

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

OPTION ORGANISATION
PROMOTION AVO

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MAITRISE EN GESTION

**MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'EVALUATION OBJECTIVE DES
PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES :
METHODE DES ENTRETIENS**

CAS DE ATW CONSULTANTS MADAGASCAR

PRESENTE PAR :

Mademoiselle RAZAFINDRAKOTOHASINA Minosoa Domoina Anjaratiana

Date de soutenance : 27 Juillet 2006

Sous l'encadrement pédagogique de :

**Madame ANDRIANALY Saholiarimanana
Professeur**

Sous l'encadrement professionnel de :

**Monsieur RAKOTOARIMANANA Andrianina
Directeur Gérant de ATW Consultants Madagascar**

Session Juillet – Août 2006

MCours.com

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je tiens à rendre grâce à Dieu, entre la main de qui ce travail a été mis dès sa conception.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé dans la réalisation de cet ouvrage.

Tout d'abord, il y a les personnalités pédagogiques qui m'ont instruit durant ces quatre années universitaires. Je tiens exceptionnellement à remercier :

- ❖ **Monsieur Wilson Adolphe RAJERISON**, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- ❖ **Monsieur Andriamaro RANOVONA**, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- ❖ **Monsieur Roger RALISON**, Maître de conférence, Chef du Département Gestion ;
- ❖ **Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO**, Maître de conférence, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG) ;
- ❖ **Madame Saholiarimanana ANDRIANALY**, Professeur, Responsable de l'option Organisation, mon encadreur pédagogique ;
- ❖ Tout le corps professoral et administratif du département Gestion.

Ensuite, j'adresse mes respectueux remerciements à :

- ❖ **Monsieur Andrianina RAKOTOARIMANANA**, Directeur Gérant de ATW Consultants Madagascar, qui a bien voulu m'accorder un stage au sein de son entreprise et accepté d'encadrer mon travail. Malgré vos lourdes occupations, vous avez su trouver le temps pour me guider et me conseiller. Je vous remercie surtout pour la compréhension que vous avez témoigné face à toutes les difficultés que j'ai dû affronter pour réaliser ce mémoire.

Je remercie également

- ❖ **L'équipe de Direction ainsi que les consultants**, avec qui j'ai travaillé étroitement afin de concevoir cet ouvrage, pour leur entière collaboration.
- ❖ **Tout le personnel de ATW Consultants Madagascar**, en particulier **Madame Patricia RANDRIANOMANANA**, Responsable Administratif et Financier de ATW pour sa franche collaboration.
- ❖ **Tous les membres du jury** sans la participation desquels ce travail aurait été vain.

Je ne remercierai jamais assez

Ma tendre mère qui m'a tout donné et qui a tout sacrifié pour que je devienne un jour un bon grain. Je te dédie ce mémoire Neny.

J'adresse toute ma gratitude à
Mon grand frère qui a fait tout son possible pour me soutenir moralement et matériellement.

Je remercie également
Toute ma famille pour leur pensée.

Je tiens aussi à remercier
Pasteur Noroelisoa RALINJATOVO, pour ses précieux conseils et ses prières.

Enfin, je tiens à remercier
Mes chère(s) ami(e)s qui ont toujours su m'épauler et me conseiller.

Que Dieu vous bénisse !

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE 1

Partie I Cadre général de l'étude 3

Chapitre I Présentation de ATW Consultants Madagascar 5

Section 1. Présentation de l'entreprise 5

Section 2. La structure organisationnelle 9

Section 3. Ressources 11

Section 4. Clients et concurrents 12

Chapitre II Les consultants, personnel clé du cabinet 14

Section 1. Généralités sur la consultance 14

Section 2. Les consultants de ATW Consultants Madagascar 16

Section 3. Le projet d'étude 17

Chapitre III Contexte théorique de l'étude : L'appréciation des performances des Ressources Humaines 23

Section 1. Les grands principes de l'évaluation du personnel 23

Section 2. Le système d'évaluation des Ressources Humaines 25

Section 3. L'entretien d'évaluation 30

Partie II Analyse de la situation actuelle et positionnement des problèmes 34

Chapitre I Descriptif de l'existant 36

Section 1. Description de la matière à évaluer	36
Section 2. Mode d'évaluation	36
Chapitre II Symptômes de malaises par rapport au système actuel.....	41
Section 1. Difficultés à intégrer de nouvelles compétences	41
Section 2. Malaises entre les employés et les dirigeants	42
Chapitre III Analyse et orientations sur les améliorations à apporter.....	44
Section 1. Forces	44
Section 2. Faiblesses	45
Section 3. Recommandations d'améliorations pour le nouveau système....	46
 Partie III Présentation de la solution à mettre en place.....	 48
Chapitre I La grille d'évaluation	50
Section 1. Présentation des hiérarchies	50
Section 2. La définition des critères.....	54
Section 3. Principes de notation des critères	59
Chapitre II Le processus d'évaluation	65
Section 1. Le processus de collecte d'informations.....	65
Section 2. L'entretien d'évaluation	66
Section 3. La mise en place du système	68
Chapitre III Résultats attendus	71
Section 1. Sur le plan des consultants	71
Section 2. Sur le plan des dirigeants	72
Section 3. Sur le plan de l'organisation tout entière	73
 CONCLUSION GENERALE	 75
 ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
TABLES DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS

ATW :	Around The World
CEE :	Chargés d'Etudes Expert
CEJ :	Chargés d'Etudes Junior
CES :	Chargés d'Etudes Senior
DEE :	Directeur d'Etudes Expert
DEJ :	Directeur d'Etudes Junior
DES :	Directeur d'Etudes Senior
DESS :	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DG :	Directeur Général
DGA :	Directeur Général Adjoint
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
ODI-C :	Organisation pour le Développement International - Consulting
RH :	Ressources Humaines
SARL :	Société A Responsabilité Limitée
SIG :	Système d'Information Géographique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille salariale actuelle de ATW Consultants	39
Tableau 2 : Résumé des hiérarchies de la nouvelle grille d'évaluation.....	53
Tableau 3 : Résumé des critères d'évaluation	58
Tableau 4 : Définition de l'échelle de notation et contenus.....	59
Tableau 5 : Définition des coefficients des critères d'évaluation	62
Tableau 6 : Notes à obtenir par échelon.....	64

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de ATW Consultants Madagascar	10
Figure 2 : Schéma du processus de projet	20

INTRODUCTION GENERALE

Les théoriciens et auteurs en ressources humaines reconnaissent unanimement que l'évaluation des performances humaines est une action très délicate et difficile. Elle suscite des réserves de la part de la direction et des responsables d'encadrement qui l'exercent. L'évaluation consiste en fait à apprécier la manière avec laquelle les collaborateurs s'acquittent des tâches qui leur ont été assigné et de prononcer des jugements les situant en terme de compétences, de potentiels et de désirs d'évolution. Ces jugements serviront de bases aux décisions de sanctions qui sont, selon les formules consacrées, négatives ou positives. Dans le cas de sanctions négatives, il peut s'agir d'une simple mutation disciplinaire mais aussi d'une rétrogradation ou même d'un licenciement. Dans le cas de sanctions positives, il s'agira d'une augmentation salariale, accompagnée ou non de l'occupation d'un poste de niveau hiérarchiquement supérieur. Généralement, les employés ne font que subir les décisions prises par leurs chefs, toutefois, le fait qu'elles ne soient appuyées par une argumentation fondée induit à un sentiment d'arbitraire. Cette situation fait naître des conflits entre l'évaluateur et l'évalué et engendre des problèmes qui affectent l'entreprise tout entière. Mais comme l'évaluation est inévitable, il importe de l'effectuer suivant des procédures formalisées pour la rendre objective et incontestable. C'est dans cet intérêt que s'inscrit la mise en place d'un système d'évaluation des performances au sein de l'entreprise.

Nous avons effectué un stage dans un cabinet d'études et de conseils, ATW Consultants Madagascar, qui connaît les méfaits de la conduite de l'évaluation informelle. Plus précisément, il lui est impossible d'évaluer de manière cartésienne la qualité du travail de son personnel et ainsi, il connaît fréquemment des dissensions concernant la promotion salariale. Cela détériore avant tout l'harmonie conviviale que la société souhaite prôner en premier lieu. Ce qui entrave par conséquent son bon fonctionnement et amenuise la performance de son potentiel humain. Cela pourrait donc aller jusqu'à ternir son image et affecter sa position vis à vis de ses concurrents qui sont de plus en plus nombreux.

Un des aspects de sa mission auprès de ses clients consiste à formuler des recommandations. Elles influenceront sur des décisions prises par ces clients. La délicatesse de cette mission, ainsi que la présence de forces concurrentes actuelles, obligent le cabinet à avoir des compétences performantes. L'évaluation informelle devient ainsi inadéquate car elle ne permet pas de mesurer à quel point cette performance a été atteinte et quelles sont les actions à entreprendre pour la développer.

Par le biais de ce mémoire, nous nous proposons de présenter aux dirigeants de ATW une solution qui pourrait en effet, résoudre ces problèmes. Cela consiste en la mise en place d'un système d'évaluation objective des performances des ressources humaines.

Les évaluations sanctions furent depuis longtemps reléguées au second plan voire même au dernier. On prône actuellement l'évaluation dialogue c'est à dire, l'échange fructueux entre l'employeur et son subordonné. Pour cette raison et aussi parce que nous avons constaté à la suite de nos analyses que cette approche serait bien adaptée aux caractéristiques du cabinet, nous avons choisi d'appuyer le système en question sur la méthode des entretiens. C'est ainsi

que nous avons pu formuler notre thème : « Mise en place d'un système d'évaluation objective des performances de ressources humaines : méthode des entretiens ».

Notre étude a pour objet de permettre à ATW de surmonter ces problèmes qui portent atteinte à l'état de son potentiel humain, à l'harmonie sociale qu'il chérissait tant depuis sa création, à son image, et surtout à sa place de leader. Cette solution visera surtout à lui doter de Ressources Humaines très performantes, aptes à formuler les recommandations capitales sur lesquelles vont reposer la vie de plusieurs sociétés ainsi que la bonne marche de projets d'envergure. Elle lui permettra ainsi non seulement de garder sa place de leader, mais aussi de lui permettre d'atteindre l'apogée de son succès.

L'objectif élargi de notre étude est de permettre à tous les dirigeants d'entreprises d'être conscients de la nécessité de la conduite d'une évaluation objective du personnel.

Nous avons pu élaborer ce travail par le biais des démarches suivantes :

- une série de sessions de travail avec le Directeur Gérant de ATW Consultants ainsi que des entretiens avec les consultants.
- des recherches documentaires concernant l'évaluation du personnel et particulièrement concernant l'entretien d'évaluation.
- consultation des documents internes de l'entreprise comme les rapports d'études, les références, les fiches de présentation, les archives médias, etc.

Notre travail se subdivise en trois grandes parties :

- La première partie nous expose le cadre général de l'étude. Elle nous présente la société étudiée, le personnel auquel s'intéresse particulièrement cette étude et le contexte théorique se rattachant au sujet.
- La seconde partie quant à elle, nous décrit l'évaluation menée par ATW et fait ressortir les problèmes auxquels elle se trouve confrontée dans la pratique de cette mode d'évaluation.
- Enfin, la troisième partie met en évidence la solution que nous proposons pour résoudre les problèmes identifiés ainsi que les résultats attendus dans sa mise en œuvre.

PARTIE I CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Dans cette première partie, nous allons parler des trois piliers sur lesquels notre travail se base. Ce que nous qualifions de trois piliers sont en fait :

- l'entreprise où nous avons pu mener notre travail,
- les consultants, sur lesquels elle se penche particulièrement,
- et enfin, des théories sur lesquelles se fonde la solution que nous avancerons au terme de cette étude pour résoudre les éventuels problèmes que rencontrerons.

Ainsi, cette partie sera composée de trois chapitres intitulés respectivement :

- Présentation de ATW Consultants Madagascar
- Les consultants, personnel clé du cabinet
- Contexte théorique de l'étude : l'appréciation des performances des Ressources Humaines

CHAPITRE I PRESENTATION DE ATW CONSULTANTS MADAGASCAR

La présentation de la société qui nous a permis d'effectuer cette étude est primordiale. Ainsi, dans ce premier chapitre, nous allons parler de ATW, de ses débuts, de ses évolutions, de ses missions, de sa structure organisationnelle, de ses activités et de son environnement.

Section 1. Présentation de l'entreprise

ATW Consultants Madagascar est un cabinet d'études et de conseils spécialisé en marketing. Son métier de base tourne autour de la réalisation d'études de marchés, du conseil en marketing et de l'assistance technique à la clientèle.

Il a pour mission essentielle de promouvoir le développement sécurisé des échanges commerciaux et des investissements par une meilleure connaissance du marché malgache et de l'Océan Indien. Il s'attache ainsi, en permanence à offrir à ses clients des services opérationnels orientés vers la concrétisation d'affaires en incorporant la notion de retour sur investissement.

ATW Consultants Madagascar est une SARL (Société à Responsabilité Limitée) au capital de 10.000.000 Ariary. Son siège social se trouve au Lot II Y 9F Antanimora.

A. Activités

Les activités de ATW s'axent autour de deux domaines d'expertises distincts :

1. Marketing opérationnel et conseils :

Ce domaine d'expertise représente le cœur de métier du cabinet, et dans lequel il s'est spécialisé. Il correspond à la réalisation de diverses études de marchés par enquête et des conseils en marketing.

Plus précisément, ces études sont les suivantes :

- Etudes d'usages et d'attitudes
- Etudes de satisfaction, de fidélisation et d'impact
- Etudes publicitaires
- Etudes médias
- Etudes d'opinions publiques et politiques

Les conseils en marketing correspondent à titre d'exemple à la mise en place d'un plan marketing chez le client ou à la formation de sa force de vente ou encore à une assistance au renforcement de ses circuits de distribution.

2. Appui institutionnel :

Ce second domaine d'expertise intègre les activités d'études, de conseils, d'identification, de préparation, de gestion, de suivi-évaluation et d'information- communication de projets et de formations. Le cabinet intervient ainsi dans la réalisation des activités suivantes :

- Etudes de la promotion du monde rural
- Etudes de la bonne gouvernance et stratégies institutionnelles
- Etudes de développement local et stratégies de développement
- Etudes de développement économique et appui au secteur privé
- Missions de privatisation
- Sensibilisation, information et communication de projets d'investissement
- Représentation de programmes et partenariats
- Informations et analyses spatiales par le biais du SIG (Système d'Information Géographique)

B. Historique et évolution

Jusqu'à présent, trois dates charnières ont marqué l'existence de ATW Consultants Madagascar.

1991: Création de l'association ODI-C (Organisation pour le Développement International - Consulting)

Deux étudiants français qui effectuaient leur stage à Madagascar et qui devaient de ce fait effectuer beaucoup d'enquêtes demandèrent à des confrères malgaches, de les aider. Cette activité les passionna vivement qu'ils décidèrent d'en faire leur métier.

Ils créèrent alors une association dénommée ODI-C ou Organisation pour le Développement International - Consulting qui siégeait à Soarano et qui avait donc pour mission la réalisation de travaux d'enquêtes.

En ces temps là, les enquêtes étaient rarement demandées dans l'île, celles qu'ils traitaient venaient essentiellement de l'étranger.

1993 : Naissance de ATW Consultants Madagascar

Changement de dénomination

L'esprit méticuleux des fondateurs d'ODI-C n'admettait pas la façon incorrecte avec laquelle les gens prononçaient la dénomination de leur association. Au fait, au lieu d'épeler une à une les quatre lettres de l'acronyme (donc O, D, I, C), ils disaient tout de suite [odik]. Ainsi, ils décidèrent d'arborez une toute nouvelle qui permet, en outre d'éviter ce problème de consonance, de refléter l'immensité du champ d'activité qu'ils voulurent atteindre ; cette raison sociale est « ATW Consultants ».

ATW signifie « Around The World » qui se traduit en français « autour du monde ». Etant de jeunes intellectuels ambitieux, les fondateurs voulaient conquérir le monde entier de par leurs services. Pour ce faire, ils cherchaient à implanter des agences dans plusieurs pays. Le premier qui a été érigé fut ATW Consultants France (Lyon). De pareilles démarches ont été entamées en Suisse, au Vietnam, au Sénégal, au Canada. Le continuum -Madagascar s'explique donc par le fait qu'il fallait différencier tous les ATW Consultants.

