



## Voici vos 2 guides :

Pour une meilleure expérience,  
nous vous proposons l'accès à notre template Google Doc modifiable.

**Pour le Managé : Guide  
d'auto évaluation**

[Continuer la lecture sur le PDF](#)

**Pour le Manager : Guide de  
préparation de l'évaluation**

[Continuer la lecture sur le PDF](#)

On espère que toutes ces bonnes pratiques vous aideront à tirer un maximum de valeur de ce moment !



# **Guide pour préparer son évaluation annuelle**

**A destination du Managé**

# L'évaluation : un temps fort qui permet d'agir

L'évaluation est un temps fort qui te permet de célébrer et valoriser tes victoires, savoir où tu en es, identifier tes axes d'amélioration pour devenir très bon dans ton job, faire des demandes, (re)clarifier l'impact de ton travail sur la mission globale de l'entreprise et faire émerger tes perspectives futures. Vaste programme !

## 7 RÈGLES D'OR :

- 1 **Fixe le créneau de l'évaluation en laissant au moins 15j de préparation.** On conseille de prévoir un créneau d'1h30
- 2 **Envoies cette auto-évaluation à ton manager au moins 7j avant la date fixée** pour nourrir son retour
- 3 **Appuies-toi sur la fiche de poste liée à ton rôle :** tes missions, objectifs, compétences nécessaires pour être très bon
- 4 **Illustres tes propos grâce à des exemples concrets sur les 6 derniers mois**
- 5 **Soigne ta préparation :** tu y alloues le temps nécessaire pour que l'échange soit constructif
- 6 **Sois humble et réceptif.ve au feedback ;** cette évaluation sert à te faire grandir ! Profites-en, ne te justifies pas, écoute et accueille en confiance les retours consolidés par ton manager
- 7 **Sois honnête et franc.he** dans tes envies et tes demandes : pas de langue de bois !

# Les points clés

## Le managé & le manager

Sont co-responsables de fixer 1 RDV d'1h30 en laissant 15 j de préparation en amont

## Le managé

crée une copie de ce template et y prépare son auto-évaluation.  
Il l'envoie au manager 7 j au moins avant le RDV fixé

## Le RDV

1h30, dans un endroit adapté pour échanger en confidentialité, pour synthétiser l'ensemble de l'échange. Le collaborateur évalué parle en premier

1

2

3

4

5

6

## Le manager

Lance une récolte de feedback 360° suivant la méthode la plus adaptée, 10 j au moins avant l'évaluation

## Le manager

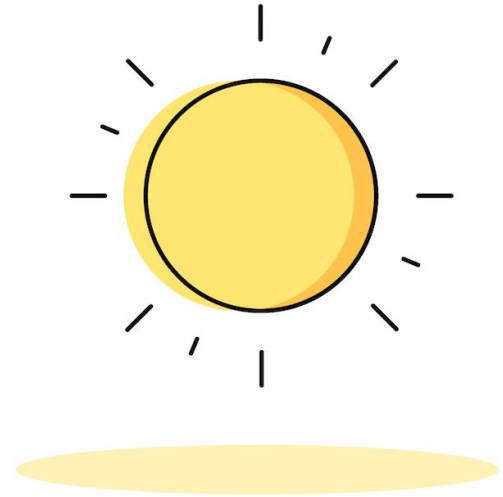
Prépare son évaluation en se basant sur l'auto-évaluation reçue, sur le feedback 360° et sur ses propres retours.

## La suite

Le point salaire (si éligible) : quelques jours plus tard, après consultation du CODIR  
La co-synthèse : à envoyer dans la foulée par mail à ton N+2 et à la RH

# Le déroulé

1. Ma contribution
2. Ma performance actuelle
3. Mon potentiel futur dans mon entreprise
4. Feedback de mon manager
5. Synthèse co-construite
6. La suite ! (min 2 jours après)
7. D'autres doc si tu veux aller plus loin



**Ma contribution**

# Contexte

Il peut être utile de mettre ton auto-évaluation en perspective des objectifs de la boîte, et de l'équipe sur les 6 (ou 12) derniers mois. Prends du recul et challenge ta compréhension du contexte actuel, pour mieux cerner ton chemin ! Essaie de synthétiser ce que tu comprends pour chaque dimension. Si tu as des questions ou des demandes de clarification là-dessus, l'évaluation est un bon moment pour les aborder.

- **Les objectifs de ta boîte sont :**
- **Les enjeux / la vision de ta boîte pour 2022 sont :**
- **Les objectifs de ton équipe sont :**
- **Les enjeux / la vision de ton équipe pour 2022 sont :**

**Commentaire / Synthèse / Demandes :**

# Quel est ton impact sur la mission globale ? 🤔

Cela revient à réfléchir à ta fiche de poste. C'est important de réfléchir à ça en amont, car ça permet d'ancrer le reste de ton évaluation dans un cadre concret.

Pour cela, réfléchis aux questions suivantes :

- **Qui est mon client ? Qui sont mes clients ?** (mon équipe, DRH, CEO etc.)
- **Quelle est la valeur que j'apporte ? Ou, qu'est-ce que je produis concrètement pour mon client ?**
- **Comment je le fais ? De quelles étapes suis-je, moi, responsable pour créer cette valeur ?**
- **Quels indicateurs me permettent de tracker ma progression par rapport à cette création de valeur ?**
- **De quoi ai-je besoin pour réaliser au mieux chacune de ces étapes ?** (Ressources, compétences, outils...)



**Ma performance  
actuelle**

# Mes réalisations, mes accomplissements

Une fois le cadre posé, interroges-toi les réalisations les plus essentielles dans ton job. Essaie d'être précis.e dans la formulation. Ne retiens que celles qui ont apporté le plus de valeur, dont tu es vraiment fier.e, idéalement entre 3 et 5 d'entre elles. Cela peut être des livrables, des projets (fait/pas fait) , des atteintes d'objectifs, des KR's des progressions sur des KPIs clés.

Description du KR / de l'objectif	Atteinte / Succès / Frustration	Feedback de mon manager
<i>Ex : Proposer un processus d'évaluations annuelles optimisé</i>	<i>Atteint à 70% - Je regrette de ne pas avoir pu impliquer les managers plus en amont, prendre le temps de les former au détriment d'autres sujets etc...</i>	
<i>Ex : Atteindre +20% de trafic grâce à telle initiative</i>	....	

