

**L'ENTRETIEN D'EVALUATION**

***Guide de l'animateur***

© *Formavision / AMI*

87-89 rue des Rosiers, 92500 Rueil Malmaison, France  
Tel: 33-01 47 08 12 12 Fax: 33-01 47 08 01 58  
email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)  
<http://www.formavision.com>

## CONTENU

|  |       |
|--|-------|
| Formavision:                                   |       |
| Une approche vraiment efficace de la formation | 3     |
| Résumé du vidéofilm                            | 4     |
| Objectif du stage                              | 4     |
| Plan du stage                                  | 4     |
| Questions préliminaires                        | 5     |
| Test préliminaire                              | 6     |
| Test préliminaire/Réponses                     | 7     |
| Questions/Réponses supplémentaires             | 8     |
| Exercices                                      | 9-11  |
| Exercices 3/Réponses                           | 11    |
| Mise en situation                              | 12    |
| Notes pour le superviseur                      | 13    |
| Guide de l'observateur                         | 14    |
| Questions/Réponses                             | 15-16 |
| Evaluation du séminaire                        | 17    |
| Transparents                                   | 18-20 |



## UNE APPROCHE VRAIMENT EFFICACE DE LA FORMATION

**FORMAVISION SARL** constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéocommunication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : "un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun, de ces films utilisent des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de **Formavision**, elle tient au respect de ces 3 points :

1. distribuer les meilleures vidéocassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéocassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



**European Training  
Media Association**

## RESUME DU VIDEOFILM

Arrivé depuis peu dans la Société, l'une des missions de Jacques est de faire l'évaluation des performances de son équipe. Il demande conseil à Anne, qui a une grande expérience des entretiens d'évaluation. '

Au cours de la discussion, Anne explique à Jacques que l'entretien d'évaluation va beaucoup plus loin qu'un simple formulaire à remplir. Elle lui démontre que l'élément essentiel d'un entretien d'évaluation est le côté humain qui privilégie l'intérêt sincère qu'on apporte au développement et à l'épanouissement de chaque employé.

Par ailleurs, chaque point de formation pour mener à bien l'entretien d'évaluation, en apportant le côté humain, est illustré par un sketch.

## OBJECTIFS DU STAGE

A l'issue de l'exploitation de ce vidéofilm, les participants sauront:

- Comprendre leur rôle et leur responsabilité dans l'entretien d'évaluation
- Apprendre à bien préparer et à bien planifier l'entretien d'évaluation
- Comprendre l'importance de fournir un feedback efficace aux employés
- Identifier les étapes clés d'un entretien d'évaluation

## PLAN DU STAGE

### *Option n° 1*

1. Discuter des objectifs du stage
2. Discuter les questions préliminaires
3. Introduire le vidéofilm
4. Montrer le vidéofilm
5. Discuter les questions supplémentaires
6. Faire les exercices pratiques
7. Conclure en résumant les points clés

### *Option n° 2*

1. Discuter les objectifs du stage
2. Faire le test préliminaire
3. Discuter les questions préliminaires
4. Introduire le vidéofilm
5. Montrer le vidéofilm
6. Discuter les questions supplémentaires
7. Passer les transparents ou distribuer les sur feuille
8. Faire les exercices pratiques
9. Faire les mises en situation
10. Conclure en résumant les points clés
11. Faire le test supplémentaire pour mesurer la compréhension

## QUESTIONS PRELIMINAIRES

(avant de voir le vidéofilm)

**Note à l'animateur:** Les questions suivantes sont fournies en option pour stimuler la discussion sur l'évaluation des performances avant de visionner le film. Il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes, mais vous devrez aborder le concept "le côté humain dans l'entretien".

1. Quel est votre meilleur souvenir d'un entretien d'évaluation auquel vous avez assisté dans le passé, soit en tant qu'évaluateur, soit en tant qu'évalué?
2. Quel est votre pire souvenir à propos d'un incident ayant eu lieu lors d'un entretien d'évaluation? Qu'est ce qui aurait pu empêché un tel incident?
3. Pour vous, quelles sont les composantes clés d'un bon entretien d'évaluation?
4. Quelle préparation un manager doit-il faire avant l'entretien?
5. Comment un manager peut-il profiter de l'entretien d'évaluation pour améliorer la performance d'un employé?
6. En tant que manager, qu'espérez-vous accomplir dans un entretien d'évaluation?
7. En tant qu'employé, qu'espérez-vous obtenir d'un entretien d'évaluation?