Cependant faute de marché, et compte tenu du fait que le marché français de la consultance est déjà mûr, il fut difficile pour la structure française de se développer au même rythme que celle de Madagascar. Décision fut prise de fermer cette entité en 1996. Quant aux autres pays, les implantations se sont vouées à l'échec, car les compétences qui ont été identifiées pour les mettre en place n'avaient pas les mêmes visions et volontés de développement que les promoteurs.

Changement de structure

Le développement de son marché, ainsi que l'orientation économique et commerciale ont fait vite ressortir que la structure d'association est devenue inappropriée. L'aspect trop volatile du

statut d'association ne mettait guère les partenaires en confiance. Aussi fallait-il rapidement se transformer sous une forme plus sociétaire et plus commerciale.

Nos cinq jeunes fondateurs sont donc devenus les actionnaires d'une SARL au capital de 500.000fmg (100.000Ariary en notre monnaie actuelle). C'est un cabinet d'étude qui a comme activités la réalisation d'une large gamme d'études : économique, juridique, administrative, financière, marketing.

1998 : Croissance et spécialisation en marketing

Augmentation du capital

Pour des raisons personnelles, deux des associés malgaches ont dû vendre leurs actions aux autres associés. Le capital social qui est devenu à 10.000.000 Ariary est donc réparti entre les trois actionnaires restant avec une part égalitaire de 33.33%. Ils sont :

- M. Andrianina RAKOTOARIMANANA
- M.Thierry RAKOTOARISON
- M. Hervé MAGNAT

Spécialisation en Marketing

Nous avons susdit que ATW réalisait toute une large gamme d'études: économique, financière, juridique, administrative, marketing. Le plus gros de son portefeuille client était alors des bailleurs de fonds, ou des institutions gouvernementales. Malgré le fait que ces marchés constituent des chiffres d'affaires importants, ils ont pour désavantages d'être :

- lourds dans la gestion,
- nécessitant souvent des avances de fonds, donc de capacités en trésorerie importantes,
- et souvent avec des délais de paiement très longs.

Par ailleurs, les relations clientèles sont souvent liées à des personnes stratégiques dans ces institutions. Chaque départ de ces personnes (mutation à de nouveaux poste, retraite, promotion...) remet alors en question toute la démarche relationnelle qui existait. Aucune stabilité n'est donc assurée à long terme.

Pour ces raisons, ATW s'est orienté vers le secteur privé. Dans le marketing, la demande se faisait de plus en plus grande et permettait d'avoir un portefeuille de clients plus large. Même si pris individuellement, le chiffre d'affaire est moins important, leur nombre assuraient une certaine stabilité dans l'ensemble de l'activité : un client qui ne renouvelait pas sa commande ne sera qu'une partie de chiffres d'affaires dans un ensemble.

Par ailleurs, les sociétés privées sont prêtes à payer jusqu'à un certain niveau de prix cher tant que l'étude ait une utilisation concrète pour contribuer à leur développement. Enfin, elles effectuent toujours leur paiement à temps.

Comme l'un des besoins les plus exprimés en terme d'étude sont les collectes d'informations de marché, c'est ainsi que ATW se retrouve à choisir cette spécialisation.

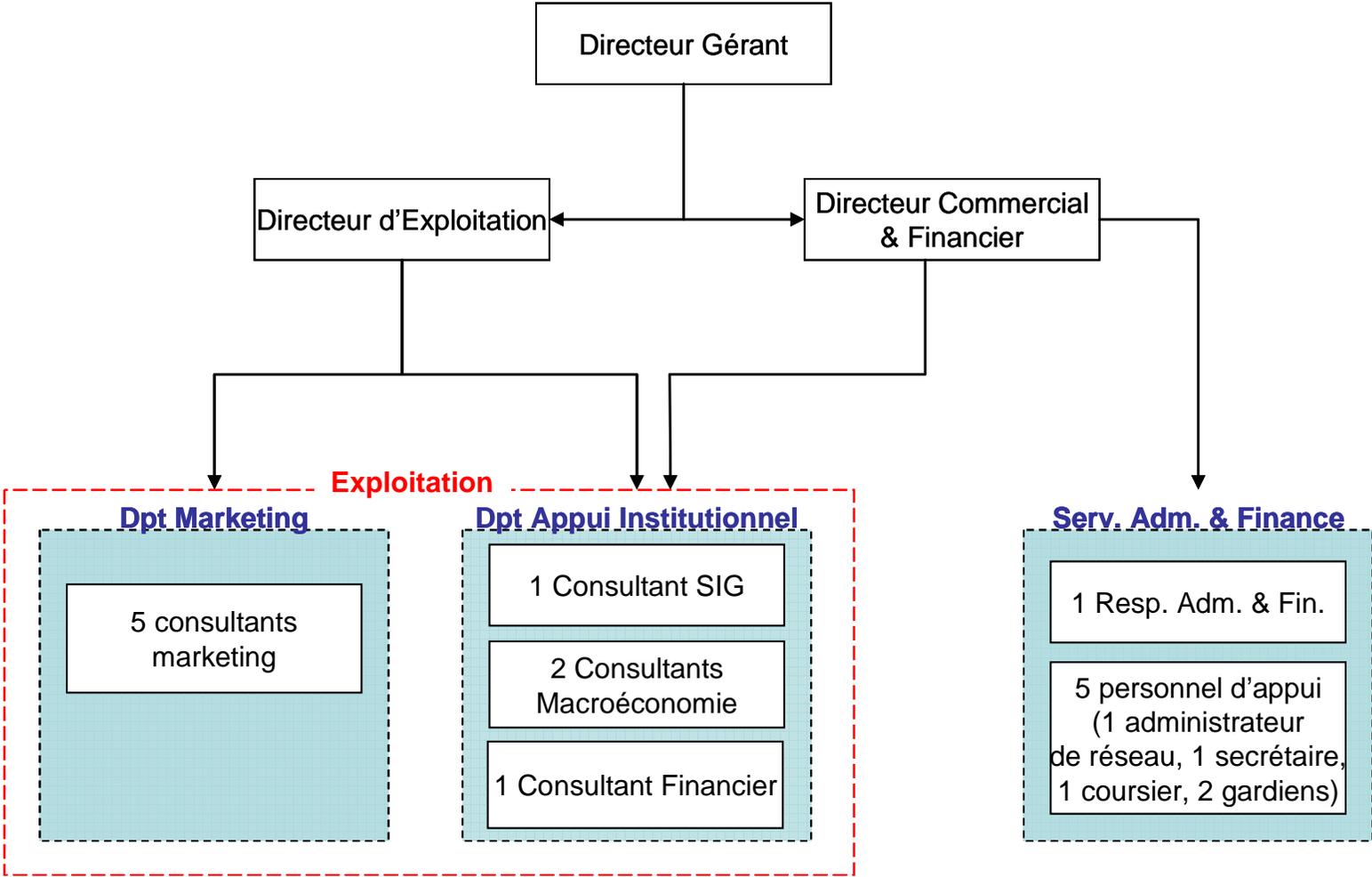
Section 2. La structure organisationnelle

Ayant été fondé par un groupe d'amis, la relation conviviale règne chez ATW depuis sa création. La hiérarchie au sens strict du terme n'existe pas.

La structure organisationnelle représente le réseau des relations formelles entre les personnes travaillant dans l'entreprise¹. Elle se matérialise à travers l'organigramme. Pour ATW Consultants Madagascar, elle se présente comme suit :

¹ cours de Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Organisation de l'entreprise, 1ere année Gestion, 2002.

Figure 1 : Organigramme de ATW Consultants Madagascar



ATW est sous la supervision générale de son Directeur Gérant. Elle possède deux directions fonctionnelles : la Direction Exploitation et la Direction Commerciale et Financière.

En consultant l'organigramme, nous remarquerons sûrement que la liaison entre les organes de direction n'est pas strictement hiérarchique mais s'agit surtout de liaison de coopération.

En fait, ces organes sont administrés par les actionnaires de l'entreprise. Ils sont donc sur un même pied d'égalité et se soucient tous du développement de leur affaire. Ils définissent ainsi ensemble toutes les décisions majeures et les stratégies à mettre en œuvre sans enlever à chacun le pouvoir et l'autorité reliés à son poste. Nous sommes en présence de ce qu'on appelle «direction collégiale» c'est à dire, un comité de directeurs ayant des pouvoirs égaux.

La Direction Exploitation possède deux départements distincts : le département Marketing et le département Appui Institutionnel. Les activités gérées par ces deux départements sont celles déjà présentées en Section 1.A. (cf. page 5).

La Direction Commerciale et Financière a sous son autorité le Responsable Administratif et Financier. Ce dernier supervise à son tour le personnel administratif formé par un administrateur de réseau, une secrétaire, un coursier et deux gardiens.

Section 3. Ressources

A. Ressources financières

La société est une entité commerciale au capital de 10.000.000 de Ariary. Son développement a été essentiellement basé sur des ressources propres. Son bilan ne présente aucun recours à des financements bancaires.

B. Ressources matérielles

ATW possède un parc informatique de neuf PC en réseau avec des logiciels de traitement statistique de données (COSI) ainsi que tous les logiciels bureautique nécessaires pour la gestion et le traitement d'études de grande envergure.

C. Ressources humaines

L'équipe de ATW Consultants est composée de 15 personnes.

La direction est composée par :

- Le Directeur Gérant
- Le Directeur Commercial et Financier
- Le Directeur d'Exploitation

Le personnel peut être divisé en deux grandes catégories : le personnel administratif et le personnel d'exploitation.

Le personnel administratif est composé de 6 personnes à savoir :

- 1 Responsable Administratif et Financier
- 1 Secrétaire
- 1 Coursier

- 2 Gardiens
- 1 Administrateur de réseau

Le personnel d'exploitation est composé de 9 personnes :

- 5 consultants marketing
- 1 consultant SIG (Système d'Information Géographique)
- 3 consultants appui institutionnels (2 consultants macro-économie, 1 consultant finance et institution)

L'effectif total est de 15 du fait que le Directeur Gérant est à la fois Directeur d'Exploitation. En outre, il est aussi le consultant appui institutionnel macro-économie. Le Directeur Commercial et Financier quant à lui, est aussi consultant finance et institution.

Section 4. Clients et concurrents

Pour définir son environnement, la Direction de ATW a identifié ses clients et ses concurrents comme étant les principaux acteurs ayant un impact direct sur son développement.

A. Les clients

Le cabinet a subdivisé son portefeuille clients en deux groupes distincts, et qui correspondent par ailleurs aux départements mis en place : les clients privés, qui sont les plus gros demandeurs d'études de marché, et les clients institutionnels que sont les gouvernements, les institutions étatiques, les bailleurs de fonds et les ONG. Ce deuxième groupe est le plus demandeur de missions d'appui institutionnel.

La distribution de son portefeuille en termes de chiffres d'affaires est actuellement de 70% de clients privés, et 30% de clients institutionnels.

B. Les concurrents

Le nombre des cabinets d'études ont augmenté considérablement ces derniers temps. Cela est surtout dû par l'augmentation de la demande et la facilité de création d'un cabinet.

Soulignons que ATW tient la place de leader parmi les cabinets d'études à Madagascar. Elle estime que son seul et véritable concurrent serait l'Agence CAPSULE, car disposant de méthodologies aux normes du métier. D'autres cabinets proposent également des sondages et des études de marché, cependant, selon les dires des dirigeants de ATW, leurs méthodologies ne sont pas encore aux normes. Entre autres, nous citerons, FHTM Conseils, GAMA Consult, APB Consulting, MANAGING.

Cette présentation nous a permis d'avoir une connaissance de la société étudiée. Maintenant à travers le chapitre suivant, nous allons mettre en relief le personnel qui représente le cœur de

notre étude. Il s'agit des consultants, le moteur qui fait tourner le cabinet et dont la performance conditionne son sort.

CHAPITRE II LES CONSULTANTS, PERSONNEL CLE DU CABINET

Sans ses consultants, ATW Consultants ne peut pas tourner. Sa réussite ou son échec repose avant tout sur ses consultants. Ces derniers représentent en fait son outil de production. C'est la ressource fondamentale qui lui permet d'assurer ses activités.

C'est justement pour permettre au cabinet de développer et de valoriser cette ressource, sur laquelle repose son avenir, que nous avons choisi de nous y focaliser. Nous allons consacrer un chapitre entier pour parler de ses consultants, ce, pour nous permettre de s'imprégner dans le métier de «consultant», de savoir ce qu'ils font exactement, les raisons qui peuvent pousser à demander leurs services et surtout, et de connaître le métier des consultants de ATW en particulier.

Ce chapitre se structure plus précisément de la manière suivante : dans un premier temps, nous allons parler de la consultance en général pour avoir une connaissance de cette profession (Section 1) ce qui nous permettra par la suite de parler des consultants de ATW Consultants qui constituent la raison d'être de cette étude (Section 2), et enfin, nous parlerons en détail du projet d'étude pour nous permettre de connaître tout ce que font exactement les consultants et surtout, d'avoir une connaissance complète de tout ce que nous allons analyser par la suite (Section 3).

Section 1. Généralités sur la consultance

La consultance est un travail de prestation de service constitué généralement d'études et de conseils, effectué par des personnes appelées «consultants» ou «experts». Ces derniers travaillent pour leur propre compte mais le plus souvent, ils se regroupent et forment un cabinet ou bureau d'études.

A. Terminologie

Un consultant est une personne qui a des connaissances approfondies dans un domaine précis. Cette particularité de domaine explique de ce fait, la précision des appellations, comme par exemple : consultant en marketing, consultant en finance, consultant en informatique, consultant en SIG et ainsi de suite.

Face à une problématique spécifique relevant de son domaine de spécialité, le consultant est capable de trouver la solution la plus pertinente qui répond parfaitement au besoin éprouvé. Pour pouvoir trouver cette solution qui sera présentée sous forme de recommandations pratiques, le consultant entreprend diverses études. Ces études représentent l'ensemble des travaux d'investigation, de recherches, de traitement de données qui lui permettent de repérer un dysfonctionnement, une menace ou une opportunité et de formuler ainsi la solution la plus appropriée.

Le consultant est un vrai professionnel. Il apporte une expertise spécifique, de l'assistance, de conseils spécialisés, de l'appui, de la technicité. Généralement, sa prestation coûte chère étant donné qu'il vend donc son expertise et sa technicité. La rétribution qui lui est versée est appelée «honoraire » et non salaire.

B. Les intérêts majeurs de faire appel aux consultants

Les entreprises font appel aux consultants lorsqu'elles ne veulent pas se lancer seules dans la bataille concurrentielle, lorsqu'elles ont besoin d'assistance, lorsqu'elles veulent jouer le grand jeu et surtout, lorsqu'elles veulent réduire les risques de l'improvisation.

Le recours à un bon consultant permet en effet aux entreprises de bénéficier de nombreux avantages qui tiennent tout d'abord au savoir-faire de professionnel. Cela les permet de bénéficier l'effet d'œil neuf, de pouvoir déclencher en temps utile des actions correctives, de bénéficier de la plus value d'information et d'expertise. Il y a aussi les avantages de connaissance, d'universalité, de réseau, de liberté dans la négociation, de retour d'image et de recours en cas de crise².

C. Fonctionnement d'un cabinet d'études

Un cabinet de conseil est plus qu'un prestataire de service. Il participe à la stratégie de son client, il n'apporte pas seulement ses techniques mais présente aussi des avantages liés à sa position.

Le cabinet à effectif très réduit peut donner toutes satisfactions pour les sollicitations relevant de son domaine précis de compétence.

Cette première section nous a permis de connaître de quoi retourne le métier de « consultant » ainsi que les enjeux et les opportunités de l'intervention en conseils. Maintenant, parlons des consultants de ATW Consultants sur lesquels va porter essentiellement cette étude.

² Michel CLAMER, *Le lobbying et ses secrets*, Paris, Dunod, 1998, page 264.

Section 2. Les consultants de ATW Consultants Madagascar

Comme nous l'avons déjà pu souligner lorsque nous avons parlé des ressources humaines du cabinet, les consultants de ATW Consultants sont au nombre de neuf. Ils sont répartis dans trois domaines de compétence bien définis autour desquels s'axent les expertises offertes par le cabinet : le marketing, le SIG et l'appui institutionnel.