# La manière dont je mobilise les compétences nécessaires 🙌

Il s'agit de ta capacité à mobiliser les compétences qui te semblent utiles pour mener à bien les missions associées à ton rôle aujourd'hui. Si tu ressens le besoin de développer telle ou telle compétence, c'est top car l'entreprise va pouvoir t'aider à grandir ! Ici aussi, essaie d'identifier les 3 à 5 compétences prioritaires, et sois honnête dans ton auto-évaluation.

Compétence clé du poste	Exemples de succès	Exemples d'opportunités d'amélioration	Feedback de mon manager
<i>Ex : Capacité à convaincre et engager un prospect</i>	<i>Ex : j'ai aimé la posture que j'avais face au client dans le cadre du closing du client X !.....</i>	<i>Ex : j'aurais pu mieux écouter ./ reformuler le besoin du client Y ....</i>	
	....		

# Bilan - évaluation holistique de ma performance



Souviens-toi qu'une performance naît de l'équation entre un set de compétences, et un contexte adapté (management, ressources, cadre...). Pas de culpabilité, si le bilan est négatif c'est qu'il faut peut-être changer les choses des deux côtés.

Après avoir attentivement apprécié chaque élément, tu dirais qu'au global et sur les 6 derniers mois, tu te sens, par rapport au poste que tu occupes :

**Place ce petit soleil là où tu te positionnes dans le tableau ci-dessous ☀**

--	-	+	++	--
<b>Je n'y suis pas du tout, j'ai des difficultés à me sentir bien dans mon poste</b> <i>Je suis désengagé, démotivé Je suis en difficulté .. Ca ne me plaît pas du tout, depuis un bout de temps...</i>	<b>Je suis mitigé, mon constat est partagé, ça dépend</b> <i>Il y a une partie du job qui me déplaît vraiment J'ai besoin d'aide que je ne trouve pas encore ....</i>	<b>Je suis bien là où je suis, j'apprends</b> <i>Je monte en compétences Je vois que j'ai de l'impact Je prends du plaisir dans mon job et j'ai encore des choses à apprendre ...</i>	<b>Je me sens bon, ceinture noire !</b> <b>Je me sens soutenu</b> <i>Je sens que j'ai de l'impact Je suis une référence pour les autres sur mon job Je me sens utile...</i>	<b>Je m'ennuie, j'ai fait le tour</b> <i>Je ne me sens plus stimulé Je ne me sens plus progresser Je ne pense pas retrouver la flamme à mon poste actuel</i>

Commentaire / Demandes :

Pour aller plus loin dans mon développement professionnel j'ai besoin de, je suis frustré.e car j'ai le sentiment de... je suis ravi car ..... : .....

**Mon potentiel futur  
dans mon entreprise**

# Incarner les valeurs de l'entreprise 🤝

Pour continuer de grandir et d'évoluer dans une entreprise, on peut considérer qu'il faut comprendre, et en incarner la culture, les valeurs au quotidien. Cependant, si tu ne te reconnais pas dans ces valeurs, c'est ok; sois franc. Sens-toi à l'aise de les challenger dans le fond, car il est possible qu'elles aient besoin d'être (re)bousculées ou qu'elles ne te conviennent tout simplement pas.

	Quand est-ce que j'ai utilisé cette valeur dans une décision ?	Quand est-ce que je ne l'ai pas fait ?	Feedback de mon manager
Valeur 1			
Valeur 2			
Valeur 3			
Valeur 4			

# Développer son leadership 🙌


Ces 3 aptitudes reflètent ta volonté et ta possibilité de te mettre en évolution ou en projection pour résoudre des problèmes nouveaux et/ou des situations de plus en plus complexes. C'est super important de les développer dans le temps, pour se sentir bien en startup, progresser et avoir de plus en plus d'impact. Ca reflète aussi ta mobilisation, ton engagement pour la boîte et peut aider à identifier de possibles évolutions de poste.

Aptitudes leadership	Mes Forces	Mes opportunités d'amélioration	Feedback de mon manager
<b>Gestion de projet</b> Fixer et atteindre ses propres objectifs, qui servent la mission d'Ignition, prendre des décisions avisées, manager les ressources, naviguer dans la complexité			
<b>Travail en équipe</b> Engager les individus de manière collaborative, transparente, les faire progresser, et faire avancer les projets de manière efficace			
<b>Autonomie</b> Se montrer responsable de sa propre progression, grâce à un haut niveau de conscience de soi, connaissance de soi, et développement de soi.			

*Besoin de plus de billes sur ces aptitudes ? Voici une liste de compétences sous-jacentes qui pourraient t'aider*

# Bilan - évaluation holistique de mon potentiel futur

Après avoir attentivement apprécié chaque élément, tu dirais qu'au global et sur les 6 derniers mois, tu te sens, par rapport au poste que tu occupes :

Place ce petit soleil là où tu te positionnes dans le tableau ci-dessous 

--	-	+	++	--
<p><b>Je n'y suis pas du tout, j'ai des difficultés à me sentir bien dans la boîte</b>  <i>Je suis désengagé, démotivé; Ca ne me plait pas du tout, depuis un bout de temps...            Je suis en difficulté, je me sens seul, je ressens de la pression..</i></p>	<p><b>Je suis mitigé, mon constat est partagé, ça dépend</b>  <i>Il y a une partie des éléments qui me déplaît vraiment            J'ai besoin d'aide que je ne trouve pas encore ....            Je n'y crois pas tellement...</i></p>	<p><b>Je suis bien là où je suis</b>  <i>Je monte en compétences            Je vois que j'ai de l'impact            Je prends du plaisir dans mon job            J'ai encore des choses à apprendre            ...</i></p>	<p><b>Je suis prêt et impatient d'avoir plus de responsabilités</b>  <i>Je me sens soutenu            Je suis une référence pour les autres sur mon job            Je me sens utile...            Je me sent prêt pour un scope plus large...</i></p>	<p><b>Je n'y crois plus</b>  <i>Je ne me sens plus stimulé            Je ne me sens plus progresser            Je ne pense pas retrouver la flamme, n'importe où dans la boîte</i></p>

Commentaire / Demandes :

Pour aller plus loin dans mon développement professionnel j'ai besoin de, je suis frustré car j'ai le sentiment de... je suis ravi car :



**Ma synthèse**

# Ma synthèse

Pour avoir plus d'impact lors de ton évaluation, synthétise ici ce que tu retiens de ton introspection en répondant à ces questions. N'hésite pas l'aborder sous l'angle de tes envies et de tes frustrations !

