

# 5. LES ENTRETIENS RH / MANAGEMENT

Piloter les performances, accompagner les collaborateurs et développer les compétences au quotidien.



## ACCOMPAGNER

Soutenir chaque collaborateur dans son évolution professionnelle.



## ÉVALUER

Mesurer les résultats et valoriser les contributions.



## DÉVELOPPER

Identifier les talents et renforcer les compétences.



## ORGANISER

Structurer les échanges pour un suivi régulier et des actions efficaces.



## MANAGER

Fixer des objectifs clairs et piloter la performance collective et individuelle.



## LES ENTRETIENS CONCERNÉS

- ✓  Entretien annuel d'évaluation
- ✓  Entretien de suivi d'intégration
- ✓  Entretien formation et développement
- ✓  Entretien charge de travail
- ✓  Point individuel (ou point régulier)
- ✓  Entretien de fin de période d'essai
- ✓  Entretien télétravail
- ✓  Entretien objectifs (ou fixations d'objectifs)





## GUIDE PRATIQUE

### DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# SOMMAIRE

26



#### ANNUEL D'ÉVALUATION

Évaluer la performance globale du collaborateur et définir les axes d'amélioration.

27



#### POINT INDIVIDUEL

Échanger sur les missions, les besoins et les attentes du collaborateur.

28



#### SUIVI INTÉGRATION

Accompagner le collaborateur dans son intégration et faire le point sur son adaptation au poste.

29



#### FIN PÉRIODE D'ESSAI

Évaluer l'adéquation du collaborateur au poste et décider de la confirmation ou non.

30



#### FORMATION

Identifier les besoins en compétences et construire un plan de développement adapté.

31



#### TÉLÉTRAVAIL

Faire le point sur l'organisation, les conditions de travail et l'efficacité à distance.

32



#### CHARGE DE TRAVAIL

Évaluer la charge de travail, prévenir la surcharge et réajuster les priorités si nécessaire.

33



#### OBJECTIFS

Définir, suivre et ajuster les objectifs pour aligner les efforts individuels et collectifs.





## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 26

# ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION



### OBJECTIF

Faire le bilan de l'année écoulée, évaluer les objectifs atteints et fixer les objectifs futurs.



### OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non sauf disposition conventionnelle
- Pouvoir de direction de l'employeur



### DURÉE CONSEILLÉE

🕒 1h à 1h30



### QUESTIONS TYPES

- Quels objectifs ont été atteints ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
- Quels sont vos objectifs pour l'année à venir ?
- Quels moyens seraient nécessaires ?



### ERREURS À ÉVITER

- ✗ Confondre avec entretien professionnel
- ✗ Utiliser des critères subjectifs
- ✗ Transformer l'entretien en reproches



### RISQUE JURIDIQUE

● Moyen



## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

27

# POINT INDIVIDUEL RÉGULIER



### OBJECTIF

Assurer un suivi régulier du salarié et maintenir une communication de proximité.



### OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non
- Bonne pratique managériale



### DURÉE CONSEILLÉE

🕒 15 à 45 min



### QUESTIONS TYPES

- Comment se passent vos missions ?
- Rencontrez-vous des difficultés ?
- Avez-vous besoin d'aide ou d'arbitrage ?
- Votre charge de travail est-elle adaptée ?



### ERREURS À ÉVITER

- ✗ Reporter systématiquement les points
- ✗ Manquer d'écoute
- ✗ Limiter l'échange aux urgences



### RISQUE JURIDIQUE

● Faible



## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 28

# ENTRETIEN DE SUIVI D'INTÉGRATION



### OBJECTIF

Accompagner l'arrivée du salarié et vérifier sa bonne intégration dans l'entreprise.



### OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non
- Bonne pratique RH



### DURÉE CONSEILLÉE

🕒 45 min à 1h



### QUESTIONS TYPES

- Comment se passe votre intégration ?
- Avez-vous compris vos missions ?
- Disposez-vous des outils nécessaires ?
- Comment vivez-vous votre arrivée ?



### ERREURS À ÉVITER

- ✗ Laisser le salarié sans suivi
- ✗ Négliger l'accueil équipe/manager
- ✗ Ignorer les difficultés d'intégration



### RISQUE JURIDIQUE

● Faible



## FICHE PRATIQUE

### DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 29

# ENTRETIEN FIN DE PÉRIODE D'ESSAI



## OBJECTIF

Faire le point sur les compétences du salarié et décider de la poursuite ou non de la collaboration.



## OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non mais fortement recommandé
- Articles L1221-19 et suivants du Code du travail



## DURÉE CONSEILLÉE

🕒 45 min à 1h



## QUESTIONS TYPES

- Comment percevez-vous votre prise de poste ?
- Avez-vous rencontré des difficultés ?
- Vos missions correspondent-elles à vos attentes ?
- Quels points doivent être améliorés ?



## BON RÉFLEXE EMPLOYEUR

Réaliser un ou plusieurs points d'étape pendant la période d'essai permet :

- d'identifier rapidement les difficultés rencontrées ;
- de formaliser les attentes de l'entreprise ;
- de proposer des actions correctives ;
- de conserver une traçabilité des échanges ;
- de sécuriser une éventuelle rupture de période d'essai.

En cas de difficultés professionnelles constatées, **un entretien intermédiaire formalisé** constitue un **élément de preuve démontrant que le salarié a été informé des attentes de l'entreprise avant toute décision de rupture.**



## ERREURS À ÉVITER

- ✗ Attendre le dernier jour pour alerter le salarié
- ✗ Ne pas formaliser les points d'amélioration
- ✗ Absence de traçabilité des échanges



## RISQUE JURIDIQUE

- Moyen à élevé en l'absence de suivi et de traçabilité des échanges



## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 30

# ENTRETIEN FORMATION



### OBJECTIF

Identifier les besoins de formation et accompagner le développement des compétences.



### OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non mais fortement recommandé
- Articles L6311-1 et suivants du Code du travail



### DURÉE CONSEILLÉE

🕒 45 min à 1h



### QUESTIONS TYPES

- Quelles compétences souhaitez-vous développer ?
- Rencontrez-vous des difficultés techniques ?
- Souhaitez-vous suivre une formation particulière ?
- Quels sont vos projets d'évolution ?



### ERREURS À ÉVITER

- ✗ Refuser systématiquement les demandes
- ✗ Ne pas suivre les actions décidées
- ✗ Limiter l'entretien au budget formation



### RISQUE JURIDIQUE

● Moyen



## FICHE PRATIQUE

### DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 31

# ENTRETIEN TÉLÉTRAVAIL



## OBJECTIF

Organiser le télétravail et garantir de bonnes conditions de travail à distance.



## OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non sauf accord ou charte interne
- Articles L1222-9 et suivants du Code du travail



## DURÉE CONSEILLÉE

🕒 30 min à 1 h



## QUESTIONS TYPES

- Votre organisation en télétravail est-elle adaptée ?
- Disposez-vous du matériel nécessaire ?
- Rencontrez-vous des difficultés de communication ?
- Votre charge de travail est-elle équilibrée ?



## OBLIGATION EMPLOYEUR – ARTICLE L1222-10 DU CODE DU TRAVAIL

Version en vigueur depuis le 24 septembre 2017

Modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21

Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- 1 D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- 2 De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- 3 D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.



## ERREURS À ÉVITER

- ✗ Absence de règles claires
- ✗ Isolement du salarié
- ✗ Contrôle excessif



## RISQUE JURIDIQUE

● Moyen



## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 32

# ENTRETIEN CHARGE DE TRAVAIL



### OBJECTIF

Évaluer la charge de travail du salarié et prévenir les risques de surcharge ou d'épuisement.



### OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non mais recommandé dans le cadre de la prévention des risques
- Articles L4121-1 et suivants du Code du travail



### DURÉE CONSEILLÉE

🕒 45 min à 1h



### QUESTIONS TYPES

- Votre charge de travail est-elle soutenable ?
- Rencontrez-vous des périodes de surcharge ?
- Disposez-vous des moyens nécessaires ?
- Comment améliorer votre organisation ?



### ERREURS À ÉVITER

- ✗ Minimiser les alertes
- ✗ Absence de mesures correctives
- ✗ Ne pas suivre les situations signalées



### RISQUE JURIDIQUE

● Élevé



## FICHE PRATIQUE

DES ENTRETIENS EN ENTREPRISE

# 33

# ENTRETIEN FIXATION D'OBJECTIFS



## OBJECTIF

Définir des objectifs clairs, réalistes et mesurables pour le salarié.



## OBLIGATOIRE ?

- ✗ Non
- Pouvoir de direction de l'employeur



## DURÉE CONSEILLÉE

🕒 30 min à 1h



## QUESTIONS TYPES

- Quels objectifs paraissent atteignables ?
- Quels moyens seront nécessaires ?
- Quels indicateurs permettront de mesurer les résultats ?
- Quels freins identifiez-vous ?



## ERREURS À ÉVITER

- ✗ Objectifs irréalistes
- ✗ Critères flous ou subjectifs
- ✗ Manque de suivi des objectifs



## RISQUE JURIDIQUE

● Moyen