A. Domaines d'appartenance

➤ Le marketing :

Comme ATW Consultants est un cabinet spécialisé dans les études marketing, la majorité de ses consultants sont des consultants en marketing. Ils sont précisément au nombre de cinq. Ces consultants interviennent principalement dans la réalisation des études marketing.

➤ Le SIG :

Le consultant SIG travaille en étroite corrélation avec les consultants en marketing et les consultants institutionnels. Il est spécialisé dans la réalisation de cartes géographiques et thématiques.

➤ L'appui institutionnel :

Les consultants appui institutionnel sont au nombre de trois : deux consultants macroéconomie et un consultant finance et institution. Ces consultants sont constitués par les trois actionnaires de l'entreprise. Ils interviennent dans les études d'appui institutionnel et dans les études de grands projets de coopération.

Dans cette étude, nous allons nous intéresser aux consultants marketing étant donné que le marketing représente le cœur d'activité du cabinet. Ainsi, à partir de maintenant, tout ce que nous allons dire sur les consultants sera appuyer sur le cas particulier des consultants marketing.

B. Qualifications et formation

Les consultants ayant pour métier de formuler des recommandations de fortes valeurs ajoutées, ils se doivent d'avoir effectué des hautes études académiques et posséder des expériences professionnelles. Ils doivent aussi avoir une forte capacité de synthèse et d'analyse.

Les consultants de ATW sont titulaires au moins d'un DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) dans leur domaine de spécialité. Ils ont bénéficié une formation et un encadrement méthodologique aux normes internationales par le cabinet IPSOS Réunion, filiale du groupe international IPSOS France.

C. Fonction et responsabilités

Les consultants ont pour fonction la réalisation et le traitement des études qui sont soumises au cabinet. Plus précisément, ils travaillent sur ce qu'on appelle « *projet* ».

Afin de bien démontrer ce que fait le consultant, nous consacrerons une section entière pour aborder en détail le projet d'étude et de ressortir ainsi ses responsabilités.

Section 3. Le projet d'étude

A. Notion de « projet »

Généralement, un projet se définit comme un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou plusieurs objectifs précis à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines, et temporelles³.

Tout en répondant aux caractéristiques de cette définition, le terme «projet» désigne au sein de ATW la demande d'étude d'un client, qui peut être une étude de marché (en général, c'est le cas), une étude macro-économique ou une étude d'appui à la gestion. C'est donc un contrat.

B. Le processus d'un projet

Un projet d'étude comporte quatre phases :

- La proposition
- La réalisation de l'étude
- Le traitement statistique des données et la rédaction du rapport
- La restitution des résultats auprès du client

En se basant sur un projet type qu'est l'étude de marché⁴, développons successivement chacune de ces phases pour en savoir davantage sur ce qu'est un projet.

i) La proposition

Dans sa demande d'étude le client formule un besoin. Ce besoin constitue le problème de l'étude, c'est l'information que le client recherche. Généralement, le client expose ce problème à résoudre dans un cahier de charge, appelé encore « brief », qu'il adresse au cabinet. Toutefois, il peut aussi le formuler oralement.

Deux cas peuvent alors se présenter :

Le besoin est détaillé

Le caractère détaillé du besoin est fondamental car cela permet au cabinet de mieux connaître l'attente du client, par conséquent, de mieux y répondre et de bien identifier les actions à mettre en œuvre. De ce fait, il est plus que nécessaire de déterminer au préalable, de la manière la plus claire possible, le problème qui appelle l'étude.

Lorsque le besoin est clairement défini et bien posé par le client, le cabinet formule tout de suite « *la proposition de services ou d'études* » qui met en exergue trois points essentiels :

-la méthodologie du travail

³ Cours de Madame RAVALITERA Faraso, Entreprenariat et Gestion de Projet, 4^e année Gestion, 2005.

⁴ Un glossaire sur les études de marché est annexé au présent mémoire (Cf. Annexe 2).

Il s'agit de démontrer au client la méthodologie adéquate pour résoudre le problème posé jusque dans ses applications pratiques. On lui donne donc des informations telles que : la méthode d'enquête à employer, la durée de l'enquête, la description de l'échantillon, les grands champs à aborder dans l'étude, la durée de l'étude,

-les moyens du travail

On renseigne le client sur le nombre de consultants nécessaires pour effectuer l'étude ainsi que sur les matériels nécessaires pour pouvoir collecter toutes les données.

-le budget du projet

Le budget du projet renseigne le client sur le coût estimatif de l'intervention.

Il met en relief :

➤ **Le montant du tarif ou honoraires**

C'est le montant total des hommes-jours (Cf. annexe 1) nécessaires pour effectuer l'étude.

➤ **Le montant des charges directes**

C'est le montant des charges qui se rapportent directement à l'étude, notamment, les charges d'enquêtes (salaires des enquêteurs, frais de duplication des questionnaires, frais de transport, frais de communication), les frais de saisie et les frais d'impression du rapport.

➤ **Le montant des charges administratives**

Elles sont forfaitaires. Le montant à payer est déterminé suivant une grille tarifaire déjà établie à cet effet.

Le besoin est non détaillé:

Dans ce cas, on doit d'abord reformuler le besoin pour pouvoir établir la proposition de services. En termes techniques, c'est ce qu'on entend par « *travail de reformulation des termes de références* » ou « *travail de recadrage du problème* ».

Le travail des consultants commence dans cette première phase du projet. Ils formulent les termes de références, si c'est nécessaire, puis ils établissent la proposition de services.

A l'échéance du délai demandé par le client, le consultant lui remet la proposition. Si ce dernier accepte l'offre, les deux parties procèdent à la confirmation et à la signature du contrat ; mais si il le conteste, le plus souvent il s'agit du prix, l'offre peut être révisée.

Toutefois, la décision de remise ne revient pas au consultant. Seul le Directeur Général (ou le Directeur Commercial) est apte à l'octroyer. Le consultant peut tout simplement faire baisser le prix en diminuant le nombre d'homme-jour mais cette marge manœuvre est très limitée en pratique.

ii) La réalisation de l'étude

Cette phase du projet se subdivise en quatre étapes :

1-La préparation de l'étude

La réussite et l'utilité opérationnelle de l'étude dépendent beaucoup de sa préparation. Cette préparation concerne en fait quatre points essentiels :

➤ **La préparation du questionnaire :**

D'abord, il s'agit d'établir un questionnaire susceptible de répondre aux objectifs formulés par le client tout en étant simple, léger et traitable. Ensuite, définir le quota nécessaire et enfin, faire des pré-tests pour s'assurer de la validité du questionnaire.

➤ **La préparation de l'équipe du terrain :**

Elle consiste en un briefing des enquêteurs par les consultants pour qu'ils puissent collecter les données convenablement. Cette formation dure environ une semaine.

➤ La préparation des outils de collecte d'information :

Il s'agit d'acquérir tous les matériels nécessaires pour effectuer la collecte des données. Par exemple, s'il s'agit d'une enquête par téléphone, on a besoin de téléphones pour l'effectuer.

➤ L'identification des sources d'information :

Il s'agit de bien définir les personnes, les zones, les organismes à enquêter. Il faut bien s'assurer de la pertinence de la cible pour éviter que l'enquête soit inutile car ne répond pas à ce que recherche le client.

2- La réalisation du terrain

On réalise maintenant l'enquête proprement dite afin de collecter toutes les données nécessaires en vue du traitement de l'étude. ATW sous-traite cette partie de l'étude à une agence marketing dénommée DECLIC. On appelle cette dernière « société de terrain » donc une société spécialisée dans la collecte d'information. Elle assure l'organisation et l'administration du terrain c'est à dire, la réalisation du terrain et la saisie des données collectées.

3- Le suivi de l'enquête

Il faut veiller à la qualité du terrain dans la mesure où c'est véritablement à ce moment là que les idées initiales se transforment en résultats d'études. En d'autres termes, la qualité du recueil de données détermine la qualité des résultats. Le cabinet entretient une relation étroite avec son sous-traitant de manière à ce qu'il peut suivre de près le déroulement de l'enquête et pouvoir ainsi détecter et résoudre à temps les éventuels problèmes qui peuvent surgir. Ces problèmes sont à titre d'exemple des triches sur terrain, d'insuffisance d'enquêtés ou de panne de matériels.

4- Le suivi de la saisie

Les résultats de l'enquête sont saisis à l'aide d'un logiciel dénommé « COSI saisie ». La saisie est une opération très délicate car même si seuls les questionnaires validés, donc déjà vérifiés, sont saisis, l'opérateur peut faire des erreurs qui vont fausser les résultats de l'enquête. Les consultants vérifient donc minutieusement la cohérence des données.

iii) Le traitement statistique des données et la rédaction du rapport

➤ Le traitement statistique des données

Le sous-traitant livre à ATW les résultats saisis de l'enquête. Les consultants procèdent maintenant à ce qu'on appelle « traitement statistique ». Pour ce faire, ils structurent d'abord les données ; ensuite, ils identifient le traitement adéquat pour avoir l'information recherchée ; enfin, ils exécutent l'analyse et le traitement proprement dit. Ils utilisent un logiciel statistique dénommé COSI. Le traitement dure environ deux jours.

➤ La rédaction du rapport

Lorsque les consultants ont terminé les traitements statistiques des données, ils rédigent le rapport. Celui-ci se structure de la manière suivante : il rappelle tout d'abord le contexte de l'étude (la demande du client, les objectifs et les étapes de l'intervention), ensuite, il montre la méthodologie employée, les résultats des traitements effectués et leurs appréciations et enfin, les recommandations pratiques qui s'y rapportent.

Le rapport d'étude doit être pertinent et synthétique du fait qu'on vise surtout l'opérationnalité immédiate des résultats de l'étude. Cependant, le rapport peut être très commenté lorsque le client exige en détails toutes les démarches intellectuelles utilisées pour obtenir ces résultats. Généralement, les clients qui demandent ce type de rapport sont les clients institutionnels tels que l'Etat, les bailleurs de fonds, les organismes internationaux.

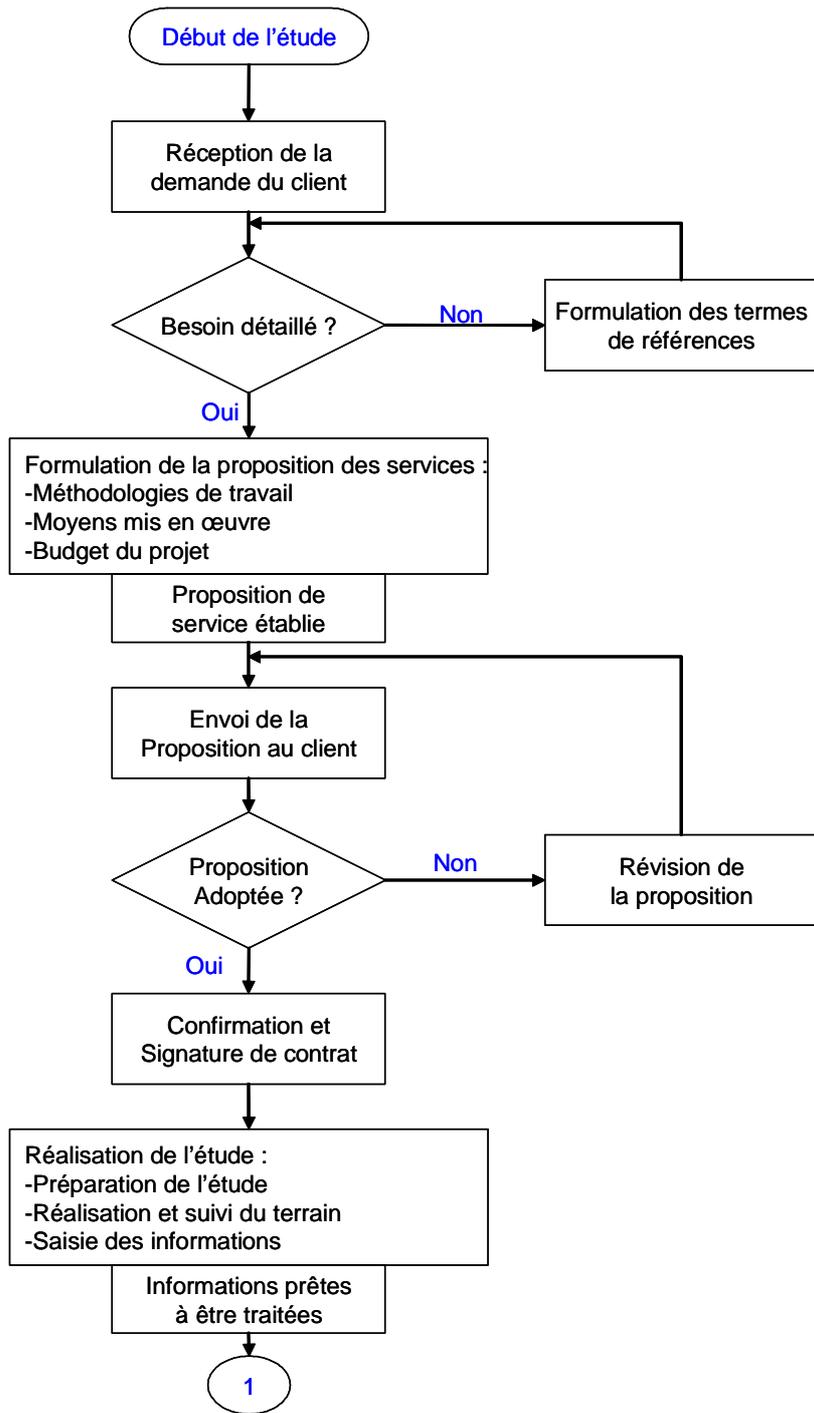
iv) La restitution des résultats obtenus auprès du client

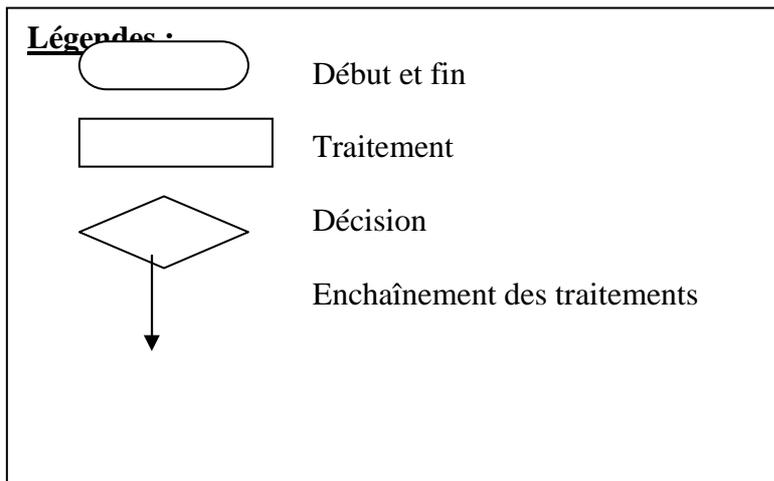
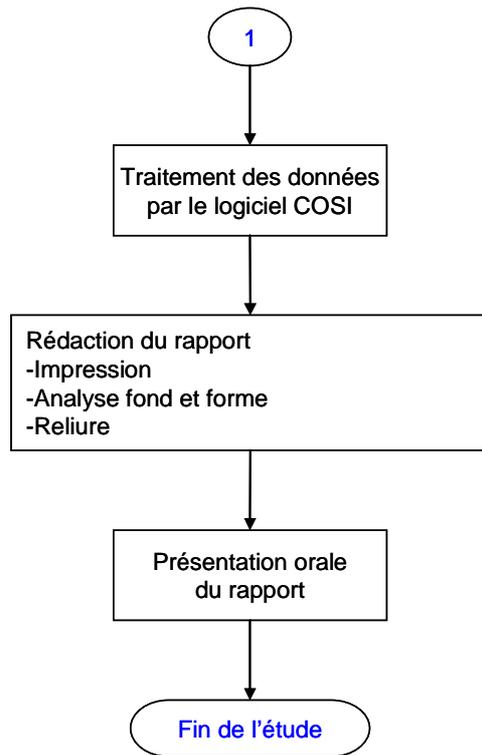
A l'échéance convenue dans le contrat, on restitue le rapport au client. Elle est faite par le Directeur d'Etude et les consultants qui se sont chargés de l'étude.