1. **Synthèse de mon auto-évaluation** (Performance actuelle / potentiel futur) :
2. **Mon top 3 forces / talents** :
3. **Mon top 3 challenges / axes d'amélioration** :
4. **Plan d'action pour m'aider à progresser - si déjà identifié, ou pistes pour y arriver**

*(Ex : Clarification du rôle et des objectifs, Management plus resserré, demande d'évolution potentielle, Coaching, Mentorat, Formation externe...)* :

5. **Autres commentaires / demandes** :

# Ma demande d'augmentation 🙌

Les critères d'éligibilité et la politique salariale dépendent de chaque organisation; n'hésite pas à inscrire ta demande dans le cadre qui est celui de ton entreprise.

## 1. C'est le moment de poser tes demandes concernant ton salaire.

*Essaie de t'appuyer sur le travail d'auto-évaluation que tu viens de faire, et sur la grille ou la politique salariale de ton entreprise, pour aborder le sujet avec recul.*

## 2. Comment évaluerais-tu tes performances par rapport au critères établis dans ton entreprise?

## 3. Comment qualifierais-tu ta progression par rapport à l'année dernière ?

## 4. Au regard de ces éléments, quelle est ta demande d'augmentation ?

**(Pendant l'évaluation)  
Feedback de mon  
manager**

# Feedback de mon manager (Pendant l'évaluation)

Pour nourrir son feedback, ton manager va :

1. Lancer un 360°
2. Se baser sur ton auto-évaluation.

Cela lui permet d'avoir un retour plus complet et juste, car il prend en compte le regards d'autres personnes qui sont à ton contact au quotidien ! Prends des notes pendant ton évaluation des points clés que tu retiens :

**1. Synthèse de ton 360° :**

**2. Feedback de ton manager concernant ta performance actuelle :**

**3. Feedback de ton manager concernant ton potentiel futur :**

**4. Autres commentaires / demandes :**

**Pendant l'évaluation**

# Synthèse co-construite 🙌

Avec ton manager, durant ton évaluation, remplissez ensemble cette slide. Elle servira de base pour le plan d'action qui permettra de te faire grandir, et d'ajuster d'éventuels paramètres dans les prochains mois, pour que tu sois bien dans ton job. Soyez synthétiques (bullet points) pour retenir l'essentiel et vous en servir comme référence durant les 6 prochains mois.

- 1. Synthèse de l'évaluation (Performance actuelle / potentiel futur) :**
- 2. Top 3 forces / talents :**
- 3. Top 3 challenges :**
- 4. Plan d'action - si déjà identifié, ou pistes pour y arriver**

(Ex : Clarification du rôle et des objectifs, Management plus resserré, promotion potentielle, changement de poste, Coaching, Mentorat, Formation externe...) :

- 5. Autres commentaires / demandes :**

**La suite !**  
**(Quelques jours après)**



## Et maintenant, je fais quoi dans tout ça ? 🙋

Cette évaluation pourra vous servir de document de référence dans vos points managériaux, pour formuler des demandes (dans les deux sens) et pour bien démarrer la prochaine évaluation, dans 6 mois.

Elle permet également d'agir : mettre en place des leviers concrets pour avancer. Pour cela :

1. Ton manager envoie par mail à toi, son N+1 et ta DRH, une copie du contenu des slides 22 (synthèse co-construite) et 18 si pertinent (demande de revue du salaire)
2. Ton manager et toi, en collaboration avec son N+1, le CODIR et la DRH, vous en servez ensuite pour identifier les principaux besoins, challenger et en déduire un plan d'action pour 2022
3. Si tu as émis une demande d'augmentation, celle-ci sera calibrée et traitée en CODIR
4. Gardes précieusement cette évaluation pour la suite de ton développement professionnel

**D'autres docs si tu veux  
aller plus loin**



# Feedbacks à ton manager (et sur ton environnement)

*Peut t'aider dans le cadre de l'éval à faire des demandes*

**Cher / Chère Manager...**

**Ce qui m'a agréablement surpris.e au cours des derniers mois :**

- Réactivité sur mon augmentation
- Les feedbacks constructifs en point
- J'ai beaucoup appris sur le sujet X

**Ce qui m'a ennuyé / contrarié au cours des derniers mois :**

- Manque de transparence sur le sujet Y
- Impression d'être esseulé.e par rapport à Z

**Ce que je n'ose toujours pas dire à la fin de cette slide parce que je suis gentil.le :**

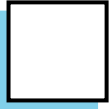
- J'ai l'intuition que untel est en difficulté et qu'il est protégé
- Je trouve que nos valeurs n'ont pas été respectées quand...



## Des gratitudes ? Envers la boîte, collègues,.. ?

*Envoie du love, tu verras ça fait du bien.*

- J'adore la confiance accordée, je me sens libre
  - Je sens que je fais partie d'un écosystème qui m'aide à grandir, à prendre du recul
  - J'ai des piliers assez forts dans la boîte, ça m'aide le matin quand je n'ai pas envie de me lever
- ...



# Comment je gère mon temps

Exercice très difficile mais si nécessaire que tu peux suggérer à la personne que tu évalues si tu penses que c'est utile.