## TEST PRELIMINAIRE

1. Le formulaire d'évaluation est l'élément le plus important dans un entretien d'évaluation. Vrai ou Faux
  
2. Le descriptif de poste ne doit pas être utilisé lors d'un entretien d'évaluation car il est rarement à jour et ne correspond pas au travail réel de l'employé. Vrai ou Faux
  
3. Les caractéristiques personnelles de l'employé doivent être abordées dans l'entretien d'évaluation. Vrai ou Faux
  
4. Il est plus efficace de s'appuyer sur les forces plutôt que sur les faiblesses de l'employé. Vrai ou Faux
  
5. Un manager doit évaluer sa propre performance avant d'évaluer celle de ses subordonnés. Vrai ou Faux
  
6. En discutant de sa performance dans le passé, il n'est pas nécessaire de rentrer dans le détail, parce que l'employé a déjà vécu cette situation. Vrai ou Faux
  
7. Quel est le mot qui décrit le mieux l'état d'esprit d'un employé en abordant un entretien d'évaluation?  
  - A. Nerveux
  - B. Triste
  - C. Heureux
  - D. Confiant
  
8. A quel moment le feedback sur la performance d'un employé est-il le plus efficace?

## TEST PRELIMINAIRE - REPONSES

1. Faux - Le formulaire d'évaluation est conçu pour compléter l'entretien. Si vous vous concentrez uniquement sur ce formulaire, vous n'aurez pas profité de l'entretien.
2. Faux - Le descriptif de poste est un excellent outil lors de l'entretien d'évaluation. Le mettre à jour relève de la responsabilité du superviseur.
3. Faux - On n'aborde pas les caractéristiques personnelles de l'employé, à moins que celles-ci affectent la performance de l'employé.
4. Vrai - Il est préférable de s'appuyer sur les points forts de l'employé, plutôt que sur ses faiblesses.
5. Vrai - Il est important pour un manager de faire son auto-évaluation avant d'évaluer la performance de ses subordonnés parce qu'elle a un impact réel sur celle-ci.
6. Faux - Le superviseur doit se référer à des événements ou à des actions très précis et détaillés étant très spécifique. Il démontre ainsi à l'employé qu'il est bien renseigné sur sa performance passée, et qu'il ne se fie pas à des racontars.
7. Nerveux
8. Le moment le plus opportun est immédiatement après l'action. Un superviseur qui attend l'entretien d'évaluation pour fournir un feedback n'est pas efficace.

## QUESTIONS/REPONSES SUPPLEMENTAIRES

(après visionnage du film)

- Q.** Comment une communication fréquente avec l'employé peut l'aider à surmonter son appréhension vis à vis de l'entretien d'évaluation ?
- R.** Une communication fréquente avec l'employé permet à celui-ci de se sentir plus à l'aise dans les discussions avec son superviseur
- Q.** Est-ce que l'on peut conduire un entretien d'évaluation sans avoir un descriptif de poste, des normes de performance et des objectifs spécifiques ?
- R.** Non. Tous ces éléments sont nécessaires pour mener à bien un entretien d'évaluation.
- Q.** Est-ce que chaque employé a besoin d'un feedback ? Pourquoi ?
- R.** Tout employé a besoin de feedback sur sa performance. Les nouveaux en ont besoin pour savoir s'ils travaillent bien et les anciens en ont besoin pour mesurer leur performance et savoir ce qu'il faut faire différemment.
- Q.** De quelle façon le fait d'être franc et précis sert-il à l'employé?
- R.** En étant franc et précis, le manager ne laisse aucune doute quant à son appréciation de la performance de l'employé.
- Q.** Pourquoi est-il important d'évaluer la performance et non la personnalité?
- R.** C'est la performance dans le travail qui importe.
- Q.** De quelle façon pouvez-vous mettre l'employé à l'aise pour réduire sa peur ou sa nervosité?
- R.** Faites savoir à l'avance la date de l'entretien, la durée et pourquoi cet entretien est utile pour l'entreprise et pour l'employé.
- Q.** Lorsque Anne dit "Le formulaire.. ce n'est pas tout..", qu'en pensez-vous?
- R.** Les réponses à cette question peuvent varier. Le formulaire est certainement important mais le côté humain reste l'élément clé qui aura un impact durable quant à l'amélioration des performances.
- Q.** Pourquoi est-il important de s'auto-évaluer avant d'évaluer ses subordonnés ?
- R.** La manière dont vous vous comportez vis à vis de vos subordonnés affecte leur performance.