Une présentation orale est entamée pour pouvoir bien soutenir les recommandations avancées dans le rapport, pour mieux sensibiliser le client et l'aider à mieux maîtriser le processus de mise en œuvre de ces recommandations, et aussi pour pouvoir valider les résultats obtenus en vérifiant les points d'accord entre les deux parties sur les résultats obtenus. C'est la distribution personnalisée que ATW fait bénéficier à chacun de ses clients.

Nous résumons tout ce processus d'étude sous la forme d'un schéma présenté ci-dessous :

Figure 2 : Schéma du processus de projet





s de la consultance. Il nous a marketing ainsi que le contenu de leur travail. Tout cela va nous permettre d'aborder aisément nos analyses. Toutefois avant de les entamer, nous devons encore aborder les théories essentielles de l'évaluation des performances du personnel. C'est ce que nous allons donc aborder dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE III CONTEXTE THEORIQUE DE L'ETUDE : L'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce troisième chapitre, nous allons parler du fondement théorique de notre étude. Dans la première section, nous allons souligner les grands principes de l'évaluation du personnel. Ensuite, nous allons voir ce que c'est que le système d'évaluation, sa raison d'être, ses objectifs, ses caractéristiques ainsi que les méthodes qui peuvent l'actualiser. Nous consacrerons une section entière pour parler de l'entretien d'évaluation, la méthode d'évaluation que nous chercherons à mettre en valeur dans cette étude.

Section 1. Les grands principes de l'évaluation du personnel

Avant d'entamer ces grands principes, voyons tout d'abord ce qu'on entend par « évaluation ».

L'évaluation consiste à comparer ce qui est avec ce qui devrait être. En termes plus techniques, l'évaluation consiste à confronter les réalisations aux objectifs fixés. Il s'agit donc de mesurer et de juger l'écart éventuel entre ces deux extrêmes, puis de déterminer ses causes et de définir les mesures qui permettent de le combler.

L'action d'évaluation est très importante car elle permet de réaliser une sorte de rétroaction qui permet de constater si l'on a bien agi et par conséquent, de pouvoir rectifier le tir. En somme, l'évaluation permet de déterminer le degré d'atteinte des objectifs.

Dans cette étude, nous allons nous consacrer sur l'évaluation du personnel.

A. Définition et objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel est une opération qui permet de jauger les performances individuelles. Il s'agit de répondre à cette question élémentaire : quelle a été le niveau de performance du sujet durant la période considérée ?

C'est donc un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. Elle consiste en premier lieu, à apprécier et à évaluer les performances, les comportements et les capacités des collaborateurs ; à estimer leur rendement et de mesurer leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les différents éléments à prendre en considération au moment de l'évaluation de l'activité professionnelle sont : le degré de réalisation des actions à mener ou des tâches à accomplir, les comportements adoptés par le titulaire du poste et le potentiel de celui-ci.

La pratique de l'évaluation est considérée comme un élément central du système de gestion des ressources humaines. Les éléments recueillis lors de cette phase permettent de situer plus précisément les employés en terme de compétences, de potentiels, de désirs d'évolution et servent d'assise à l'élaboration de tous les plans concernant les Ressources Humaines. L'évaluation fournit donc une base de donnée utile à la prise de décision.

Au travers de la portée de l'intérêt porté aux personnes, l'évaluation représente le véritable noyau d'une véritable gestion individuelle des membres de la société. En analysant les aspects purement professionnels de leurs activités et en s'interrogeant sur leur possibilité de développement professionnel, elle implique l'identification des forces et faiblesses de chaque collaborateur.

Si la procédure d'évaluation apparaît comme un outil au service de l'organisation en fournissant une base de données utile aux autres aspects de la GRH et en s'efforçant d'améliorer la productivité, elle représente également un moyen de développer la motivation des salariés.

B. L'importance fondamentale de l'évaluation du personnel

L'évaluation a une importance particulière par rapport aux autres activités de la gestion du personnel. Les éléments recueillis lors de cette phase permettent d'élaborer de tous les plans (rémunération, formation, ...) concernant les Ressources Humaines. Ainsi, la pratique de l'évaluation est considérée comme la base de la fonction RH.

Par ailleurs, étant donné que l'évaluation consiste à définir des axes de progrès, d'amélioration et d'établir des plans d'actions, elle s'insère dans un contexte plus vaste qui comprend l'élaboration de la stratégie organisationnelle et la gestion globale des performances, laquelle inclut la planification, l'évaluation et l'amélioration du rendement.

C. La situation de l'évaluation du personnel dans les entreprises

Dans leur majorité, les entreprises pratiquent l'évaluation informelle. L'évaluation informelle se pratique n'importe où (au bureau, au restaurant, dans les couloirs,...). Elle permet de tester les capacités des salariés à cultiver des réseaux, à souligner les relations qu'ils entretiennent avec les clients et leurs collaborateurs, et à s'exprimer.

L'évaluation informelle est composée de règles tacites, des non-dits, de subjectivité, de rituels, de langage, de détails vestimentaires. Sa base essentielle est l'observation. Cette évaluation est aussi appelée « évaluation à l'œil » ou « évaluation par intuition »⁵.

L'avantage de cette évaluation réside dans le fait qu'elle s'effectue au jour le jour et ne requiert aucune structure compliquée, ni de lourdes paperasses. Elle sert de référence au

⁵ AUBIN Nadia, *Comment évaluer son collaborateur ?*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2^e édition 2004, page 77.

moment de l'attribution des primes individuelles. Mais ses inconvénients sont nombreux et importants, nous pouvons citer quelques-uns :

- chaque patron évalue comme il veut, quand il veut et selon des critères souvent connus de lui seul.
- les objectifs et méthodes d'évaluation sont ambigus et peuvent varier d'un service à un autre.
- les employés ne savent pas trop sur quoi on les évalue et ne sont pas toujours informés de ce qu'on attend d'eux, ni de ce qu'on pense de leur rendement.

Les décisions issues de l'évaluation informelle sont pour la plupart empreintes de subjectivité. Cela fait naître au sein de l'entreprise un climat de méfiance et d'injustice qui encourage ainsi la division. Cependant, pour faire face aux concurrents et pour être performant, un climat serein et de confiance est fondamental.

Pour y remédier, il faut rendre donc les décisions rationnelles. Cela peut se faire en recueillant des informations objectives concernant le personnel pour pouvoir les asseoir. Ce recueil d'information ne peut toutefois se faire que par le biais d'un système d'évaluation objective qu'il faudrait donc implanter au sein de l'entreprise.

Section 2. Le système d'évaluation des Ressources Humaines

La volonté de rendre objectif et sans équivoque les jugements et les décisions concernant les ressources humaines conduit les entreprises à effectuer l'évaluation suivant une procédure formalisée. Cela consiste à mettre en place un système d'évaluation appuyée par une méthode d'évaluation bien déterminée.

A. Définition et objectifs du système d'évaluation

i) Définition

Le système d'évaluation est un système de mesure. C'est un outil qui permet de réaliser l'évaluation de manière formelle et objective.

D'après Jacques TEBOUL⁶, le système d'évaluation est un moyen adapté pour mettre en œuvre de manière efficace et objective une pratique acceptable de l'évaluation et de la rétribution de la performance.

Pour Jean-Louis BERGERON⁷, le système d'évaluation est une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées, faites en vue d'observer, de mesurer, de juger et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation.

Le système d'évaluation est un moyen pour les salariés de se situer par rapport aux objectifs de l'entreprise, aux exigences des fonctions qu'ils occupent, de savoir ce qu'on attend d'eux et surtout de connaître le jugement que l'entreprise porte sur leur travail. Ce système n'est toutefois perçu par les salariés que sur la base d'une politique clairement définie. La connaissance de son utilité et des objectifs poursuivis qui ont amené à la mettre en place

⁶ Jacques TEBOUL, *L'entretien d'évaluation*, Paris, Dunod, 3^e édition, 2005, page 3.

⁷ J.L BERGERON, *Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines*, Montréal, Editions Gaétan Morin, 1993, page 377.

conditionne ainsi leur adhésion. Ainsi, le système d'évaluation doit autoriser un rôle effectif au collaborateur.

En somme, le système d'évaluation constitue un outil de gestion par excellence pour l'ensemble du personnel et un outil de management pour le responsable. C'est un facteur de progrès et de motivation.

L'appellation du système d'évaluation diffère selon l'institution qui l'adopte. Celles les plus couramment utilisées sont :

- système de notation
- système d'appréciation du personnel
- système d'évaluation des performances
- système de bilan d'activités

ii) Objectifs

La finalité du système d'évaluation consiste à mesurer la contribution des salariés aux objectifs de l'organisation en vue de l'améliorer, à rechercher des informations objectives, donc de la rationalité, pour asseoir les décisions relatives à la GRH.

Le but essentiel du système d'évaluation est la recherche de la rationalité et de l'objectivité, il permet donc d'éviter de porter des jugements hasardeux sur les collaborateurs et de diminuer ainsi le taux d'arbitraire et de subjectivité au sein de l'entreprise.

B. Caractéristiques du système d'évaluation

Pour être efficace, il faut que le système d'évaluation se marie à la personnalité propre de l'entreprise qui l'engendre. Il a ainsi des caractéristiques uniques, des critères et des modes d'intervention propres.

Cependant, on peut déterminer 5 caractéristiques constantes à tous les systèmes d'évaluation⁸ :

1) Le système d'évaluation s'applique à une collectivité

Selon le choix de l'entreprise, le système s'applique à la totalité de l'effectif ou à une catégorie déterminée seulement. Il faut toutefois remarquer que le niveau hiérarchique élevé (par exemple : les cadres) semble le plus favorable à son application.

2) Le système d'évaluation a une durée de vie longue

Les objectifs du système ne sont pas compatibles avec le provisoire. Le système est toujours mis en place pour une durée en principe indéfinie. Il joue une fonction vitale qui conditionne toute la vie de l'institution.

3) Le système d'évaluation a une fonction de mémorisation

L'un des buts du système d'évaluation est de conserver une trace des décisions prises ainsi que l'expression des aspirations professionnelles. Pour se faire, on utilise des documents standardisés. De plus, comparer le passé avec le présent, se projeter sur des périodes longues

⁸ Roger MONNIE, *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1986, page 13.

ne peut se faire seulement avec les fragiles repères de la mémoire d'homme, d'ailleurs mobiles par destination.

4) Le système d'évaluation obéit à des normes de fonctionnement

Ces normes de fonctionnement sont plus ou moins nombreuses et rigides selon les cas. On peut citer :

- la périodicité
- la production des documents
- les instances appelées à se prononcer (chef hiérarchique, commissions d'évaluation, ...)

5) Le système d'évaluation est un moyen d'information et de formation

Le système d'évaluation possède un guide qui indique ses finalités, rappelle les conditions psychologiques et l'éthique de son utilisation. C'est ainsi un moyen de formation.

Par ailleurs, comme tout système de mesure, le système d'évaluation doit aussi avoir les caractéristiques suivantes : la cohérence, la clarté, la transparence, la validité, la fidélité, la sensibilité, la suffisance, et enfin la non-contamination⁹.

C. L'implantation du système d'évaluation dans l'entreprise

La mise en place d'un système d'évaluation au sein de l'entreprise est un défi considérable car il faut considérer plusieurs éléments avec lesquels il doit être en concordance. L'implantation doit se faire de manière progressive, donc sans surprise. Le système d'évaluation devra soutenir la stratégie organisationnelle. Elle doit donc être conforme à la mission, aux objectifs et moyens choisis pour se tailler une place dans le monde.

D. Les différentes méthodes d'évaluation du personnel

Si on se réfère à la personne qui évalue donc à l'évaluateur, à l'appréciateur ou encore au notateur ; on peut distinguer trois types d'évaluation :

- L'évaluation par le supérieur hiérarchique
- L'évaluation par les collègues
- L'auto -évaluation de l'employé

Les méthodes d'évaluation ou outils d'évaluation sont des méthodes développées par des chercheurs en Ressources Humaines pour sous-tendre et actualiser le système d'évaluation. Certaines existent depuis 75 ans d'autres sont récentes. Chaque méthode pourrait faire l'objet d'une explication plus fournie mais dans cette étude nous nous contenterons d'en donner à chacune une brève description qui nous permettra de savoir de quoi elle concerne et de pouvoir ainsi différencier chaque méthode.

i) Le classement par rang

Cette évaluation consiste à dresser une liste allant du meilleur employé au pire en fonction d'un critère donné. C'est une méthode très simple, rapide et peu coûteuse mais qui ne

⁹ Petit A et alii, *Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines*, Montréal, Editions Gaétan Morin, 1993, page 387.

renseigne pas sur la valeur absolue de chaque employé. De plus, les raisons qui font qu'un individu est classé avant un autre sont toujours loin d'être acceptable par tous.

Cette méthode possède d'autres variantes, comme **la comparaison par paire**, qui consiste à comparer un employé avec un autre, et **la distribution imposée**, qui consiste à classer les employés par classe ou par groupe suivant un critère déterminé.

ii) L'évaluation ouverte

Dans cette approche, l'évaluateur remplit un formulaire presque vierge en décrivant de ses propres termes le rendement de l'employé, son attitude avec le supérieur, la qualité de son travail, ses connaissances,....La limite de cette méthode réside dans le fait que les évaluateurs n'ont pas les mêmes capacités à rédiger puis, c'est lassant d'écrire des petits romans d'une évaluation à une autre. Les résultats issus de cette méthode sont aussi presque impossibles à compiler et à comparer.

iii) Les incidents critiques

Cette méthode consiste pour l'évaluateur à tenir une sorte de journal dans lequel il note régulièrement les comportements bons ou mauvais qu'il observe chez ses employés. Pour éviter toutefois les entrées trop nombreuses, il ne note que les incidents qui ont une influence majeure sur l'efficacité ou le rendement ; donc ceux qui distinguent vraiment un travail bien fait ou mal fait. Cette méthode nécessite beaucoup de temps, ses résultats sont difficilement quantifiables et comparables et les employés détestent par-dessus tout être surveillés de près par un supérieur qui inscrit tout dans son livre «noir»¹⁰. Deux variantes sont issues de cette méthode :

-la liste des comportements

A l'aide des comportements qu'il a recensés, l'évaluateur dresse une liste ainsi il n'a qu'à cocher celui qui reflète bien ce qu'il a observé chez l'employé.

-L'échelle de comportements

Tous les comportements sont classés en un certain nombre de catégories, ceux de chaque catégorie sont ensuite classés en 7 ou 9 blocs allant de mauvais à excellent. Chaque bloc sera caractérisé par un comportement typique et on obtient l'échelle graduée de ce comportement. L'évaluateur n'a qu'à cocher au bon endroit.

L'évaluation basée entièrement sur le comportement est fort compliquée et présente plusieurs désavantages. Il est très difficile pour l'évaluateur de trouver une similarité entre la performance de l'employé et les comportements sur lesquels s'appuie l'évaluation.

iv) L'assessment center

¹⁰ Petit A et alii, *Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines*, Montréal, Editions Gaétan Morin, 1993, Page 394.

D'origine Anglo-saxonne, cette méthode se traduit en français par « centre d'évaluation » ou encore « bilan de comportement ». Cette évaluation est réalisée en relation étroite avec les caractéristiques du poste du travail. Les exercices sont centrés sur l'observation et l'évaluation du comportement dans des situations proches de la réalité professionnelle. Il accumule des simulations et des tests dans un laps de temps très court, ce qui nécessite une bonne condition physique et psychologique de l'évalué. L'« in basket » est un exemple d'exercice pratiqué dans l'assessment center. « In Basket » se traduit en français « dans la corbeille. L'évalué doit traiter un certain nombre de documents dans un temps très limité et en prendre des décisions. Il doit aussi assurer deux ou trois rendez-vous anonymes (par exemple, il doit faire face à un client très fâché), au total il a 7 heures pour faire face à toutes ces situations¹¹.