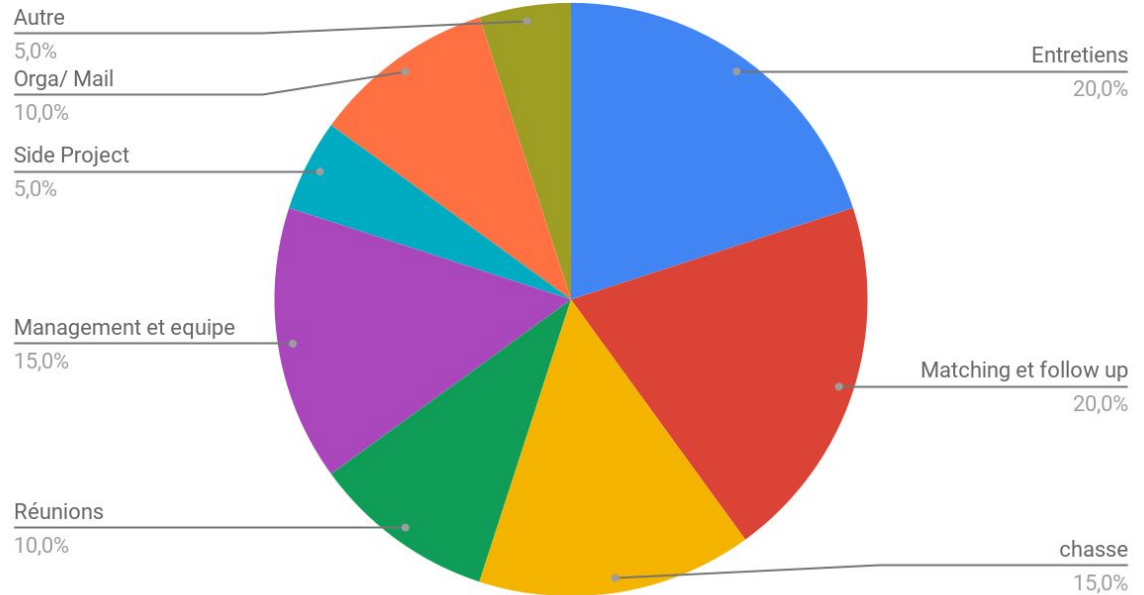
## Aujourd'hui :

- 30% : management
- 20% : projet X
- 10% : reporting
- 10% : rdv à l'extérieur
- 30% : faire des RP et interviews

## Objectifs long terme :

- 20% : management
- 30% : Com
- 20% : rdv externes
- 30% : Projet Y

## Points scored





# **Guide pour préparer l'évaluation annuelle de ses managés**

**A destination du Manager**

# L'évaluation : un temps fort qui permet d'agir

L'évaluation est un temps fort qui te permet de célébrer et valoriser les victoires des membres de ton équipe, savoir où ils en sont, identifier leurs axes d'amélioration pour devenir très bon dans leur job, leur faire des demandes, répondre aux leurs, (re)clarifier l'impact de l'équipe et du travail de chacun sur la mission globale d'Ignition, et faire émerger leurs perspectives futures. Vaste Programme !

## 6 RÈGLES D'OR :

- 1 **Fixer le créneau de l'évaluation en laissant au moins 15j de préparation.** On conseille de prévoir un créneau d'1h30
- 2 **Recevoir l'auto-évaluation de la personne évaluée au moins 7 jours avant la date fixée** pour nourrir tes retours
- 3 **S'appuyer sur la fiche de poste liée à son rôle** : missions, objectifs, compétences
- 4 **Illustrer tes propos grâce à des exemples concrets** sur les 6 derniers mois
- 5 **Soigner ta préparation** : tu y alloues le temps nécessaire pour que l'échange soit constructif
- 6 **Être humble et réceptif au feedback** ; en tant que manager. cette évaluation sert à te faire grandir aussi ! Profites-en, ne te justifies pas, écoute et accueille en confiance les demandes de ton managé

# Les points clés

## Le collaborateur & le manager

Sont co-responsables de fixer 1 RDV d'1h30 en laissant 15 j de préparation en amont

## Le collaborateur

crée une copie de ce template et y prépare son auto-évaluation.  
Il l'envoie au manager 7 j au moins avant le RDV fixé

## Le RDV

1h30, dans un endroit adapté pour échanger en confidentialité, pour synthétiser l'ensemble dans le template d'auto-évaluation pré-rempli par le managé. Le collaborateur parle en premier

1

2

3

4

5

6

## Le manager

Lance une récolte de feedback 360° (méthodes expliquées en slide 22) suivant la méthode la plus adaptée, 10 j au moins avant l'évaluation

## Le manager

Prépare son évaluation managériale.  
Il la challenge ensuite en se basant sur l'auto-évaluation reçue et sur le feedback 360°

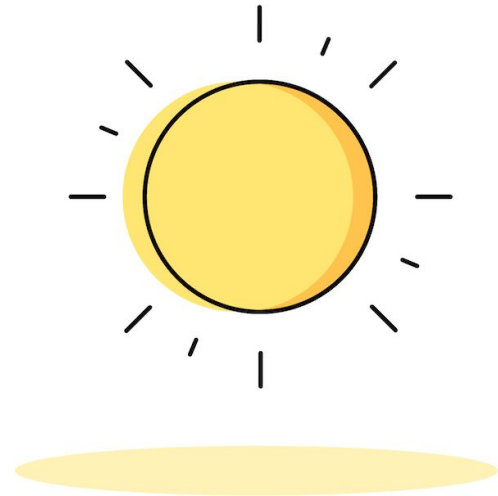
## La suite

1/ Le manager envoie la co-synthèse et la demande d'augmentation à son N+1  
2/ L'équipe directrice se sert de la co-synthèse pour déduire le plan d'action et de développement 2022  
3/ La décision sur le salaire est communiquée par le N+1



# Les outils du Manager

1. La posture du manager pendant l'éval
2. Comment "bien" évaluer
3. Evaluation managériale
4. Méthodes de récolte de feedback 360°
  - Feedback via questionnaire
  - Récolte en live
  - Chaise chaude
5. Ta synthèse
6. Pendant l'évaluation
7. La suite ! (quelques jours après)
8. Les docs (très) utiles



# **La posture du manager pendant l'évaluation**

# La posture du Manager pendant l'évaluation

## POINTS CLÉS

- C'est une discussion d'adulte à adulte, chacun doit en sortir grandi !
- En tant que manager, tu la prépares avec soin et en sollicitant de l'aide si besoin
- Tu laisses la personne que tu évalues parler en premier
- Tu partages ton feedback et fais des demandes de façon honnête et bienveillante
- Tu t'assures qu'il n'y ait pas de non-dits, en instaurant un climat de confiance et en parlant de toi aussi
- Tu t'appuies sur des faits, des exemples concrets - pas de jugement personnel. Le 360° va t'aider à ça.
- Tu fais le point sur les 6 derniers mois, et tu aides à se projeter dans les 6 prochains
- Tu t'assures d'envoyer la synthèse co-écrite par mail pour garder trace (c'est une obligation légale..)