## **EXERCICE 1**

Objet: Aider les participants à comprendre la différence entre l'évaluation des performances et l'évaluation de la personnalité.

Situer chaque commentaire selon qu'il s'agit de la performance (PF) ou de la personnalité (PS)

1. Votre travail est toujours fait correctement et dans les temps. PF PS
2. Vous ne vous préoccupez pas des besoins de vos clients. PF PS
3. Quand vous arrivez en retard, vos collègues sont obligés de vous couvrir. PF PS
4. Vous êtes sérieux, courtois et vous travaillez bien en équipe PF PS
5. Vous n'avez pas de contact avec les autres. PFPS

Réponses:

N° 2 et 5 sont PS, les autres PF.

## **EXERCICE 2**

Objet: Aider les participants à pratiquer les techniques d'évaluation

Demander aux participants d'évaluer votre performance en tant qu'animateur pendant cette séance. Demander leur:

1. D'écrire des exemples précis de votre performance qui ont été efficaces
2. D'identifier des endroits qui nécessitent un développement ou une amélioration de votre performance
3. De vous faire part de cette évaluation, en vous donnant des exemples francs et précis. Pendant qu'ils vous la présentent, démontrer comment écouter attentivement avec un intérêt sincère leur feedback.

### EXERCICE 3

Objet: Fournir aux participants une occasion de revoir les points clés du vidéofilm

Lire les phrases suivantes et décider lesquelles peuvent servir dans un entretien d'évaluation. Entourer les réponses (oui ou non) selon le cas.

1. oui non                      Permettre aux employés avec les meilleures personnalités d'influencer votre évaluation de leur performance en matière de service clientèle.
2. oui non                      Le feedback instantané sur le travail est dangereux parce vos subordonnés pensent que vous les surveillez
3. oui non                      Le feedback doit être basé sur la performance
4. oui non                      Une communication fréquente est essentielle pour l'évaluation des performances
5. oui non                      Une auto-évaluation est essentielle avant d'évaluer les performances de vos subordonnés
6. oui non                      Il n'est pas nécessaire de noter les étapes de la préparation et de la planification dans l'entretien d'évaluation
7. oui non                      Vous ne devez pas lister ou vous concentrer sur les points forts de l'employé
8. oui non                      Quand l'employé entre dans votre bureau, il faut en venir aux faits immédiatement
9. oui non                      Les normes de performance doivent être discutées et révisées régulièrement
10. oui non                      En notant par écrit les objectifs de l'employé, on augmente l'efficacité et la productivité.

### EXERCICE 3 - REPONSES

1. Non      Seule la performance compte.
2. Non      Le meilleur moment pour fournir un feedback, c'est tout de suite après l'action.
3. Oui      On ne soulève la personnalité de l'employé que si celle-ci affecte sa performance.
4. Oui      L'employé se sent plus à l'aise en communiquant avec son manager.
5. Oui      Votre performance affecte également celle de vos subordonnés.
6. Non      Avoir des notes écrites vous aide à fixer vos objectifs pendant l'entretien et montre à l'employé que vous êtes bien renseigné.
7. Non      En vous concentrant sur les points forts, vous encouragez l'employé à se motiver et à fixer des objectifs de plus en plus ambitieux.
8. Non      Grâce au côté humain, le manager obtient le maximum de ses subordonnés en les écoutant, en démontrant qu'il a un intérêt sincère dans la réalisation de leurs espoirs, leurs rêves, leurs projets.
9. Oui      Les normes de performance sont un outil de gestion qui ne servent que si elles sont régulièrement révisées pour correspondre plus précisément aux besoins de l'entreprise et de l'employé.
10. Oui      Mettre les objectifs par écrit permet de mesurer les résultats concrètement, et ne laisse aucune place pour les malentendus.