Les avantages de cette méthode sont :

- minimisation des taux d'erreurs
- fiabilité résultant de la pluralité des techniques d'évaluation et des nombres d'évaluateurs (6 à 12)
- caractère standardisé des procédures
- cohérence de la relation entre les exercices réalisés et le poste bringuée

L'assessment center est ainsi un ensemble de tests psychotechniques à faire à chaque nouvelle étape de l'ascension professionnelle de l'employé. Il valide ou infirme qu'il est apte ou non à occuper le poste. On le considère comme « l'épreuve de miroir ».

v) L'évaluation 360°

Cette méthode est très fameuse dans les grands groupes internationaux. Elle expose l'évalué au jugement des collaborateurs, des subordonnés, du supérieur hiérarchique, les clients, les fournisseurs. Ce qui lui oblige de voir dans les yeux de son entourage professionnel. Cette méthode n'est pas du tout recommandée en cas de turbulence. C'est un outil lourd et coûteux mais la multiplicité des regards qu'il permet présente des avantages très marqués.

L'objectif de cette méthode est d'identifier les points forts de l'agent ainsi que les points à améliorer. Le processus de cette méthode est la suivante :

- On adresse à l'employé un questionnaire appelé « évaluation 360° des facteurs de performances », il procède donc à sa propre évaluation.

¹¹ AUBIN Nadia, *Comment évaluer son collaborateurs?*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2^e édition, 2004, page 76.

- On adresse le même questionnaire aux collègues de l'agent qui vont donc procéder à son évaluation.

- Une fois remplis ces questionnaires sont remis au supérieur qui a lui aussi évalué l'agent. Il effectue un rapprochement entre les trois évaluations et établit ensuite la synthèse de l'évaluation 360°.

Cette méthode permet de faire la concordance entre l'auto évaluation, l'évaluation par les collègues et l'évaluation par le supérieur.

vi) L'entretien individuel

Cette méthode d'évaluation est la plus répandue et la plus pratiquée. Elle est considérée comme une méthode traditionnelle.

Elle consiste pour le supérieur hiérarchique à rencontrer périodiquement (en général, annuellement) chacun de ses collaborateurs pour discuter de leurs résultats professionnels, pour engager mutuellement un processus de résolution de problèmes pour surmonter les difficultés présentes et à venir qu'ils rencontrent dans leur travail, d'écouter leurs aspirations en terme d'évolution professionnelle, de formation, de mobilité et de salaire, et enfin, de définir les axes de progrès et les objectifs de la période à venir.

Pour le collaborateur, c'est une occasion pour faire une pause et de prendre un recul sur son travail. Il s'accorde un temps de réflexion pour répondre aux questions suivantes : Quelle a été la contribution que j'ai apportée pour la bonne marche de l'entreprise ? Quelles difficultés ai-je rencontrées ? Quels sont mes motifs d'insatisfaction ? Dans quel domaine ai-je progressé ? Dans quel domaine je me sens à l'aise ? Quelles sont mes nouvelles compétences ? Dans quel but et en quoi pourraient-elles améliorer mes performances ?

Parmi toutes les méthodes d'évaluation, ces trois dernières sont celles qui amènent le plus de succès. Par la multiplicité des critères qu'elles convoquent et aussi par leur capacité à augmenter le degré de fiabilité et de précision de l'évaluation. Toutefois, l'entretien reste l'outil privilégié¹².

A travers la section suivante, nous pourrions connaître les raisons qui confèrent à l'entretien ce privilège d'être l'outil le plus approprié pour évaluer le personnel.

Section 3. L'entretien d'évaluation

A. Définition et objectifs de l'entretien d'évaluation

i) Définition

¹² AUBIN Nadia, *Comment évaluer son collaborateur ?*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2^e édition, 2004, page 19.

L'entretien d'évaluation est une rencontre entre un hiérarchique et son subordonné lors de laquelle, ils débattent les performances de ce dernier, documentent le suivi des actions en cours (les réussites et les échecs, ...) et engagent un processus de résolution de problème pour surmonter les difficultés présentes ou à venir qu'ils rencontrent dans leur travail¹³.

L'entretien installe l'employé en relation de partenariat avec le hiérarchique. Le supérieur lui communique l'appréciation de son travail, de ses comportements et exprime ses critiques. L'employé peut demander des précisions, avancer des propositions réalistes pour améliorer la qualité du travail. Il peut aussi exprimer ses aspirations en terme d'évolution professionnelle, de formation, de mobilité et de salaire. Ainsi, on peut qualifier l'entretien d'évaluation comme un entretien hiérarchique par excellence. Les différentes appellations connues sont également :

- Entretien d'appréciation
- Entretien d'activité
- Entretien d'évaluation des performances
- Entretien de bilan individuel
- Entretien de développement
- Entretien de progrès
- Entretien professionnel spécialisé

ii) Objectifs

L'objectif général de l'entretien est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels, le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe. Il a donc pour but essentiel d'évaluer les performances des collaborateurs, de faire le point sur la période écoulée en comparant les objectifs réalisés avec les attendus. C'est également, l'occasion de faire le point sur les forces et les faiblesses de l'employé.

L'entretien permet ainsi d'accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, de permettre un accord sur les axes de progrès, de s'appuyer sur la réalité du travail effectué et les résultats pour valoriser la personne et alimenter le dialogue au sein de l'établissement.

B. Les vertus de l'entretien d'évaluation

i) L'entretien d'évaluation : un outil de communication inter-hiérarchique

Au-delà d'une meilleure connaissance des membres de l'organisation, de la détection de leurs besoins et de la recherche des personnes sur qui l'entreprise pourrait baser son développement, l'entretien d'évaluation doit permettre l'instauration d'un dialogue et d'un sentiment de confiance entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. En effet, l'entretien représente un moment privilégié où le supérieur hiérarchique analyse, éclaire avec son

¹³ Robert BACAL, *Améliorer la performance de son équipe*, Paris, Maxima, 2004, page 132.

collaborateur les différents aspects de son travail, mais également écoute ses suggestions et ses revendications. C'est l'occasion d'un échange d'information sur le fonctionnement ou le dysfonctionnement de l'unité de travail. L'amélioration des communications interpersonnelles, tant ascendantes que descendantes, est recherchée au travers de cette rencontre formalisée et structurée, les deux parties en présence exprimant leur point de vue quant aux informations recueillies sur les résultats obtenus et sur la tenue du poste. L'entretien répond ainsi à la volonté de l'organisation d'instaurer un dialogue constructif.

ii) L'entretien d'évaluation : un outil de management des Ressources Humaines

Appréhendée comme un outil de management des Ressources Humaines, l'entretien d'évaluation a pour effet d'éviter de porter des jugements hasardeux et subjectifs sur les comportements professionnels, de limiter l'arbitraire. En s'appuyant sur des points de références, tels que les fonctions confiées, les résultats obtenus ou les moyens et les comportements utilisés pour ce faire, l'entretien permet de mesurer l'adéquation de l'individu à son poste de travail.

L'entretien est un outil de gestion de carrière professionnelle à part entière. Il permet un management de proximité au niveau humain et opérationnel. Il permet une remontée d'information du terrain.

iii) L'entretien d'évaluation : un outil d'action

L'entretien est également perçu comme un outil d'action, en vue de la réalisation d'objectifs. Il fournit aux salariés la rétroaction nécessaire pour corriger les lacunes identifiées et pour améliorer leur performance. En mesurant les résultats obtenus, en clarifiant les facteurs ayant contribué à la réussite ou à l'échec des missions confiées, cette rencontre permet une prise de recul pour définir les objectifs de la période suivante. A ce titre, l'entretien présente une démarche d'analyse de la situation passée et présente, de résolution des différents problèmes. L'esprit actuel de cette rencontre permet d'envisager conjointement les moyens à mettre en œuvre pour surmonter chacune des difficultés rencontrées et de bâtir à deux un plan d'action mieux adapté à la personne.

Par le biais de l'entretien, les employeurs souhaitent responsabiliser leurs collaborateurs afin que ces derniers s'adaptent aux nouvelles données de l'activité de l'entreprise.

Cette première partie nous a permis de cerner les éléments essentiels qui entrent en compte dans notre étude, notamment de connaître ATW Consultants Madagascar et l'importance vitale que tiennent ses consultants dans son existence. Nous avons pu aussi souligner l'importance de l'évaluation au sein de l'entreprise et parmi les différentes méthodes d'évaluation que nous avons vu, nous avons pu démontrer que l'entretien d'évaluation est un outil par excellence pour évaluer le personnel. Tous ces éléments nous permettent à présent de procéder à l'analyse proprement dite de la situation de l'évaluation au sein de ATW. Ce sera donc l'objet de la deuxième partie qui va suivre.

**PARTIE II ANALYSE DE LA SITUATION
ACTUELLE ET POSITIONNEMENT
DES PROBLEMES**

Dans cette seconde partie, nous allons donc analyser l'évaluation des performances menée au sein de ATW Consultants Madagascar.

Dans un premier temps, nous allons tout d'abord décrire le système d'évaluation actuel afin de savoir comment il fonctionne. Nous mettrons ainsi l'accent sur deux points essentiels : la matière qui est évaluée, le travail des consultants, ainsi que le mode d'évaluation pratiquée pour l'évaluer.

Dans un second temps, nous allons mettre en exergue les symptômes de malaises qui nous permettent de constater que le mode d'évaluation conduite actuellement au sein du cabinet présente de sérieux inconvénients qui mettent en péril son bon fonctionnement.

Après avoir souligné ces principaux inconvénients et également les points forts du système, nous ressortirons les améliorations fondamentales que doit apporter le nouveau système d'évaluation que nous préconisons pour remédier aux lacunes de l'évaluation actuelle.

CHAPITRE I DESCRIPTIF DE L'EXISTANT

Afin que nous puissions mener une analyse de l'évaluation conduite par ATW, il nous faut d'abord connaître sur quoi porte essentiellement cette évaluation (Section 1) et comment elle s'effectue (Section 2).

Section 1. Description de la matière à évaluer

A. Caractéristiques du travail intellectuel

L'intelligence est une faculté de l'être humain qui lui permet de savoir, de comprendre, d'apprendre, de connaître, de donner un sens aux choses¹⁴. L'intelligence est impalpable et immatérielle, de ce fait, elle se mesure difficilement. Nous connaissons son fameux outil de mesure qu'est le taux du «quotient intellectuel ou QI » mais qui n'enlève pas pour autant cette difficulté de mesure.

Tout autant que l'intelligence, le travail intellectuel est très difficile à apprécier. En effet, par le biais de son travail, on mesure en quelque sorte l'intelligence de l'agent, plus précisément celle qu'il a déployé pour réaliser son travail. Il n'y a pas de normes absolues pour l'évaluer car chacun a ses propres facultés intellectuelles. De plus, celui qui l'apprécie a ses propres points de vues à l'égard du travail évalué.

Pour revenir à nos consultants, chacun ayant ses propres facultés élabore à sa manière le rapport. Il y a donc une variété de rapports même s'ils respectent tous les normes établies.

B. La qualité du consultant en tant qu'« expert »

Le terme « expert » vient du mot latin « expertus » qui veut dire celui qui a fait ses preuves. Un « expert » est une personne qui a des connaissances techniques et des expériences pratiques. C'est un spécialiste qui est capable de prendre un avis objectif sans se laisser guider par ses préjugés ou ses préférences personnelles. Il doit disposer d'un esprit de synthèse, de conceptualisation, des points de vues holistiques, et être capable de dégager les tendances d'une foule d'événements, de données, d'avis¹⁵.

En tant qu'expert, la prestation du consultant est censée être de bonne qualité. Toutefois, on ne peut pas seulement se fier à ce titre et dire que le travail est toujours de bonne qualité. En présence de deux experts par exemple, il est très probable que la prestation de l'un est moins satisfaisante que celle de l'autre.

Section 2. Mode d'évaluation

A. Une grille salariale pour fondation

¹⁴ Pluridictionnaire Larousse, Paris, Librairie Larousse, 1977.

¹⁵ Yves PEREZ, *Pratique du conseil en entreprise*, Paris, Maxima, 2004, page 213.

Le système d'évaluation actuellement en vigueur pose ses fondations sur une grille salariale. Cette grille est disposée en Tableau 1, page 39, pour référence. Elle présente les caractéristiques suivantes :

i) Une liste de catégories de postes

La grille prévoit 30 catégories de postes allant de stagiaire à cadre supérieur de 15^{ème} échelon. Une telle liste sous entend dans tous les cas une certaine hiérarchie relative.

Les différentes hiérarchies sont subdivisées en 5 groupes : les **stagiaires** (quel que soit leur poste final, administratif ou consultant), **les personnels non spécialisés** (gardiens, coursiers, etc.) **les personnels avec un minimum de spécialisation** (correspondants notamment aux secrétaires, caissières, etc.), **les cadres intermédiaires** (aides comptables, opérateurs de saisies, ect.), et enfin **les cadres supérieurs** (consultants, responsables administratifs et financiers, directeurs, etc.)

Ces catégories ont été plus ou moins mises en relation avec les catégories professionnelles prévues dans le Code du travail¹⁶. Ainsi, nous avons dans le Tableau 1 (en page 39), une colonne de correspondance intitulée « Code du Travail ». Comme les catégories prévues dans le Code sont plus ou moins définies dans leur contenu, cela permet d'avoir en quelque sorte une certaine visibilité sur les compétences requises dans chaque échelon. Cependant, cette mise en relation se limite aux catégories inférieurs : au-delà, le Code du Travail ne prévoit plus de précisions, et laisse une certaine liberté aux entreprises à faire leur propre catégorisation.

ii) Des points de base pour établir le salaire correspondant

A chaque catégorie correspond un point de base qui définit le niveau du salaire de base de l'employé. Ce point de base est en quelque sorte l'équivalent du point d'indice prévue dans le Code du Travail. Un mode de calcul interne à ATW permet donc de définir le salaire de base correspondant à chaque point de base. Bien entendu, pour raison de confidentialité, nous ne pouvons mettre dans ce travail ces modalités de calcul.

Ce que nous pouvons remarquer cependant, c'est qu'à la suite des calculs d'accroissement entre les différents points de base, nous ne retrouvons pas de pourcentage de croissance logique : certaine fois, l'on passe d'un indice à un autre avec un pourcentage de croissance de 10%, d'autre fois cette croissance est de 6%. Et ceci dans un même groupe de hiérarchie.

iii) Les catégories correspondantes aux consultants

Le positionnement des consultants proprement dits est prévu dans la partie « Cadres supérieurs ». Pour les consultants, il existe 15 niveaux hiérarchiques de postes allant de CS1 à CS15. Actuellement, d'après les dirigeants, le niveau atteint est le niveau 7 ou CS7. Cette hiérarchie dans la grille est liée aux responsabilités que l'on attribue aux consultants. Sans que cela n'apparaisse directement dans la grille, selon eux, nous pouvons distinguer les statuts de consultants suivants : juniors, seniors, experts, et Directeur d'études. Sans que des documents officiels existent sur les définitions de postes, les entretiens avec les dirigeants nous ont permis de décrire succinctement leurs missions.

¹⁶ Une présentation des catégories et classifications professionnelles du Code du Travail est mise en Annexe 3.

a) - Consultants juniors (niveau CS1 à CS5)

Les consultants juniors s'occupent exclusivement des traitements de données. Ils peuvent aussi prendre un contact direct avec le client (prendre et vendre des bons de commande, remettre la proposition auprès du client) et même élaborer le rapport mais cela se fait sous supervision.

Cette supervision est très importante puisque celui qui prend contact avec le client doit avoir une aisance d'élocution, une facilité d'approche et pareillement, l'élaboration du rapport doit respecter des normes bien définies pour pouvoir répondre aux besoins formulés par le client.

b) - Consultants seniors (niveau CS6 à CS8)

Les consultants seniors élaborent les synthèses et les recommandations. Ils peuvent également faire la présentation du rapport mais sous supervision. Tout ce qui sera dit au cours de la présentation du rapport aura un impact décisif, ainsi en cas d'erreur ou d'inadvertance du consultant senior, celui qui le supervise sera entièrement responsable.

c) - Consultants experts (niveau CS9 à CS12)

Les consultants experts, en plus des capacités précédemment décrites, ont la responsabilité directe des études auprès du client, même si celles-ci ont été réalisées par des chargés d'études de catégories inférieures. Ils ont donc pour mission de superviser les études. Par ailleurs, ils doivent être capable de développer également de nouvelles méthodologies.

d) -Directeurs d'études (niveau CS13 à CS15)

Les Directeurs d'études assistent, corrigent et supervisent un pool de consultants juniors, seniors et experts. Ce sont des consultants capables de tout. Ils disposent chacun d'un portefeuille client sous leurs responsabilités entières. Ce sont des experts, des professionnels de l'intervention.