## PIÈGES À ÉVITER

- Ca se transforme en évaluation top-down, uniquement sur la performance
- Tu ne prépares pas assez / tu ne contextualises pas assez
- Tu gardes des demandes ou du feedback en toi
- Tu t'appuies sur des généralités pour partager du feedback, plutôt que des faits concrets  
(*ex : tu n'es pas assez extraverti*)
- Tu ne gardes pas de trace écrite de l'évaluation

**Comment “bien” évaluer**

# Comment “bien” évaluer

“Bien” évaluer n’est pas inné. C’est une compétence managériale, qui demande de la pratique, et parfois un autre regard pour t’aider à grandir dans cette pratique. Voici quelques tips clés pour progresser, et faire grandir d’autant plus la personne que tu évalues.

- Prends connaissance de la section “Évaluation managériale”. Il s’agit du miroir exact du template d’auto-évaluation complété en parallèle par la personne que tu évalue.
- Sur cette base, entame ta réflexion, pose et structure tes retours, demande de l’aide pour challenger ta posture, la forme de ton feedback. Pour cela, une bonne pratique est de réfléchir à plusieurs, avec d’autres managers, de demander de l’aide à ton manager, à un membre de ton Codir, à ta RH...
- Commence à poser tes idées dans ta synthèse. Cette étape est essentielle pour t’aider à progresser dans ton rôle de manager.
- Pour être juste dans tes propos, appuies-toi ensuite et (re)-challenge ta synthèse sur la base de l’auto-évaluation de la personne que tu évalues et des retours du feedback 360°.

# Evaluation managériale

**(0) Sa contribution**

# Contexte

Il peut être utile de mettre son évaluation en perspective des objectifs de la boîte, et de l'équipe sur les 6 (ou 12) derniers mois. Prends du recul et challenge ta compréhension du contexte actuel, pour mieux cerner le chemin de la personne que tu évalues ! Essaie de synthétiser comment tu comprends chaque dimension. Si tu as des questions ou des demandes là-dessus, n'hésite pas à en parler à ton manager ou à qui que ce soit de pertinent !

- **Les objectifs de ta startup sont :**
- **Les enjeux / la vision de ta startup sont :**
- **Les objectifs de l'équipe sont :**
- **Les enjeux / la vision de l'équipe sont :**

**Commentaire / Synthèse / Demandes :**



## Quel est son impact sur la mission globale ? 🤔

Cela revient à réfléchir à sa fiche de poste. C'est important de réfléchir à ça en amont, car ça permet d'ancrer le reste de son éval dans un cadre concret. Suivant la maturité de l'équipe et de son poste, tu peux avoir plus ou moins de difficultés à poser cette slide en tant que manager; n'hésite pas à ouvrir l'échange avec la personne que tu évalues en étant honnête là-dessus, ou avec qui que ce soit d'autre si tu as besoin d'aide !

- Qui est son client ? Qui sont ses clients ?
- Quelle est la valeur qu'il.elle apporte ? Ou, qu'est-ce qu'il.elle produit concrètement pour son client ?
- Comment il.elle le fait ? De quelles étapes est-il.elle responsable pour créer cette valeur ?
- Quels indicateurs lui permettent, ou lui permettraient, de tracker sa progression par rapport à cette création de valeur ?
- De quoi a-t-il.elle besoin pour réaliser au mieux chacune de ces étapes ? (Ressources, compétences, outils...)

**(i) Sa performance  
actuelle**

# Ce qu'il.elle a atteint comme objectifs

Une fois le cadre posé, interroges-toi sur les KRs, les objectifs les plus essentiels dans son job.

Essaie d'être précis.e dans la formulation, et ne retiens que les plus importantes. Ne retiens que les réalisations qui ont apporté le plus de valeur, idéalement entre 3 et 5 d'entre elles. Cela peut être des livrables, des projets (fait/pas fait) , ou des progressions sur des KPIs clés.

<b>Description du KR / de l'objectif</b>	<b>Atteinte / Succès / Frustration</b>
<i>Ex : Proposer un process d'évaluations annuelles optimisé</i>	<i>Atteint à 70% - Je regrette de ne pas avoir pu impliquer les managers plus en amont, prendre le temps de les former au détriment d'autres sujets etc...</i>
<i>Ex : Atteindre +20% de trafic grâce à telle initiative</i>	....

# La manière dont il.elle mobilise les compétences nécessaires 🙌

Il s'agit de sa capacité à mobiliser les compétences qui semblent utiles pour mener à bien les missions associées à son rôle aujourd'hui. Si tu penses qu'il.elle gagnerait à développer telle ou telle compétence, c'est top car on va pouvoir l'aider à grandir ! Ici aussi, essaie d'identifier les 3 à 5 compétences prioritaires, et sois honnête dans ton évaluation. Bienveillance et franchise dans ton feedback et tes demandes. (#Communication Non Violente) !

Compétence clé du poste	Exemples de succès	Exemples d'opportunités d'amélioration
<i>Ex : Capacité à convaincre / engager un prospect</i>	<i>Ex : j'ai aimé la posture que j'avais face au client dans le cadre du closing du client X !.....</i>	<i>Ex : j'aurais pu mieux écouter ./ reformuler le besoin du client Y ....</i>
	....	

