

QUESTIONNAIRE SUR L'ENTRETIEN ANNUEL DES CADRES

Le processus d'entretien annuel se compose de deux étapes dont les finalités sont distinctes :
L'entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) et
L'entretien de fixation et d'évaluation des objectifs.

Nous souhaitons recueillir votre opinion et vos pratiques sur ces 2 étapes, en tant que manager si vous avez mené des entretiens avec des cadres et/ou en tant que cadre managé si vous avez eu un entretien avec votre manager.

[questions filtres OBLIGATOIRES]

	Oui	Non
1. Avez-vous mené un entretien d'appréciation et professionnel (EAP) avec un ou plusieurs cadres de votre équipe en 2008 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Avez-vous mené un entretien de fixation et d'évaluation des objectifs annuels avec un ou plusieurs cadres de votre équipe en 2008 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avez-vous eu un entretien d'appréciation et professionnel (EAP) avec votre manager en 2008 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Avez-vous eu un entretien de fixation et d'évaluation des objectifs annuels avec votre manager en 2008 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Avez-vous participé aux ateliers d'appropriation des nouveaux supports ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En tant que manager de cadres, vous avez mené un ou plusieurs entretiens annuels en 2008.

M0 - Combien de collaborateurs cadres avez-vous reçus pour les entretiens annuels (appréciation et professionnel, fixation et évaluation d'objectifs annuels) devez-vous conduire chaque année ?

Moins de 5	<input type="checkbox"/>
De 6 à 10	<input type="checkbox"/>
Plus de 10	<input type="checkbox"/>

[SI 1 = OUI]

Abordons dans un premier temps l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) :

M1. Pour vous, actuellement cet EAP est avant tout (les 2 plus importantes) :

Une occasion d'avoir un échange approfondi avec chacun des membres de mon équipe	<input type="checkbox"/>
Une occasion de repérer et d'apprécier les compétences mises en œuvre dans le cadre de leurs missions	<input type="checkbox"/>
Un outil nécessaire à l'évolution professionnelle des collaborateurs	<input type="checkbox"/>
Une contrainte	<input type="checkbox"/>
Un investissement en temps, pas toujours utile	<input type="checkbox"/>
Un outil efficace pour la gestion des ressources humaines sous réserve d'un suivi par la fonction RH	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez :	<input type="checkbox"/>

Concernant la préparation des EAP, diriez-vous que :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
M2. Vous avez utilisé le guide « enjeux et pratiques de l'entretien annuel »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[SI M2 =1 ou 2 ; M3] M3. Ce guide est une aide précieuse pour le bon déroulement des entretiens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

M4. Vous préparez systématiquement l'EAP que vous allez avoir avec chaque cadre de votre équipe

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

M5. Lorsque le collaborateur participe à un réseau (contrôle de gestion, RH, etc...) ou à un projet transverse, vous consultez le responsable de réseau ou du projet lorsque nécessaire, afin de préparer l'EAP que vous allez avoir avec ce cadre :

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>
Non concerné	<input type="checkbox"/>

M6. Combien de temps environ accordez-vous en moyenne **à la préparation** de chaque EAP (en minutes) :

moins de 30 mn	<input type="checkbox"/>
entre 30mn et 60 mn	<input type="checkbox"/>
plus de 60 mn	<input type="checkbox"/>

M7. Selon vous, cette durée est :

largement suffisante	<input type="checkbox"/>
insuffisante	<input type="checkbox"/>
appropriée	<input type="checkbox"/>

M8. Combien de temps environ dure chaque EAP (en minutes) :

moins de 30 mn	<input type="checkbox"/>
entre 30mn et 60 mn	<input type="checkbox"/>
plus de 60 mn	<input type="checkbox"/>

M9. Selon vous, cette durée est :

largement suffisante	<input type="checkbox"/>
insuffisante	<input type="checkbox"/>
appropriée	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception de l'EAP, diriez-vous qu'il est très facile, assez facile, assez difficile, très difficile de :

	très facile	assez facile	assez difficile	très difficile
M10. Identifier les compétences spécifiques liées au métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M11. Apprécier le niveau de maîtrise des compétences spécifiques et/ou transverses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M12. Apprécier les compétences sur la base de comportements observables, comme indiqué dans le référentiel de compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M13. Positionner les collaborateurs sur l'échelle de 4 niveaux en synthèse globale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M14. Attribuer une note en utilisant toute l'amplitude de la notation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