Tableau 1 : Grille salariale actuelle de ATW Consultants

Catégorie	Code ATW	Code Travail	Point de base (PB)
Stagiaire		St1	
Stagiaire en apprentissage		St2	300
<u>Employé non spécialisé</u>			
Agent administratif1	AA1	1A	300
Agent administratif 2	AA2	1B	330
Agent administratif 3	AA3	1B	350
<u>Personnel ayant un minimum de spécialisation</u>			
Personnel spécialisé 1	PS1	2A	350
Personnel spécialisé 2	PS2	2B	385
Personnel spécialisé 3	PS3	3A	400
Personnel spécialisé 4	PS4	3B	455
Personnel spécialisé 5	PS5	3C	490
<u>Cadre intermédiaire</u>			
Cadre intermédiaire 1	CI1	4A	600
Cadre intermédiaire 2	CI2	4B	720
Cadre intermédiaire 3	CI3	5A	864
Cadre intermédiaire 4	CI4	5B	1 015
Cadre intermédiaire 5	CI5	5C	1 193
<u>Cadre supérieur</u>			

Catégorie	Code ATW	Code Travail	Point de base (PB)
Cadre supérieur 1	CS1		1 443
Cadre supérieur 2	CS2		1 609
Cadre supérieur 3	CS3		1 899
Cadre supérieur 4	CS4		2 241
Cadre supérieur 5	CS5		2 644
Cadre supérieur 6	CS6		3 028
Cadre supérieur 7	CS7		3 467
Cadre supérieur 8	CS8		3 969
Cadre supérieur 9	CS9		4 545
Cadre supérieur 10	CS10		5 204
Cadre supérieur 11	CS11		5 958
Cadre supérieur 12	CS12		6 822
Cadre supérieur 13	CS13		7 812
Cadre supérieur 14	CS14		8 944
Cadre supérieur 15	CS15		10 241

Source : ATW Consultants Madagascar

B. Une évaluation informelle comme pratique

Les dirigeants du cabinet pratiquent surtout une évaluation informelle. Elle se caractérise par les points suivants :

1. **Inexistence de période déterminée** : les dirigeants prévoient une révision des salaires tous les ans. Cependant dans la pratique, il apparaît que ces évaluations se font surtout au gré des circonstances. Ainsi, la dernière remise à jour des salaires du personnel s'est faite au mois d'août 2005 et ceci après une demande formelle de la part des employés. Les autres circonstances déclenchant les mises à jour sont une croissance brusque du coût de la vie (donc inflation), ou encore lorsque les dirigeants le jugent opportun (bons résultats financiers au cours de la précédente année, etc.).
2. **Un jugement des compétences sans références précises** : lors de ces périodes de réévaluation des salaires, les dirigeants doivent justifier leur décision. Ainsi à chaque personne, notamment auprès des consultants, ils formulent les raisons pour lesquelles ils positionnent un tel à tel niveau ou à tel autre niveau. Cependant, les jugements émis ne sont pas basés sur des références connues d'avance par les concernés.

Ainsi se présente la situation de l'évaluation des performances des consultants de ATW. Dans le chapitre qui suit, nous allons mettre en relief des symptômes de malaises qui indiquent que le mode d'évaluation actuel présente des lacunes importantes.

CHAPITRE II SYMPTOMES DE MALAISES PAR RAPPORT AU SYSTEME ACTUEL

Plusieurs symptômes de malaises sont apparus ces dernières années, et qui ont poussé les dirigeants à faire ce travail d'amélioration. Ces symptômes sont :

1. des difficultés pour intégrer de nouveaux recrues
2. malaises avec les anciens employés

Nous allons voir tour à tour ces symptômes dans les deux sections qui vont suivre.

Section 1. Difficultés à intégrer de nouvelles compétences

A plusieurs reprises, de nouvelles compétences recrutées sont parties avant la fin de leur période d'essai. Plusieurs raisons ont été avancées :

A. Insuffisance du salaire de départ

i) Cas des nouveaux sortants d'université

Certains nouveaux sortants des universités, malgaches ou internationales estiment que le niveau de salaire de départ proposé par ATW est insuffisant. Notamment lorsque au cours de l'essai, ils se disent que les attentes du cabinet sont plutôt importantes. C'est ainsi que de nouveaux recrutés refusent à la fin de la formation d'intégration à continuer sur un contrat de travail.

ii) Cas de recrutés ayant déjà travaillé ailleurs

Compte tenu du fait que ATW Consultants a développé des méthodologies qui lui sont propres, selon leurs expériences, même les nouveaux recrutés qui ont déjà travaillé dans d'autres structures se doivent encore de faire leur preuve. En effet, la particularité de ces méthodologies fait que les expériences acquises ailleurs ne sont souvent d'aucune utilité. La politique salariale du cabinet impose donc aux nouveaux recrues de repartir sur la base des consultants juniors de catégorie 1.

B. Incertitude de l'évolution future

La deuxième raison qui rend difficile l'intégration de nouveaux recrutés est l'impossibilité pour ceux-ci de voir à long terme leur évolution. Il est en général avancé lors de leur recrutement que leur poste est appelé à évoluer, et peut passer de junior à senior, puis expert, et enfin manager. Mais l'impétrant ne dispose d'aucune référence dans le temps quant à la réalisation de cette évolution : quel est le temps moyen pour passer du junior à senior, etc. ? Est-ce une évolution automatique, ou il est possible que l'on stagne à un niveau

indéfiniment ? Ce manque de visibilité les pousse à ne pas accepter un contrat à plus long terme à la fin des essais.

C. Refus d'intégration du cabinet après l'essai

Il arrive également qu'au bout de la période d'essai, le cabinet estime que le recruté ne dispose pas des compétences nécessaires pour évoluer dans le métier de chargé d'étude en marketing, et que cette fois-ci, c'est lui qui ne valide pas l'intégration. Cette décision survient cependant sur la base d'une appréciation subjective des dirigeants, sans qu'aucune référence n'ait permis au recruté de se mesurer par rapport aux attentes.

Quelle que soit la raison de départ de ces nouveaux recrutés, il en résulte pour ATW une perte de temps et d'argent car des moyens ont été mis en oeuvre pour réaliser les recrutements, et des formations ont été dispensées sans qu'ils aient abouti aux résultats attendus qu'est l'intégration de nouvelles compétences. Il apparaît ici important de revoir l'ensemble du référentiel en terme de grille salariale et d'évolution.

Section 2. Malaises entre les employés et les dirigeants

A. Demandes de réévaluations de salaires initiées par les employés

A plusieurs reprises, des réévaluations salariales ont été initiées par les employés. Cela arrive en général après le début de l'année, ou encore en milieu d'année, lorsque le pays passe de fortes perturbations économiques, et que l'inflation des prix a été trop forte. C'était le cas notamment en 2005, lorsque les augmentations des prix du pétrole ont fait flambé les prix des denrées alimentaires. Cela indique que l'inexistence de périodes d'évaluation clairement définies engendre des attentes de la part des employés.

B. Incompréhension sur les décisions de promotions

Lors des périodes de promotions ou de révision de salaires, l'une des objections provenant des employés est le fait que les appréciations formulées par les dirigeants pour justifier les promotions proposées manquent de base précise. Notamment, parce qu'il est difficile de mesurer les travaux intellectuels, et surtout que, eux-mêmes ne soient pas mis à l'avance au courant des critères d'évaluation.

De l'autre côté, les dirigeants opposent à cela qu'il n'en demeure pas moins, qu'une bonne appréciation des capacités des consultants peut se faire afin de porter ces jugements. Même si l'employé finit par céder, il en résulte que des insatisfactions non formulées s'instaurent entre eux.

C. Démotivation du personnel

D'après Turgeon, la motivation est l'ensemble des forces qui amorcent, orientent, et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce qu'un but déterminé soit atteint. Par rapport à l'entreprise ou au travail, la motivation est interprétée comme un déterminant majeur de la performance individuelle ou collective. Un individu motivé est celui qui consacre toutes les

énergies dont il dispose à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée. Cette motivation naît chez l'individu sous l'impulsion des éléments de nature internes (estime de soi, plaisir retiré d'une action, ...) ou externes (incitation, récompense, punition, ...) ¹⁷.

Les consultants refusent de fournir de bonnes prestations tant que leurs salaires restent au même niveau. Cela se constate surtout par leur manque de rigueur (retard d'arrivée au bureau) et aussi par l'étirement volontaire de la durée de traitement des études. Cette situation illustre parfaitement la théorie de motivation développée par Taylor, appelée «théorie classique», qui détermine que la meilleure motivation est l'argent et que la rémunération est le facteur fondamental de l'employé.

D. Pression continue

Sous pression continue les dirigeants peuvent céder car ils veulent préserver l'harmonie sociale et veulent aussi assurer la qualité de la prestation et surtout l'image de l'entreprise. Dans ce cas, ils attribuent des promotions non méritées. Il y a donc un blocage du système de promotion.

Il importe de remédier aux mésententes puisque si celles-ci perdurent, on pourrait arriver à penser au plus grave problème causé par le désaccord concernant l'augmentation salariale qu'est la grève.

¹⁷ Cours de Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Management, 4^e année Organisation, 2005.

CHAPITRE III ANALYSE ET ORIENTATIONS SUR LES AMELIORATIONS A APPORTER

Après la description de l'existant et l'identification des symptômes de problèmes par rapport au système actuel, nous devons faire une formulation précise des améliorations à apporter. Cela est primordial pour s'assurer que le nouveau système sera efficace. Mais auparavant, nous allons synthétiser précisément les avantages et inconvénients du système actuel.

Section 1. Forces

A. Existence d'une relativité de performance entre les niveaux hiérarchiques

L'existence d'une relativité des performances de chacun par rapport aux autres constitue un premier avantage. Cela permet au fait, d'effectuer une comparaison entre deux ou plusieurs niveaux hiérarchiques et de déterminer que le niveau supérieur exige un degré de performance plus élevé que le niveau inférieur. Même si les critères d'évaluation ne sont pas clairement définis, implicitement tout un chacun accepte le fait d'une comparaison relative.

B. Légèreté du système d'évaluation

L'évaluation actuelle est légère du fait qu'elle ne nécessite pas de lourdes procédures ni de paperasses. Aucun enregistrement écrit n'est tenu ni pour les suivis des projets, ni pour les jugements émis.

Section 2. Faiblesses

A. Au niveau des critères d'évaluation

Il n'existe pas de relations entre les performances réelles des collaborateurs et la grille salariale. Les critères qui conditionnent l'ascension d'un individu à un niveau supérieur ne sont pas formalisés, seuls les dirigeants les connaissent.

B. Au niveau des fiches d'évaluation

En effet, la formulation des jugements se fait lors de l'annonce de sa promotion (ou non) par rapport à la grille de salaire. Mais aucun écrit sur ces jugements n'est tenu en archive. Il est donc difficile de mesurer clairement l'évolution de l'employé d'une période à une autre.

C. Au niveau de la formulation d'objectifs

Si d'une part, on constate qu'il n'y a pas de critères formels de jugement, d'autre part, il n'y a pas de formulation d'objectifs précis à atteindre pour les prochaines évaluations.

D. Au niveau de la périodicité de l'évaluation

Il n'est nulle part défini dans le système actuel de date ou de période précise d'évaluation. Les employés ne peuvent donc pas savoir à l'avance le moment de l'évaluation, et moins encore de s'y préparer.

Section 3. Recommandations d'améliorations pour le nouveau système

Les recommandations d'amélioration sont formulées ci-dessous :

Recommandation 1 : Mettre en place un système de critère

Il est effectivement recommander de mettre en clair les différents critères sur lesquels les dirigeants vont juger les employés. Et surtout mettre des références ou des objectifs à atteindre pour chaque critère.

Recommandation 2 : Mettre en place un système contradictoire sur les jugements

L'une des critiques apportées par les employés est le fait que les jugements se font de manière unilatérale : c'est le dirigeant qui juge, et l'employé n'a pas son mot à dire. Il est recommander de prévoir un système qui permet de confronter les jugements des différents concernés, et d'aboutir ainsi à des compromis acceptés de tous. Cela permet d'enlever les sentiments d'insatisfaction ou d'injustice.

Recommandation 3 : Mettre en place un système d'évaluation par objectifs

La définition d'objectifs à atteindre pour la période d'évaluation qui suit permet à chaque employé de savoir exactement les efforts qu'il doit apporter pour être promu dans l'échelon suivant. D'autant plus que la perspective d'une promotion incite à s'assurer que les objectifs soient atteints.

Recommandation 4 : Systématiser l'enregistrement des jugements

Il faut mettre en place un processus qui permet d'enregistrer tout au long de la période concernée les faits et résultats qui seront la base des jugements émis lors de l'évaluation. Cela devra par exemple se présenter sous la forme d'un document par étude réalisée, ou encore d'un document définissant les objectifs qui seront à atteindre pour la période suivante. Dans tous les cas, chaque information devra être consignée par écrit pour éviter tout malentendu.

Recommandation 5 : Mettre en place une périodicité fixe

Les évaluations doivent être faites à des périodes fixes. La connaissance des dates permet à l'employé d'être constamment en éveil et de s'assurer que les objectifs fixés seront bien atteints. D'autre part, ces périodicités permettent de viser à long terme et de déterminer au bout de combien de temps l'employé atteindrait un poste convoité. L'outil devient la base d'une gestion de carrière à part entière.

Il ressort de cette deuxième partie que l'évaluation menée actuellement au sein de ATW est très subjective. Cette subjectivité fait apparaître d'une part, des difficultés au niveau de l'intégration des nouveaux recrues. Ces derniers jugent que les salaires qui leur sont proposés ne correspondent pas aux prestations qu'ils doivent fournir au cabinet. De plus, une grande incertitude plane sur leur évolution dans le métier.

D'autre part, l'évaluation est aussi très critiquée par les consultants en fonction du fait que, les décisions prises par les dirigeants, relatives à leurs promotions salariales sont fondées sur des critères qu'ils ne connaissent même pas.

Si ce système d'évaluation actuel présente des points forts, comme l'existence d'une relativité entre les niveaux hiérarchiques et la légèreté, ces forces ne font pas le poids face aux inconvénients qu'il présente étant donné qu'ils portent sur des points fondamentaux nécessaires à sa légitimité.

Ainsi, un nouveau système d'évaluation qui tient compte des améliorations de ces faiblesses devra être implanté au sein du cabinet. Nous présenterons ce nouveau système dans la partie suivante.

**PARTIE III PRESENTATION DE LA SOLUTION A
METTRE EN PLACE**

La notion d'objectivité est très importante dans le cadre de la mise en place du système d'évaluation. Cela sous-entend que tous les acteurs du système soient d'accord pour avoir une interprétation unique et unanime de chaque élément d'évaluation. Toute mauvaise ou imprécise interprétation sera sujet à polémique, et rendrait le système inefficace. Ainsi, il y a lieu de définir des critères compréhensibles pour tout un chacun, et un système de notation simple mais efficace. Nous présentons ces deux points dans le Chapitre I.

Au-delà de l'aspect objectif de la grille, il faudra par ailleurs présenter le processus d'évaluation c'est-à-dire, définir comment se fera la collecte des informations qui permettront de donner une note à un évalué. Ce processus sera présenté dans le Chapitre II de cette partie. Nous y présenterons aussi les préalables d'organisation à mettre en place, pour que le système puisse commencer à fonctionner. Nous formulerons également les recommandations nécessaires à une mise en place sans heurts. En effet, au delà des recommandations techniques et pratiques, il est important de savoir gérer les changements ainsi que les réticences inhérentes à ces changements.

Enfin, dans le troisième chapitre nous soulignerons les résultats attendus par le cabinet de l'implantation de ce système d'évaluation objective par entretien. Nous présenterons ces résultats sous trois angles : sur le plan des consultants, sur le plan des dirigeants et enfin sur le plan de l'organisation entière.