## MISES EN SITUATION

Objet: Offrir à chaque participant l'occasion de préparer, planifier et conduire un entretien d'évaluation dans un environnement contrôlé.

Instructions:

1. Dire aux participants qu'ils vont maintenant avoir l'occasion de mettre ces techniques en pratique.
2. Demander aux participants de se mettre en groupe de 3 personnes. Pour chaque mise en situation, désigner un superviseur, un employé et un observateur. Rappelez aux participants l'objectif de la mise en situation.
3. Demander aux "superviseurs" de lire et d'expliquer à leur équipe la situation choisie pour l'exercice.
4. Commencer l'entretien, et demander à l'observateur de noter ses commentaires sur la fiche de travail fournie à cet effet.
5. Echanger les rôles au sein de chaque groupe jusqu'à ce que chacun ait pu jouer les trois rôles. Changer de situation à chaque rotation.

### *Situation n° 1*

Vous êtes le superviseur de Jean, agent dans votre agence bancaire. Il est très efficace avec des vieux clients et des chefs d'entreprise du type PME. Ces clients le réclament personnellement lorsqu'ils rentrent dans l'agence et l'attendent patiemment quand il n'est pas libre. Son score de vente "mufti-service" atteint 2.95 avec les clients de longue date. Par contre, son score avec de nouveaux clients n'atteint pas 2.10. Jean se porte volontaire pour travailler sur des projets exceptionnels, et plus particulièrement ceux qui concernent les prêts. Il n'aime pas travailler le samedi, et ne le fait que si on lui demande. Jean souhaite éventuellement devenir directeur d'agence. Il est ponctuel et son record de présence est exemplaire.

### *Situation n° 2*

Vous êtes le superviseur de Suzanne, qui est votre secrétaire depuis six mois. Elle assume bien tout le travail que vous lui donnez, et le finit souvent en avance. Pour cette raison, elle a souvent du temps libre et le consacre à des activités inutiles.

### *Situation n° 3*

Vous êtes le superviseur de Thomas, chauffeur d'un camion de livraison. Sur l'année écoulée, Thomas, conducteur prudent n'a eu ni contravention, ni accident. Il fait en moyen 17 livraisons dans la journée, alors que les autres chauffeurs en font 23. Thomas maintient de très bonnes relations avec les clients parce qu'il prend le temps de discuter à chaque livraison.

## **NOTES POUR LE SUPERVISEUR**

Quelles sont les questions et les réponses que vous devez vous poser pour bien préparer cette évaluation?

- 1.
- 3.
- 4.
- 5.

Répondez aux questions, et préparez-vous à commencer l'entretien. Choisir un participant qui jouera l'employé, le troisième de votre groupe servira d'observateur.

## **GUIDE DE L'OBSERVATEUR**

Instructions : en tant qu'observateur, vous allez noter vos observations sur la mise en situation. Ensuite, vous pouvez partager et discuter vos conclusions avec les superviseurs.

1. Est-ce que le superviseur était bien préparé pour l'entretien?
2. Avait-il un plan pour cette évaluation?
3. Etait-il précis et se servait-il de faits concrets pour illustrer ses propos?
4. A-t-il offert des suggestions pour aider l'employé?
5. Est-ce qu'il a bien expliqué à l'employé les conséquences d'améliorer ou non sa performance?
6. Est-ce qu'il a sollicité de l'employé des objectifs liés à son développement personnel?