# Bilan - Évaluation holistique de sa performance

Souviens-toi qu'une performance naît de l'équation entre un set de compétences, et un contexte adapté (management, ressources, cadre...). Alors sois humble : si le bilan est négatif c'est qu'il faut peut-être changer les choses des deux côtés ! Après avoir attentivement apprécié chaque élément, tu dirais qu'au global et sur les 6 derniers mois, tu le.la situes, par rapport au poste qu'il occupe :

Place ce petit soleil là où tu te positionnes dans le tableau ci-dessous ☀

--	-	+	++	--
<p><b>Il n'y est pas du tout, il des difficultés à être en posture de succès dans son poste</b></p> <p><i>Désengagé, démotivé ne parviens pas à mobiliser mes compétences Ca n'a pas l'air de lui plaire, depuis longtemps Il est en difficulté...</i></p>	<p><b>Mitigé, constat partagé, ça dépend</b></p> <p><i>Il y a une partie du job dans laquelle il est en succès il pourrait avoir besoin d'aide mais ce n'est pas évident de comprendre sur quoi...</i></p>	<p><b>Il est bien là où il est, il apprend</b></p> <p><i>Il monte en compétences Il a de l'impact Il semble prendre du plaisir dans son job Il a encore des choses à apprendre...</i></p>	<p><b>Il est bon, blackbelt !</b></p> <p><i>Tu le soutiens Il a de l'impact Il est une référence pour les autres sur son job Il est utile...</i></p>	<p><b>Il s'ennuie, il a fait le tour</b></p> <p><i>Il ne semble plus stimulé Il ne semble plus progresser Il ne retrouvera pas la flamme à son poste actuel</i></p>

**Commentaire / Demandes :**

Pour aller plus loin dans l'accompagnement de son développement professionnel, je pense qu'il.elle a besoin de... :

**(iii) Son potentiel futur  
dans la boîte**

# Incarner les valeurs de l'entreprise 🤝

Pour continuer de grandir et d'évoluer dans l'entreprise, on peut considérer qu'il faut comprendre, et incarner la culture, les valeurs de la boîte au quotidien.

	Quand est-ce que tu as observé une manifestation de cette valeur par ton managé ?	Quand est-ce que tu as observé, à l'inverse, un autre fondement de comportement ou de décision ?
<b>Valeur 1</b>		
<b>Valeur 2</b>		
<b>Valeur 3</b>		
<b>Valeur 4 etc.</b>		

# Développer son leadership 🙌

Ces 3 aptitudes reflètent la volonté et la possibilité de la personne évaluée de se mettre en évolution ou en projection pour résoudre des problèmes nouveaux et/ou des situations de plus en plus complexes. C'est super important d'évaluer leur développement dans le temps, pour qu'il.elle se sente bien, progresse et qu'il.elle ait de plus en plus d'impact. Ca reflète aussi sa mobilisation, son engagement pour la boîte et peut aider à identifier de possibles évolutions de poste.


Aptitudes leadership	Ses Forces	Ses opportunités d'amélioration
<b>Gestion de projet</b> Fixer et atteindre ses propres objectifs, qui servent la mission d'ignition, prendre des décisions avisées, manager les ressources, naviguer dans la complexité		
<b>Travail en équipe</b> Engager les individus de manière collaborative, transparente, les faire progresser, et faire avancer les projets de manière efficace		
<b>Autonomie</b> Se montrer responsable de sa propre progression, grâce à un haut niveau de conscience de soi, connaissance de soi, et développement de soi.		

*Besoin de plus de billes sur ces aptitudes ? Voici une liste de compétences sous-jacentes qui pourraient t'aider à spécifier ton feedback*



# Bilan - évaluation holistique de son potentiel futur

Après avoir attentivement apprécié chaque élément, tu dirais qu'au global et sur les 6 derniers mois, tu le/la positionnes :

Place ce petit soleil là où tu le positionnes dans le tableau ci-dessous : 

--	-	+	++	--
<p><b>Il n'y est pas du tout, il des difficultés à être en posture de succès dans la boîte</b></p> <p><i>Désengagé, démotivé très stressé ne parviens pas à prendre du recul, se stabiliser...</i></p>	<p><b>Mitigé, constat partagé, ça dépend</b></p> <p><i>Il y a certaines dimensions de son job sur lesquelles il est en vraie difficulté il pourrait avoir besoin d'aide mais ce n'est pas évident de comprendre sur quoi... Tu n'y crois pas tellement...</i></p>	<p><b>Il est bien là où il est</b></p> <p><i>Il se développe Il progresse et a de plus en plus d'impact Il est intégré et gagne en autonomie je le soutiens au quotidien ...</i></p>	<p><b>Il est prêt pour avoir plus de responsabilités</b></p> <p><i>tu le sens prêt pour un scope plus large il sait mettre en perspective Il sait engager autour de projets complexes Il est autonome, a du recul</i></p>	<p><b>Il est dépité, aigri, a perdu espoir</b></p> <p><i>Il est détracteur, négatif Il pense parfois qu'il a réponse à tout Est sur la défensive Tu ne sais plus comment l'accompagner</i></p>
Commentaire / Demandes - pour aller plus loin dans sa progression chez X, je pense qu'il/elle a besoin de :				

# La récolte de feedback 360°

# La récolte de Feedback 360° pour étoffer l'échange 🧠

Elle permet souvent de souligner des forces et des points d'améliorations que tu n'as pas forcément en tête ! A faire au moins 10 jours avant le RDV fixé.

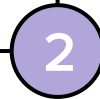
**Vous identifiez ensemble 3  
à 5 contributeurs  
pertinents**

Managés, personnes en contact régulier,  
clients internes...



**Tu récoltes leurs avis via la  
méthode la plus adaptée**

cf slides suivantes



**Tu compiles les retours**

En identifiant les points clés, 3 forces et 3 axes  
d'amélioration. Les verbatims ont énormément de  
valeur, gardes-en pour les poster le jour de l'évaluation



# Choisis la méthode de 360° feedback adaptée

Le feedback est un cadeau : c'est une mine d'or pour grandir. Bien cadré, il vous permettra de tirer profit de cette évaluation au maximum. Pour que cela fonctionne, il est important de choisir la méthode de récolte de feedback la plus adaptée, au cas par cas.

## (i) Le feedback via questionnaire

---

Un process ultra complet, parfois plus chronophage, qui intègre la notion d'anonymat dans le feedback

## (ii) La récolte du feedback en live

---

Un process assez complet, très cadré dans le temps (1h de réu max), qui a l'avantage du live mais qui ne préserve pas l'anonymat

## (iii) La chaise chaude

---

Un process adapté si la personne que tu évalues est un manager "senior" ou personne très aguerrie et pratiquant régulièrement les méthodes de feedback

## (i) Le feedback via questionnaire (1/2)

Cette méthode est recommandée si la personne que tu évalues a assez d'ancienneté chez Ignition (1 an à priori) ou si son rôle est transverse (Ops, RH, Produit...)