CHAPITRE I LA GRILLE D'EVALUATION

Une grille d'évaluation sous-entend d'abord que des postes et des hiérarchies soient clairement définies. Ensuite, les critères d'évaluation de chaque poste doivent être identifiés. Enfin pour chaque poste, correspondra un niveau minimum à atteindre pour chacune des critères identifiés. L'exigence pour un consultant stagiaire est, d'au moins parler le français correctement, alors que l'exigence pour un consultant directeur d'étude est d'avoir un minimum de niveau en terme technique, mais également une capacité à gérer une équipe. Il faut donc un système de notation pour prendre en compte ces appréciations.

Section 1. Présentation des hiérarchies

Les postes de progression identifiés dans cette nouvelle grille sont différents de ceux identifiés dans la précédente grille salariale, car elle est d'abord et avant tout basée sur l'évaluation des consultants, principales ressources humaines de ATW.

La grille est structurée en terme de groupes hiérarchiques, d'échelons et de sous échelons.

Nous avons 4 groupes hiérarchiques qui sont :

- Les stagiaires ;
- Les chargés d'études ;
- Les directeurs d'études ;
- Les directeurs généraux.

Chaque groupe hiérarchique aura un lien de supérieur à subordonné par rapport au groupe précédent. Ainsi, un directeur d'étude est hiérarchiquement supérieur, et est surtout responsable de la supervision d'au moins un chargé d'étude. Il en est de même des directeurs généraux sur les directeurs d'études.

Les échelons et les sous échelons par contre ne correspondent pas à proprement parler à des hiérarchies, c'est-à-dire qu'ils ne correspondent pas à une relation de supérieur à subordonné. Le passage à un échelon supérieur n'est qu'une reconnaissance d'une capacité technique supplémentaire qu'aura acquise le consultant.

Nous allons tout d'abord définir les groupes hiérarchiques.

A. Les stagiaires

Les stagiaires sont en général les nouveaux entrants au poste de consultant. Ils doivent suivre une période de formation interne qui dure de 1 à 3 semaines. C'est pendant cette formation qu'ils acquerront les méthodologies de bases aux études de marchés, et de l'utilisation du logiciel de traitement statistique qu'utilise le cabinet. Au delà de la formation, ils auront deux

à trois mois de périodes probatoires durant laquelle, ils devront démontrer leur capacité à évoluer dans le métier.

Il n'y a pas d'échelon dans le groupe des stagiaires. Il y a cependant deux sous échelons appelés **stagiaire 1** et **stagiaire 2**. La différenciation des deux sous échelons réside sur le fait qu'il y a deux temps dans la période d'essai.

Le temps 1 durant lequel ils auront à suivre une formation, et sur lequel une évaluation sera déjà faite. Au bout de cette formation, l'évaluateur aura déjà à prendre une décision sur la pertinence ou non de poursuivre l'essai. S'il s'avère que le stagiaire soit complètement en deçà des attentes, la décision peut évidemment correspondre à une non continuation de l'essai.

Le temps 2 correspond à l'essai proprement dit au cours duquel il fera des travaux fictifs puis réels, mais toujours sous la supervision d'un chargé d'étude.

B. Les chargés d'études

Les chargés d'études sont des consultants confirmés après leurs stages essais. Durant leurs stages, ils n'auront acquis que des notions de bases en terme de méthodologies d'études de marché. Mais durant leur vie en tant que chargés d'études, ils auront à maîtriser toutes les méthodologies développées par ATW Consultants avant de passer au groupe hiérarchique suivant.

Les chargés d'études seront également en charge de la supervision des stagiaires, notamment pour la transmission et l'application des notions méthodologiques de bases.

Les chargés d'études sont subdivisés en trois échelons que sont les **juniors**, les **seniors** et les **experts**. Le passage d'un échelon à un autre correspond à une maîtrise d'un ensemble de méthodologies à un autre ensemble. En général, les juniors doivent maîtriser les études quantitatives, les seniors doivent en plus maîtriser les études qualitatives, et les experts doivent maîtriser des méthodologies très spécifiques (ex. trade-off, deep dive, ect.), exigeant des connaissances particulières. En plus des connaissances techniques, ces derniers doivent également avoir une certaine assurance auprès des clients et commencer à jouer un rôle commercial en préconisant des études.

Les juniors sont ensuite subdivisés en 8 sous échelons, les seniors en 7 sous échelons, et enfin les experts en 8 sous échelons.

C. Les directeurs d'études

Les directeurs d'études doivent maîtriser toutes les méthodologies appliquées en étude de marché. Mais surtout, ils seront les personnes responsables vis-à-vis des clients. Outre la gestion de leurs propres dossiers, ils auront donc à superviser et contrôler les travaux réalisés par les chargés d'études. Ils sont des technico-commerciaux à part entière et ont donc chacun en charge un portefeuille de clients. Les directeurs d'études sont subdivisés en trois échelons

qui sont encore une fois dénommés **juniors, seniors** et **experts**. Le passage d'un échelon à un autre correspond à une meilleure capacité de gestion de chargés d'études et de gestion de portefeuille clients.

D. Les directeurs généraux (ou encore manager)

Le groupe des directeurs généraux est particulier car en plus de l'aspect technique et commercial, ce sont des associés dans la société. Ce qu'il faut noter, c'est qu'un associé recherche avant tout la rentabilité et la pérennité du cabinet. Il faut également noter que ce groupe est inclus dans la grille générale. Cela implique qu'un consultant qui persévère peut à terme avoir la confiance des associés et devenir un de leurs pairs. Cette volonté a été clairement émise par les dirigeants lors de l'élaboration de cette grille.

Il n'y a que 4 sous échelons dans ce groupe hiérarchique : un **directeur général** et son ou **ses adjoints**, et un **directeur technique** et son ou **ses adjoints**. Les sous échelons correspondent plus à des responsabilités qu'à des compétences. Il y aura la responsabilité des directeurs techniques qui auront en plus, à développer de nouvelles méthodologies, et la responsabilité des directeurs généraux de faire une gestion d'ensemble de la structure.

Nous avons dans le tableau suivant un résumé de l'ensemble hiérarchique de la nouvelle grille.

Tableau 2 : Résumé des hiérarchies de la nouvelle grille d'évaluation

Groupe hiérarchique	Echelon	Sous échelon et appellation	Code ATW	
Stagiaire		Chargé d'Etudes stagiaire	CES 1	
		Chargé d'Etudes stagiaire	CES 2	
Chargé d'étude	Junior	Chargé d'Etudes junior 1	CEJ 3	
		Chargé d'Etudes junior 2	CEJ 4	
		Chargé d'Etudes junior 3	CEJ 5	
		Chargé d'Etudes junior 4	CEJ 6	
		Chargé d'Etudes junior 5	CEJ 7	
		Chargé d'Etudes junior 6	CEJ 8	
		Chargé d'Etudes junior 7	CEJ 9	
		Chargé d'Etudes junior 8	CEJ 10	
		Senior	Chargé d'Etudes senior 1	CES 11
			Chargé d'Etudes senior 2	CES 12
	Chargé d'Etudes senior 3		CES 13	
	Chargé d'Etudes senior 4		CES 14	
	Chargé d'Etudes senior 5		CES 15	
	Chargé d'Etudes senior 6		CES 16	
	Chargé d'Etudes senior 7		CES 17	
	Expert	Chargé d'Etudes expert 1	CEE 18	
		Chargé d'Etudes expert 2	CEE 19	
		Chargé d'Etudes expert 3	CEE 20	
		Chargé d'Etudes expert 4	CEE 21	
		Chargé d'Etudes expert 5	CEE 22	
		Chargé d'Etudes expert 6	CEE 23	
		Chargé d'Etudes expert 7	CEE 24	
		Chargé d'Etudes expert 8	CEE 25	
	Directeur d'étude	Junior	Directeur d'Etudes junior 1	DEJ 26
			Directeur d'Etudes junior 2	DEJ 27
Directeur d'Etudes junior 3			DEJ 28	
Directeur d'Etudes junior 4			DEJ 29	
Senior		Directeur d'Etudes senior 1	DES 30	
		Directeur d'Etudes senior 2	DES 31	
		Directeur d'Etudes senior 3	DES 32	
		Directeur d'Etudes senior 4	DES 33	
Expert		Directeur d'Etudes expert 1	DEE 34	
		Directeur d'Etudes expert 2	DEE 35	
		Directeur d'Etudes expert 3	DEE 36	
		Directeur d'Etudes expert 4	DEE 37	
		Directeur Technique Adjoint 1	DTA 38	
Direction Générale		Directeur Technique 2	DT 39	
		Directeur Général Adjoint 3	DGA 40	
		Directeur Général 4	DG 41	

Source : Résultats des réflexions lors de ce mémoire

Section 2. La définition des critères

Les critères ne pourront se définir que lorsque, au préalable, les missions et les attentes vis-à-vis d'un consultant sont bien comprises et clairement identifiées. D'où l'importance d'une description du métier de consultant au sein de ATW. Ce que nous avons déjà vu en Partie I Chapitre II Section 2 ci-dessus (cf. à partir de la page 16).

En partant de cette description, et sur la base des travaux réalisés avec l'équipe de direction, il a été identifié des critères principaux pour l'évaluation des consultants :

1. Les critères sur les **aptitudes personnelles** ;
2. Les critères sur les **compétences techniques**
 - a. **d'ordre général,**
 - b. **et spécifiques ;**
3. et enfin, les critères sur la **capacité d'encadrement.**

Nous allons voir un par un les groupes de critères, ainsi que les détails qui le composent.

A. Les critères sur les aptitudes personnelles

Les aptitudes personnelles sont des éléments indépendants du métier proprement dit. Ce sont des capacités inhérentes à l'individu. Elles ne sont pas basées sur des connaissances techniques, et l'individu les a ou ne les a pas. Dans le cas de ATW, un minimum de critères est requis pour pouvoir prétendre au métier de consultant : avoir un minimum de **rigueur**, être **dynamique et réactif**, et enfin un minimum de **logique et d'esprit d'analyse**.

Les critères d'aptitudes personnelles sont parmi les plus délicats à évaluer car il s'agit de juger l'homme et non son travail.

Par ailleurs, si pour la rigueur, l'évaluation peut être plus ou moins objective, car peut être étayée sur des faits précis (respects des délais, relectures de rapports faits, cohérence des chiffres des rapports), pour les deux autres critères que sont le dynamisme & réactivité, et logique & esprit d'analyse, l'évaluateur basera ses opinions sur des appréciations personnelles donc a fortiori subjectives.

Cependant, ATW Consultants ne peut passer outre ces critères, car ils ont un impact direct sur la qualité des prestations de l'entreprise.

- **La rigueur**

La rigueur est le premier critère requis. Cette rigueur se reflète dans l'ensemble des comportements du consultant. Ainsi dans le cadre de son travail, il doit, à titre d'exemple, faire et refaire la lecture du rapport remis pour s'assurer que tous les chiffres dans son rapport soient cohérents dans son ensemble, que les fautes d'orthographe et de grammaires soient corrigées, que les standards de mise en forme ainsi que la charte de couleur et de graphisme en vigueur soient respectés.

Cette rigueur se reflète également dans le suivi en général de ses projets : suivi régulier du client, des différents délais à respecter...

- **Le dynamisme et la réactivité**

Le dynamisme et la réactivité sont également des critères importants à double titre : ils permettent de maintenir l'ensemble de l'équipe en éveil par rapport à son marché ou par rapport au travail dans l'ensemble, et ils correspondent à des attitudes à maintenir vis-à-vis du client. Ce dernier est soucieux d'avoir un vrai partenaire de travail en face, qui arrive à réagir rapidement face à ses propositions.

- **La logique et l'esprit d'analyse**

La logique et l'esprit d'analyse sont jugés par la direction de ATW comme très important dans l'évaluation de son personnel. En effet, il ne suffit pas de savoir faire des traitements statistiques pour être consultant, il faut également savoir les interpréter et les analyser suivant les problématiques soulevées par le client. La pertinence des analyses joue donc un grand rôle.

B. Les critères sur les compétences techniques

Les compétences techniques correspondent, à la différence des aptitudes personnelles, à des compétences liées directement au travail à réaliser. Si nécessaires, elles peuvent donc être acquises par des formations internes ou externes.

Ces critères sont donc inhérents au métier, et mis en place en fonction de la définition des tâches du consultant.

Nous aurons deux grands groupes de critères : les compétences techniques d'ordre général, et les compétences techniques liées à des méthodologies d'études de marché.

i) Les compétences techniques d'ordre général

Il s'agit de compétences nécessaires pour tout métier de consultant, quel que soit le domaine de spécialisation, et quelle que soit la méthodologie. Ces critères sont listés ci-dessous :

- **Maîtrise de la langue française** : Le français est la principale langue de travail utilisée au sein de ATW Consultants. C'est également le cas pour la rédaction des rapports ainsi que la restitution orale des résultats d'études. Il est donc important que le consultant écrit et parle correctement le français.
- **Respect des délais** : chaque processus d'étude est, du début jusqu'à la fin, jalonné de points chronologiques de contrôle : il y a un délai pour la remise d'une offre, un délai pour réaliser les questionnaires, un délai pour réaliser les enquêtes de terrain, un délai pour faire le traitement et rédiger le rapport, et un délai pour remettre la version finale du rapport. Il est clair qu'un décalage en amont d'un quelconque point de contrôle, correspond à un décalage de l'ensemble du temps imparti pour réaliser l'étude. Et chaque décalage correspond à autant de temps à ne pas faire le projet suivant, et donc autant de manque à gagner dans le chiffre d'affaires de ATW.
- **Capacité d'élaboration des offres** : ATW sait que la partie la plus importante dans la vente est la capacité d'une offre à convaincre de l'utilité de l'étude, et du professionnalisme du cabinet à le réaliser. Le consultant doit donc savoir faire une offre présentable, structurée et bien argumentée. Sa proposition méthodologique doit ainsi être appropriée à la problématique. Et enfin, le budget qu'il présente pour réaliser l'étude doit être attractif tout en respectant les ratios de rentabilité du métier.
- **Capacité d'identification des nouveaux besoins en étude du client** : Au cours des ses expériences, et lors des réalisations d'études, le consultant est amené à être en

contact direct avec le client. Il sera obligé de comprendre les problématiques de son métier, et de connaître son environnement. Le consultant doit donc voir l'étude au-delà de sa fin. Il doit alors être capable de se mettre à la place du client, et suivant ses nouvelles problématiques, d'identifier et de formuler les nouveaux besoins. C'est l'aspect commercial attendu d'un consultant.

- **Qualité de restitution** : En rappel, le consultant doit faire une restitution orale des résultats de l'étude qu'il a réalisée. Les restitutions seront en général appuyées par une présentation en PowerPoint. La spécificité des restitutions réside dans la capacité du consultant à faire une bonne synthèse d'un rapport de plusieurs dizaines de pages. Il faut également une capacité à faire une bonne présentation sur PowerPoint, avoir une bonne élocution, une présentation dynamique et claire pour le client, et surtout mettre en exergue les solutions clients.

ii) Les compétences techniques liées aux méthodologies

Nous avons vu auparavant que les principales méthodologies utilisées dans les études de marchés et collecte d'informations marketing peuvent être classées dans deux groupes principaux : les études quantitatives et les études qualitatives. Il s'agit donc ici de compétences spécifiques liées à ces deux types d'études.

a) Liées aux études quantitatives

Pour rappel, les études quantitatives sont celles basées sur des informations codifiées et donc permettant des traitements statistiques. Les critères liés aux études quantitatives sont donc les suivants :

- **Capacité d'élaboration de questionnaire** : les études quantitatives sont basées sur des enquêtes auprès d'un échantillon de la population cible. Le support principal d'enquête est le questionnaire. Il s'agit donc pour le consultant de savoir structurer son questionnaire de manière à ce qu'il soit cohérent avec un plan de traitement précis, de savoir également poser les questions correctement et sans biais.
- **Maîtrise du logiciel de traitement statistique** : au-delà des connaissances statistiques de bases, le consultant doit maîtriser le logiciel utilisé par ATW Consultants pour ses traitements. La spécificité de ce logiciel est d'être orienté « études marketing », dans ses présentations de résultats. ATW fait lui-même ses formations internes pour la maîtrise du logiciel pour les nouveaux consultants. Beaucoup de traitements sont spécifiques à des méthodologies internes à ATW. Le consultant doit les maîtriser pour pouvoir faire un traitement rapide, et sans erreur.
- **Elaboration de rapport** : en étude quantitative, les rapports sont surtout des restitutions de résultats statistiques. Le consultant doit être capable de l'établir suivant une structure logique, pertinente et répondant directement aux besoins et aux problématiques du client. Les maîtres mots dans l'établissement de son rapport seront donc : structuré, clair, facile à lire (avec une utilisation de graphiques optimaux), et pertinent.

b) Liées aux études qualitatives

Les études qualitatives sont des études ayant pour premier objectif d'identifier en détail et en profondeur les comportements de consommation existant dans une population donnée. Il s'agit de comprendre les raisons de ces comportements, et non de les mesurer, même si des tendances générales ressortent de ces études. Ces études sont basées sur des discussions en

groupes, ou des entretiens dont le canevas d'entretiens (et non questionnaire) n'est jamais directif dans les réponses. Les répondants ont grande latitude pour expliquer leurs réponses. Ce qui n'est pas le cas des études quantitatives, dont les réponses sont pré formatées, et les répondants n'ont qu'à faire un choix.