M15. Etablir un retour positif ou négatif en argumentant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M16. Définir des actions de développement en cohérence avec les axes de progrès identifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A l'issue des entretiens, diriez-vous que :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
M17. Vous avez argumenté la notation auprès de chaque collaborateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M18. Vous avez informé le collaborateur de l'impact de la notation/du niveau de maîtrise global des compétences sur la proposition d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M19. Vous avez émis un avis argumenté concernant la faisabilité du projet professionnel de vos collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M20. Vous avez abouti à une perception partagée sur la base de l'échange avec le collaborateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Si vous avez des suggestions ou des remarques sur l'EAP, cet espace est le vôtre</p>

[SI 2 = OUI]

Abordons maintenant le ou les entretiens de fixation et d'évaluation des objectifs que vous avez mené en 2008 :

M21. Pour vous, **actuellement**, l'entretien de fixation et évaluation des objectifs est avant tout (les 2 plus importantes) :

Un outil de pilotage de la performance de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Un outil nécessaire pour une individualisation de la rémunération variable	<input type="checkbox"/>
Un outil pour équilibrer la rémunération des cadres sans avancement	<input type="checkbox"/>
Un outil pour évaluer la contribution de chaque cadre à la performance collective	<input type="checkbox"/>
Une contrainte	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez :	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
M22. Avez-vous connaissance (suffisamment tôt) des objectifs de votre entité de façon à pouvoir les décliner auprès de vos collaborateurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M23. Pensez-vous maîtriser le contenu de l'ensemble des composantes nécessaires à la définition des objectifs individuels (libellé de l'objectif, indicateurs de mesure, pondération, etc.) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M24. Offrez-vous la possibilité à vos collaborateurs de proposer et/ou de négocier leurs objectifs individuels ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M25. Vous avez réalisé un bilan intermédiaire à mi-année en 2008 avant l'évaluation des résultats de fin d'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[SI M25 =OUI]		
M26. Le cas-échéant, avez-vous ajusté, en accord avec le collaborateur, la nature ou les modalités d'atteinte de l'objectif ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception des entretiens de fixation des objectifs que vous avez menés en 2008, diriez-vous qu'il est très facile, assez facile, assez difficile, très difficile de :

	très facile	assez facile	assez difficile	très difficile
M27. Décliner des objectifs individuels pertinents, en cohérence avec les objectifs de mon entité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M28. Libeller des objectifs en termes de résultat à atteindre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M29. Déterminer des indicateurs de mesure pertinents pour l'évaluation des résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception des entretiens d'évaluation des objectifs que vous avez menés en 2008, diriez-vous qu'il est très facile, assez facile, assez difficile, très difficile de :

	très facile	assez facile	assez difficile	très difficile
M30. Argumenter auprès du collaborateur le niveau d'atteinte des objectifs sur la base d'éléments factuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M31. Evaluer les résultats sur la base des indicateurs de mesure définis au moment de la fixation des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez des commentaires ou des suggestions, cet espace est le vôtre :

Selon vous, actuellement, diriez-vous que le système de fixation et évaluation des objectifs permet de gérer la part de rémunération variable :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
M32 en fonction des résultats obtenus par chacun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M33 équitablement parmi les cadres de mon périmètre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En tant que « managé », vous avez eu un entretien annuel en 2008 avec votre manager.

0 : Combien de collaborateurs cadres votre manager doit-il recevoir chaque année pour les d'entretiens annuels (appréciation et professionnel, fixation et évaluation d'objectifs annuels) ?

Moins de 5	<input type="checkbox"/>
De 6 à 10	<input type="checkbox"/>
Plus de 10	<input type="checkbox"/>

[SI 3 = OUI]

Abordons dans un premier temps l'Entretien d'Appréciation et Professionnel (EAP) :

1. Pour vous, selon votre expérience, cet EAP est avant tout (les 2 plus importantes) :

8. Une occasion d'avoir un échange approfondi avec votre manager	<input type="checkbox"/>
9. Une occasion de faire un point les compétences mises en œuvre dans le cadre de votre mission	<input type="checkbox"/>
10. Un outil nécessaire à votre évolution professionnelle	<input type="checkbox"/>
11. Une contrainte	<input type="checkbox"/>
12. Un investissement en temps, pas toujours utile	<input type="checkbox"/>
13. Un outil efficace pour la gestion des ressources humaines sous réserve d'un suivi par la fonction RH	<input type="checkbox"/>
14. Autres :	<input type="checkbox"/>