### Pour ce faire :

- Envoie aux contributeurs identifiés une copie du **rapide questionnaire ci-dessous (10 min) au moins 10 jours avant l'évaluation**
- **Compile les retours en identifiant les points clés, 3 forces et 3 axes d'amélioration.**
- **Les verbatims ont énormément de valeur**, gardes-en pour les poser le jour de l'évaluation

[>> Questionnaire 360° Feedback <<](#)

Pense bien à copier le questionnaire dans ton drive

## (i) Le feedback via questionnaire (2/2)

Exemple de mail que tu peux envoyer aux contributeurs :

Hello XX,

Dans le cadre de l'évaluation de YY, je récolte du feedback !

Si tu le souhaites tu peux répondre au questionnaire de manière anonyme.

Merci à toi de prendre un peu de temps pour l'aider à grandir encore plus, c'est chic ! <3

On a besoin que tu sois franc et que tu contextualise ton feedback en te basant sur des exemples concrets.

Pour commencer, replonge-toi dans les projets sur lesquels que tu as travaillé avec **lui / elle** sur ces derniers mois (réunions, 1:1, mails, etc.). Si besoin, tu peux ouvrir ton agenda et filtrer tes meetings avec lui.elle par exemple, ou filtrer ta boîte mail pour avoir accès à ses envois.

Tu as tout bien en tête ? Alors let's go !

YY

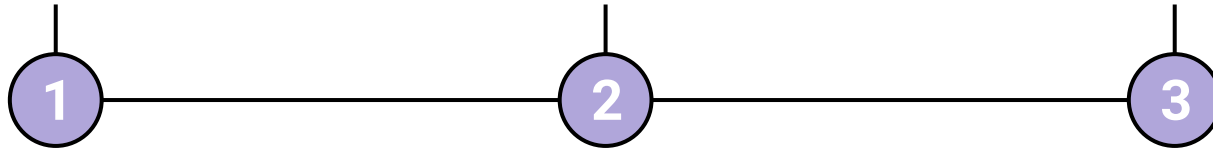
## (ii) La récolte des avis en live

Cette méthode est la plus rapide et simple à organiser, pour les personnes qui sont là depuis moins d'un an et/ou qui ont moins de 3 ans d'expérience

Tu organises un rdv de 30 min avec les contributeurs clés  
(3 à 4 max)

Tu leurs envoies en amont les questions afin qu'ils arrivent préparés en meeting

Avec les contributeurs, vous vous accordez sur les messages qui vous semble important de faire passer.  
En t'appuyant sur ce que ton managé t'a envoyé et la synthèse des feedbacks récoltés.



Ton allié

Les questions du questionnaire

Tes alliés

*Les contributeurs clés  
Un bon time keeping*

### (iii) La chaise chaude

Cette méthode est la plus rapide et simple à organiser, pour les personnes qui sont là depuis moins d'un an et/ou qui ont moins de 3 ans d'expérience

L'objectif est triple :

- vivre un feedback 360 live
- libérer la parole et permettre à chacun de s'exprimer
- remettre de la confiance, de la cohésion

[>> Lien vers le mode d'emploi ici <<](#)

**Envie d'en savoir + sur cette méthode ou de te faire aider dans le cadrage de cet exercice ?**

**[Contacte Alexandra, Coach RH](#)**



**Ta synthèse**

# Ta synthèse

Petit guide final pour t'aider à avoir de l'impact le jour de l'évaluation.

Prends en compte l'auto-évaluation de la personne que tu évalues et les retours reçus via le feedback 360°.

1. **Points clés du 360°, principales forces et axes d'amélioration :**
2. **Feedback concernant la performance actuelle :**
3. **Feedback concernant le potentiel futur :**
4. **Idées de plan d'action - si déjà identifiées, ou pistes pour y arriver**

*(Ex : Clarification du rôle et des objectifs, Management plus resserré, demande d'évolution potentielle, Coaching, Mentorat, Formation externe...)* :

5. **La personne que tu évalues est-elle éligible à une augmentation ? (cf critères d'éligibilité slide 3)**
6. **Autres commentaires / demandes :**

**Pendant l'évaluation**

# Synthèse co-construite à envoyer à ton N+1 🙌

Durant l'évaluation, remplis avec ton managé cette slide. Soyez synthétiques (bullet points) pour retenir l'essentiel et vous en servir comme référence durant les 6 prochains mois. Puis, copie-colle le contenu de cette slide par mail à ton manager (N+1) et le DRH.

- 1. Synthèse de l'évaluation (Performance actuelle / potentiel futur) :**
- 2. Top 3 forces / talents :**
- 3. Top 3 challenges :**
- 4. Plan d'action - si déjà identifié, ou pistes pour y arriver**

*(Ex : Clarification du rôle et des objectifs, Management plus resserré, demande d'évolution potentielle, Coaching, Mentorat, Formation externe...)* :

**La suite !  
(quelques jours après)**

# Et maintenant on fait quoi de tout ça ? 🙋

Cette évaluation pourra vous servir de document de référence dans vos points managériaux, pour formuler des demandes (dans les deux sens) et pour bien démarrer la prochaine évaluation, dans 6 mois. Elle permet également d'agir : mettre en place des leviers concrets pour avancer. Pour cela :

- 1. On se sert de la synthèse co-construite pour identifier les principaux besoins, challenger et en déduire un plan d'action pour 2022 (besoins, formation, mobilité, évolutions...)**
- 2. Garde précieusement cette éval pour la suite de son développement professionnel, et du tien en tant que manager :)**

**Les docs (très) utiles**



## Si tu cherches des feedbacks de ton managé :

Un peu comme une chaise chaude, demande lui de remplir cette slide.