## QUESTIONS/REPOSES

- Q.** Pourquoi est-il important pour un manager de s'auto-évaluer?
- R.** Votre performance détermine en grande partie celle de vos subordonnés
- Q.** Que devez-vous faire en premier lors d'un entretien d'évaluation?
- R.** Mettre l'employé à l'aise
- Q.** Quelles sont les deux manières de mettre l'employé à son aise pendant l'entretien?
- A.**
- B.**
- R.**
- A.** Prévenez l'employé quelques jours à l'avance de la date et de la durée de l'entretien.
- B.** Faire une introduction de détente tout en discutant avec eux des avantages de l'évaluation des performances.
- Q.** Est-ce qu'il est recommandé de demander à un employé ses sentiments sur sa performance, pendant l'entretien d'évaluation?
- R.** Oui. Souvent l'employé parlera de situations que vous souhaitez aborder, et parfois il soulèvera des situations que vous aviez omis d'inclure dans votre plan.
- Q.** A qui revient la responsabilité de fixer des objectifs et des buts pour un employé?
- R.** La responsabilité est partagée entre le manager et l'employé.
- Q.** Pourquoi est-il important de noter les objectifs et les buts par écrit?
- R.** Pour éviter des malentendus à l'avenir et fournir un outil pour mesurer les performances.
- Q.** Quels sont les éléments les plus importants dans la conduite d'un entretien d'évaluation?
- R.** L'intérêt sincère, le côté humain, que vous portez à l'épanouissement de vos employés.
- Q.** Est-il plus important de s'appuyer sur des faiblesses ou sur des forces?
- R.** Il est important de vous appuyer sur des forces, on ne peut rien accomplir à partir de faiblesses ou de lacunes.
- Q.** Quelles sont les deux questions qu'un manager devrait se poser avant de procéder à une évaluation de performances?

A.

B.

**R.** Que faut-il attendre de cet entretien en terme de résultats ?

Qu'elle est la contribution de l'employé?

Qu'est ce qu'il devrait apporter en plus?

Est-ce qu'il travaille avec tout son potentiel?

De quelle formation a-t-il besoin?

Quels sont ses atouts ?

**Q.** Pourquoi est-il important d'être franc et précis en abordant la performance passée de l'employé?

**R.** En étant franc et précis dans ses propos, le manager démontre à l'employé le fait qu'il sache exactement ce qui se passe dans son service. Il est souvent plus facile de parler autour d'un problème ou de ne pas en parler du tout. Mais la franchise est importante si l'on veut que l'employé comprend exactement ce que l'on attend de lui et ce qu'il doit faire pour améliorer sa performance.



## EVALUATION DU SEMINAIRE

Noter le séminaire et retourner la feuille à l'animateur.

|  | Tout à fait<br>d'accord | D'accord | Indécis | Pas d'accord | Pas du tout<br>d'accord |
|--|-------------------------|----------|---------|--------------|-------------------------|
| Ce stage concentre sur les aspects pratiques de l'évaluation             | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Ce stage m'aidera à mieux évaluer la performance                         | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Je recommande ce stage à d'autres collègues                              | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Nous avons passé trop de temps sur les mises en situation                | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Grâce à ce stage, j'ai plus de confiance en mes capacités                | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Les objectifs du stage étaient clairement présentés                      | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Les occasions pour poser des questions et discuter étaient insuffisantes | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |
| Le stage était bien organisé   | 5                       | 4        | 3       | 2            | 1                       |

La meilleure partie du stage était

On pourrait améliorer le stage en

J'ai profité de ce stage parce que

Autres commentaires

## **Transparent N° 1**

### **10 ASTUCES POUR REUSSIR LE COTE HUMAIN D'UN ENTRETIEN D'EVALUATION**

1. Communiquer fréquemment
2. Réviser et mettre à jour les descriptifs de poste
3. Evaluer sa propre performance
4. Préparer et planifier l'entretien
5. Mettre l'employé à l'aise
6. Evaluer la performance, non la personnalité
7. Etre franc et précis
8. Fixer des objectifs
9. Noter les objectifs fixés en commun par écrit
10. Apporter le côté humain - un intérêt sincère dans le développement de vos employés

## **Transparent N° 2**

### **POUR METTRE L'EMPLOYE A L'AISE**

1. Informer les employés à l'avance de la date et de la durée de l'entretien
2. Laisser un peu de temps au début de l'entretien pour une introduction de détente
3. Discuter avec l'employé sur l'importance de l'évaluation des performances
4. Laisser l'employé s'exprimer
5. Ecouter positivement

## **Transparent N° 3**

### **QUESTIONS A SE POSER POUR PREPARER L'EVALUATION DES PERFORMANCES**

1. Que faut-il attendre de cet entretien en terme de résultats ?
2. Qu'elle est la contribution de l'employé?
3. Qu'est-ce qu'il devrait apporter en plus?
4. Est-ce qu'il travaille avec tout son potentiel?
5. De quelle formation a-t-il besoin?
6. Quels sont ses atouts?
7. Sait-il ce que l'on attend de lui?
8. De quelle façon ma propre performance a-t-elle aidé ou défavoriser la performance de l'employé?