Concernant la préparation des EAP, diriez-vous que :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
2. Vous avez utilisé le guide « enjeux et pratiques de l'entretien annuel »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[SI 2 = 1 ou 2 ; 3] 3. Ce guide est une aide précieuse pour la préparation de mon entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Vous préparez systématiquement l'EAP que vous allez avoir avec votre manager (travail préalable d'auto appréciation sur toutes les dimensions, définition de vos missions principales, projet professionnel)

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

5. Combien de temps environ accordez-vous en moyenne à la préparation de votre EAP (en minutes) :

moins de 15 mn	<input type="checkbox"/>
entre 15 mn et 30 mn	<input type="checkbox"/>
plus de 30 mn	<input type="checkbox"/>

6. Combien de temps environ a duré votre dernier EAP (en minutes) :

moins de 30 mn	<input type="checkbox"/>
entre 30mn et 60 mn	<input type="checkbox"/>
plus de 60 mn	<input type="checkbox"/>

7. Selon vous, cette durée est :

largement suffisante	<input type="checkbox"/>
insuffisante	<input type="checkbox"/>
appropriée	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception de l'EAP que vous avez eu en 2008, diriez-vous que vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, pas vraiment d'accord, pas du tout d'accord avec les propositions suivantes

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
8. Votre entretien est l'occasion d'avoir un échange ouvert et constructif avec votre manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Votre manager sait clairement identifier les compétences spécifiques exigées pour votre poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Votre manager se fonde sur des faits significatifs et comportements observables pour apprécier vos compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La synthèse qualitative globale est cohérente avec l'ensemble des dimensions évaluées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La note / le niveau de maîtrise global des compétences attribués sont cohérents avec l'appréciation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Votre manager définit des actions de développement en cohérence avec les axes de progrès identifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. En cas de divergence au cours de l'entretien, vous avez pu faire évoluer la perception de votre manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A l'issue de l'entretien, diriez-vous que :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
15. Votre manager vous a communiqué la notation/ le niveau de maîtrise global des compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Votre manager vous a expliqué la cohérence entre l'appréciation et la notation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Votre manager vous a informé de l'impact de la notation sur la proposition d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Votre manager s'est positionné sur la faisabilité de votre projet professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez des suggestions ou des remarques sur l'EAP, cet espace est le vôtre

[SI 4 = OUI]

Abordons maintenant l'entretien de fixation et d'évaluation des objectifs que vous avez eu en 2008 :

19. Pour vous, actuellement, l'entretien de fixation et évaluation des objectifs est avant tout (les 2 plus importantes) :

Un outil de pilotage de la performance de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Un outil nécessaire pour une individualisation de la rémunération variable	<input type="checkbox"/>
Un outil pour équilibrer la rémunération des cadres sans avancement	<input type="checkbox"/>
Un outil pour apprécier la maîtrise du poste	<input type="checkbox"/>
Un outil pour évaluer la contribution de chaque cadre à la performance collective	<input type="checkbox"/>
Une contrainte	<input type="checkbox"/>
Autres :	<input type="checkbox"/>

Diriez-vous que :

	Oui	Non
20. Vous préparez systématiquement l'entretien de fixation et évaluation (préparer les objectifs, réfléchir aux moyens nécessaires, préparer des éléments de reporting, auto-évaluation de mes résultats)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vous connaissez les objectifs stratégiques de votre entreprise et de votre entité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vous avez la possibilité de proposer et/ou de négocier vos objectifs individuels (moyens, délais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vos objectifs ont fait l'objet d'un suivi au cours de l'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[SI 23 = OUI] 24. Le cas-échéant, la nature ou les modalités d'atteinte de vos objectifs, ont été ajustés en cours d'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception de l'entretien de fixation des objectifs, diriez-vous que vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, pas vraiment d'accord, pas du tout d'accord :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
25. Vous comprenez en quoi vos objectifs individuels contribuent à la performance de votre entité et de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Vous disposez des leviers nécessaires pour atteindre vos objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vos objectifs sont ambitieux mais atteignables et réalistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Votre manager détermine des indicateurs de mesure pertinents pour l'évaluation des résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abordons plus précisément votre perception de l'entretien d'évaluation des objectifs, diriez-vous que vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, pas vraiment d'accord, pas du tout d'accord :

	Tout à fait	Plutôt	Pas vraiment	Pas du tout
29. Vous comprenez parfaitement comment est évalué le niveau d'atteinte des objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Pour l'évaluation de 2008, les indicateurs ont permis une évaluation objective de l'atteinte de vos résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Votre manager a expliqué le montant de votre part variable en se fondant sur vos résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Le montant de votre part variable est cohérent avec votre performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez des commentaires ou des suggestions, cet espace est le vôtre :