**Cher / Chère Manager...**

**Ce qui m'a agréablement surpris.e au cours des derniers mois :**

- Réactivité sur mon augmentation
- Les feedbacks constructifs en point
- J'ai beaucoup appris sur le sujet X

**Ce qui m'a ennuyé / contrarié au cours des derniers mois :**

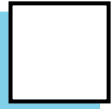
- Manque de transparence sur le sujet Y
- Impression d'être esseulé.e par rapport à Z

**Ce que je n'ose toujours pas dire à la fin de cette slide parce que je suis gentil.le :**

- J'ai l'intuition que untel est en difficulté et qu'il est protégé
- Je trouve que nos valeurs n'ont pas été respectées quand...



# **Le rôle du Manager**



# Les 3 enjeux principaux du Manager



## Impact

### Maximiser l'impact de l'équipe

- Définir et communiquer des **objectifs** clairs ambitieux, atteignables.
- **Prioriser et répartir** la charge dans l'équipe pour atteindre les objectifs.
- **Fluidifier l'information** dans les équipes.



## Expertise

### Assurer l'expertise de l'équipe

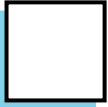
- Assurer la **qualité** de l'expertise métier.
- **Débloquer** les situations difficiles.
- **Former** ou faire former.
- Faire **progresser** la discipline.
- Le manager n'est pas toujours l'expert mais il garantit l'accès à l'expertise.



## Leadership

### Fédérer, Engager, Fidéliser

- **Dynamiser.**
- Comprendre les **drivers** de chacun.
- Obtenir l'**engagement** maximum des collaborateurs.
- Garant des **valeurs** et des règles.



# Les besoins du collaborateur vs. le manager

## Sécurité

Ecouter & comprendre la situation de chacun.

Assurer les engagements contractuels et de salaires.

## Apprentissage

Évoluer, apprendre.

Avoir du Feedback régulier et factuel.

## Appartenance

Faire en sorte qu'il ou elle se sente à sa place dans l'équipe.

## Reconnaissance

Reconnaissance / Contribution.

De l'intérêt pour ses résultats.

Confiance.

## Accomplissement

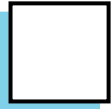
Connaître le sens de son travail.

Être responsabilisé sur son périmètre.

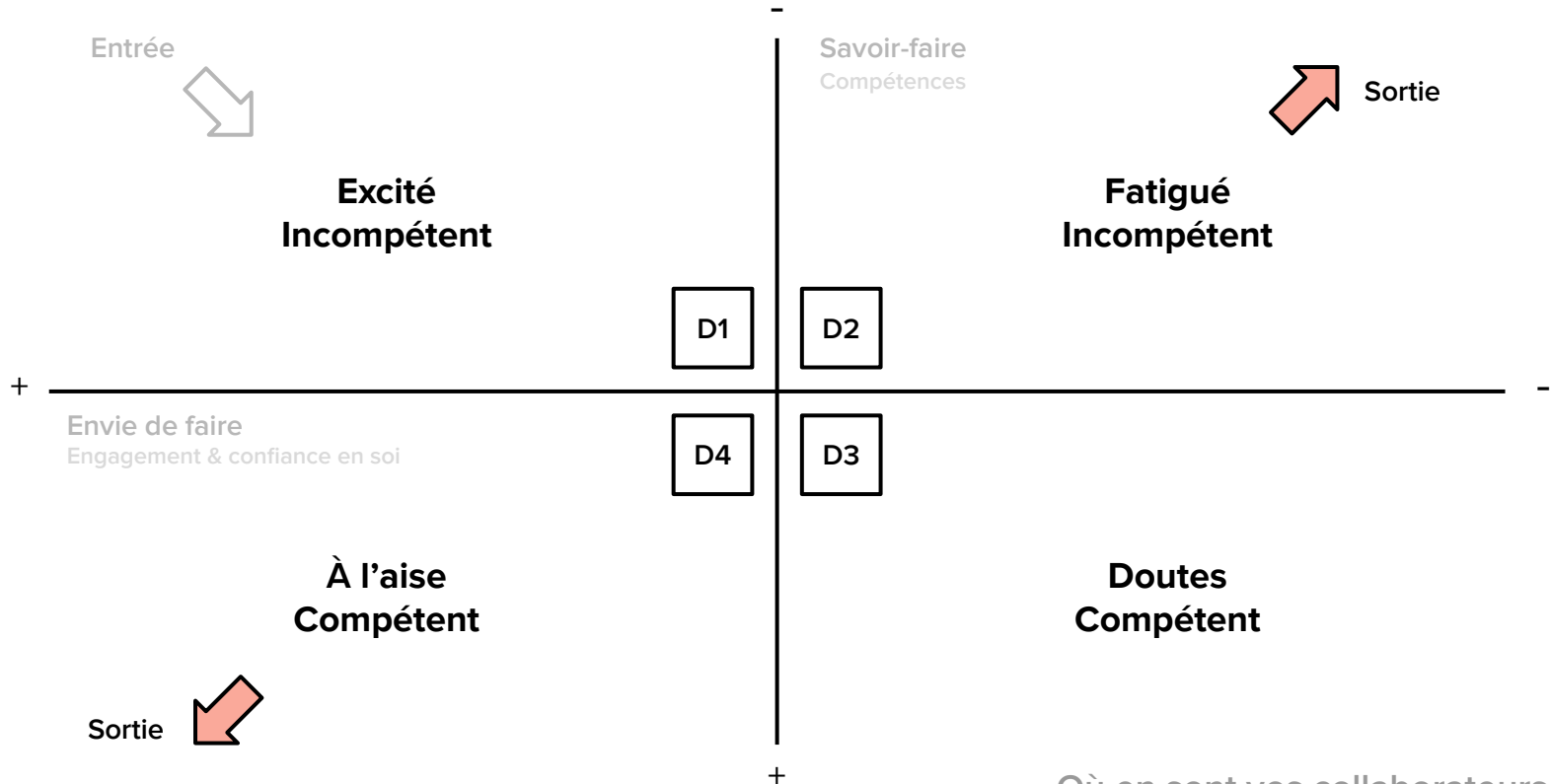
Participer aux décisions impactant ses résultats.

Pour obtenir la meilleure énergie et les meilleurs résultats, les collaborateurs ont d'abord besoin d'un **Leader**.

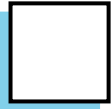
# **Le Management situationnel**



# Le management situationnel



Où en sont vos collaborateurs ? Et vous ?



# Le management situationnel