Les critères sur relatifs aux méthodes qualitatives sont les suivants :

- **Capacité d'élaboration de guide** : diverses techniques sont utilisées dans les enquêtes qualitatives. Notamment celles dites « projectives¹⁸ », et qui sont utilisées dans la conduite d'entretiens semi directifs et des groupes de discussions. Le consultant doit s'appropriier ces techniques et les maîtriser.
- **Animation de groupe de discussion** : les groupes de discussion ou encore « focus group » est l'une des méthodes pour réaliser des études qualitatives. Le consultant doit avoir une capacité à animer et à dynamiser un groupe de discussion, et d'en dégager le maximum d'idées de tous les participants.
- **Elaboration de rapport** : le rapport d'étude qualitative est relativement différent d'un rapport d'étude quantitative. Il ne s'agit plus de restituer des informations statistiques, mais plutôt des discours. La capacité de structuration et d'analyse des opinions qui ont été formulées pêle-mêle lors ces discussions devient primordiale.

C. Les critères sur la capacité d'encadrement

Ces critères entrent en ligne de compte lorsque le consultant aura atteint un certain niveau de compétences, et est donc sollicité pour prendre en charge et encadrer des consultants hiérarchiquement inférieurs. Ces critères sont également des critères liés à la personne, et sont au nombre de deux :

- **Capacité d'encadrement proprement dit** : ce critère inclus, la capacité à encadrer, à vérifier et orienter les méthodologies adoptées par le consultant en charge de l'étude, et à assurer la relecture des rapports à remettre au client.
- **Capacité de formation** : avoir la capacité d'administrer les formations internes aux nouveaux entrants. La pédagogie est donc sollicitée, même si ces consultants n'ont reçu de formation dans cette discipline.

Dans le tableau de la page suivante nous résumons la liste de critères.

¹⁸ Les techniques projectives sont des techniques empruntées aux disciplines liées à la psychologie, pour être adaptées aux études de marché.

Tableau 3 : Résumé des critères d'évaluation

Critère	Définition du critère
1/ Aptitude personnelle	
Rigueur	Relecture, vérification des chiffres
Dynamisme, réactivité	Attitude réactive, participation, prise d'initiative
Logique	Esprit logique, structuration des idées
2/ Compétence générale	
Niveau de français	Français écrit et oral (grammaire et orthographe corrects, variété du vocabulaire)
Respect des délais	Tout au long du process de l'étude : de l'élaboration de l'offre à la restitution des outils d'enquête et du rapport
Elaboration des offres	Bonne présentation, offre bien structurée et bien argumentée, méthodologie appropriée à la problématique, budget respectant les ratios
Identification des nouveaux besoins en étude du client	Capacité à l'issue d'une étude d'identifier de nouvelles orientations d'étude, et à les vendre
Maîtrise des méthodologies	Connaissance des techniques d'étude, capacité à proposer des méthodes tant quanti que quali appropriées à la problématique (ciblage, échantillonnage, approche, etc)
Résolution de la problématique du client/ qualité des conclusions	Qualité des recommandations (structurées, claires, pratiques) et adéquation des recommandations à la problématique du client
Qualité de restitution	Facilité de lecture du PowerPoint, bonne élocution, présentation dynamique et claire pour le client, mise en exergue des solutions-client
3/ Compétence spécifique	
<i>Etude qualitative</i>	
Elaboration de guide d'animation	Guide bien structuré, techniques de questionnement appropriées (utilisation de techniques projectives à bon escient)
Animation de focus group	Animation dynamique, capacité à dégager le maximum d'idées de tous les participants, capacité à gérer la discussion
Elaboration de rapport	Rapport structuré, analyse approfondie des idées
<i>Etude quantitative</i>	
Elaboration de questionnaire	Questionnaire bien structuré, correspondant à un plan de traitement cohérent, questions correctement posées sans biais de questionnement
Maîtrise de Cosi	Connaissance du logiciel : traitement, redressement sur plusieurs régions, gestion de vague, niveaux, tableaux évolués, procédures, etc.
Elaboration de rapport	Rapport structuré, clair, facile à lire, utilisation de graphiques optimaux
4/ Encadrement	
Capacité d'encadrement	Encadrement de consultants, orientation méthode, relecture de rapports
Formation	Capacité à former de nouveaux entrants

Source : Résultats des réflexions lors de ce mémoire

Section 3. Principes de notation des critères

Les critères et la hiérarchie étant ainsi définis, il reste encore à mettre en place un système de notation compréhensible par tout un chacun : quelle échelle de notation (note sur 20 ? sur 100 ? ou autre système) ? Quelle compréhension commune d'une note ? Comment faire refléter l'importance d'un critère par rapport aux autres ? Quelles notes minimales pour atteindre quels échelons de la grille ? Quelles sont les notes minimales de rejet ?

Cette phase de définition du système de notation a été celle qui accaparait la plus grande partie de la période de stage. En effet, il a fallu adopter un processus itératif qui consistait à consulter tour à tour les dirigeants et les consultants, afin d'aboutir à une compréhension et une adoption commune des définitions. Nous soulignons ici que l'aide précieuse des dirigeants a été importante, pour s'assurer de la collaboration entière de tous.

A. La définition de l'échelle de notation

Il est important d'avoir une échelle de notation qui soit habituelle pour l'ensemble des utilisateurs. Nous avons donc emprunté un système de notation usuellement adopté dans les questionnaires d'enquêtes que développent les consultants. Ce système a les caractéristiques suivantes :

1. **Un nombre d'intervalle réduit** : en général entre 4 et 7. Il s'agit en effet de « quantifier » des informations qualitatives, et de rendre opérationnelles des informations qui peuvent paraître floues de prime abord. Ici, les qualifications identifiées (cf. paragraphe 2 suivant : **Définition des contenus des notes**) nous indiquent qu'un nombre d'intervalles réduit à 4 est bien adapté.
2. **Définition des contenus des notes** : une évaluation objective ne sera acceptée comme telle que si elle est mesurable, et que les unités de mesures sont comprises par tous. Il faut donc définir pour chaque critère établi, la compréhension que tout le monde devra avoir d'une note : par exemple on comprendra que, en français, la note minimale 0 (zéro) correspond à un français approximatif, et que la note maximale 3 (trois) correspond à un bon niveau de français aussi bien oral qu'écrit.

Nous obtenons ainsi le tableau de définition qui suit :

Tableau 4 : Définition de l'échelle de notation et contenus

Critère		Notes			
		0	1	2	3
1/ Aptitude personnelle					
	Rigueur	Pas rigoureux	Pas vraiment rigoureux	Plutôt rigoureux	Rigoureux
	Dynamisme, réactivité	Pas dynamique	Pas vraiment dynamique	Plutôt dynamique	Dynamique

		Notes			
Critère		0	1	2	3
	Logique	Pas logique	Pas vraiment logique	Plutôt logique	Logique

2/ Compétence générale					
	Niveau de français	Français approximatif tant oral qu'écrit	Français parlé et écrit moyens	Français très bien parlé mais écrit sujet à corrections	Bon niveau de français parlé et écrit
	Respect des délais	Retard > 5 jours	Retard de 1 à 4 jours	Respect à 100%	Respect à 100% + capacité de traiter autre chose en parallèle
	Elaboration des offres	Incapacité à élaborer une offre	Offre sujet à validation	Offre pratiquement OK	Offre sans besoin validation
	Identification des nouveaux besoins en étude du client	Pas de proposition d'orientation	Ebauche de proposition d'orientation	Bonne proposition d'orientation mais sans vente conclue	Bonne proposition d'orientation/ conclusion de vente
	Maîtrise des méthodologies	Méthodol. inappropriée	Connaissance approximative en méthode.	Plutôt bonne connaissance en méthodo	Bonne connaissance en méthodo
	Résolution de la problématique du client/ qualité des conclusions	Solution inappropriée	Solution pas vraiment appropriée	Solution plutôt appropriée	Solution appropriée
	Qualité de restitution	Mauvaise présentation	Plutôt mauvaise présentation	Plutôt bonne présentation	Bonne présentation

Définition de l'échelle de notation et contenus (suite)

Critère	Notes			
	0	1	2	3

3/ Compétence spécifique					
<i>Etude qualitative</i>					
	Elaboration de guide d'animation	Guide inadéquat	Guide pas vraiment adéquat	Plutôt bon guide	Bon guide
	Animation de focus group	Incapacité à animer un groupe quali	Capacité encore restreinte	Plutôt bonne capacité	Bonne capacité d'animation
	Elaboration de rapport	Rapport à retravailler dans son fond	Rapport à revoir sur quelques points	Plutôt bon rapport	Bon rapport
<i>Etude quantitative</i>					
	Elaboration de questionnaire	Questionnaire à retravailler dans son fond	Questionnaire pas vraiment adéquat	Questionnaire presque OK	Questionnaire au point
	Maîtrise de Cosi	Connaissance du principe basique Saisie/ Pre/ Expl, besoin d'assistance	Capacité à traiter seul un traitement classique (redressement, sans vague, sans niveau)	Bonne connaissance du traitement	Maîtrise des processus complexes, modélisation
	Elaboration de rapport	Rapport à retravailler dans son fond	Rapport à revoir sur quelques points	Plutôt bon rapport	Bon rapport

4/ Encadrement					
	Capacité d'encadrement	Incapacité à encadrer	Capacité d'encadrement faible	Capacité d'encadrement moyenne	Bonne capacité d'encadrement
	Formation	Incapacité à former	Capacité de formation faible	Capacité de formation moyenne	Bonne capacité de formation

Source : Résultats des réflexions lors de ce mémoire

B. Définition des coefficients d'importance

Lorsque l'évaluateur aura identifié les notes obtenues par un évalué dans chaque critère, la note globale de ce dernier serait la somme de toutes ces notes. Cependant, cela ne tient pas compte de l'importance relative de chaque critère. Il nous faut donc attribuer à chaque critère un coefficient d'importance.

Les différentes sessions de travail avec l'ensemble des consultants et les dirigeants nous ont permis d'établir un consensus commun sur l'importance des critères. Nous consignons dans le tableau suivant les coefficients qui en sont sortis.

Tableau 5 : Définition des coefficients des critères d'évaluation

Critère		Coefficients
1/ Aptitude personnelle		
	Rigueur	5
	Dynamisme, réactivité	5
	Logique	5
2/ Compétence générale		
	Niveau de français	3
	Respect des délais	6
	Elaboration des offres	5
	Identification des nouveaux besoins en étude du client	4
	Maîtrise des méthodologies	10
	Résolution de la problématique du client/ qualité des conclusions	7
	Qualité de restitution	5
3/ Compétence spécifique		
<i>Etude qualitative</i>		
	Elaboration de guide d'animation	10
	Animation de focus group	5
	Elaboration de rapport	10
<i>Etude quantitative</i>		
	Elaboration de questionnaire	10
	Maîtrise de Cosi	5
	Elaboration de rapport	10
4/ Encadrement		
	Capacité d'encadrement	5
	Formation	5

Source : Résultats des réflexions lors de ce mémoire

C. Les notes à obtenir par échelon

Nous avons défini auparavant les hiérarchies et échelons de la grille (cf. en Partie III, Chapitre I, Section 1). Maintenant, il s'agit de définir les notes minimales qui devront être obtenues pour accéder à chaque échelon.

i) Définition des notes disqualifiantes pour chaque groupe hiérarchique

Il s'agit de prendre en considération les compétences minimales à obtenir dans les hiérarchies. A titre d'exemple, les juniors doivent au strict minimum avoir les compétences suivantes :

- Obtenir la note de 1 au minimum pour chacun des critères d'aptitudes personnelles (rigueur, dynamisme, et analyse & logique), ce qui en appliquant les coefficients, correspond à la note de 15 ($1 \times 5 + 1 \times 5 + 1 \times 5$) ;
- Obtenir la note de 1 au minimum pour les critères de compétences générales suivantes : « Niveau de français », « Respect des délais », « Elaboration des offres », « Maîtrise des méthodologies », « Résolution de la problématique du client/ qualité des conclusions », « Qualité de restitution ». Ce qui correspond à la note disqualifiante de 36.

Ainsi, le junior doit avoir des notes supérieures à 15 pour les aptitudes personnelles et des notes supérieures à 36 pour les compétences générales. Ce que nous avons représenté en vert pâle dans le tableau résumant les notes à obtenir par échelon (Cf. Tableau 6 en page 64).

Ces notes disqualifiantes deviennent plus exigeantes à chaque changement de groupe hiérarchique :

- les chargés d'études seniors doivent avoir : 25 points en aptitudes personnelles, 50 points en compétences générales, mais en plus 65 points en compétences spécifiques.
- les chargés d'études experts : 30 points en aptitudes personnelles, 70 points en compétences générales, et 85 points en compétences spécifiques.
- Les directeurs d'études (junior, senior, et expert) se différencient des chargés d'études par l'exigence en terme d'encadrement. Le directeur d'étude junior nécessite 10 points en encadrement, le senior 15 points, et l'expert 20 points.
- Les directeurs généraux sont qualifiés hors catégorie car d'autres éléments entrent en jeu dans leurs positions (actionnaires, ou disposant de compétences pas directement liées à l'exploitation des études de marché). Cette catégorie est cependant présentée dans la grille car elle peut à terme être accédée par ces consultants.

ii) Définition des notes minimales des échelons

Après avoir identifiées les notes disqualifiantes, il faut enfin définir la note globale (somme des notes obtenues par critère) minimale qu'il faut obtenir pour accéder à un échelon. Pour ce faire, nous avons utilisé une démarche pragmatique en deux étapes :

1. en identifiant les notes minimales des échelons extrêmes, en l'occurrence le chargé d'étude junior de premier échelon (CEJ3 dans la grille en Tableau 6) pour le bas, et le directeur d'étude expert de 4^{ème} échelon (DEE37 dans notre grille) ;
2. puis, de redistribuer la différence en instaurant un intervalle régulier de note. Ainsi, pour passer d'un échelon à un autre, il faut avoir obtenu 7 points complémentaires par rapport à la période d'évaluation précédente.

Nous obtenons ainsi les notes minimales présentées dans le Tableau 6 (Zone orange).

Tableau 6 : Notes à obtenir par échelon

Code ATW	APPELLATION	Aptitude personnelle	Compétence générale	Compétence spécifique	Encadrement	Note globale	Accroissement
		45	120	150	30	345	
CES 1	Chargé d'Etudes stagiaire						
CES 2	Chargé d'Etudes stagiaire						
CEJ 3	Chargé d'Etudes junior	15	36			84	
CEJ 4	Chargé d'Etudes junior					91	7
CEJ 5	Chargé d'Etudes junior					98	7
CEJ 6	Chargé d'Etudes junior					105	7
CEJ 7	Chargé d'Etudes junior					112	7
CEJ 8	Chargé d'Etudes junior					119	7
CEJ 9	Chargé d'Etudes junior					126	7
CEJ 10	Chargé d'Etudes junior					133	7
CES 11	Chargé d'Etudes senior	25	50	65		140	7
CES 12	Chargé d'Etudes senior					147	7
CES 13	Chargé d'Etudes senior					154	7
CES 14	Chargé d'Etudes senior					161	7
CES 15	Chargé d'Etudes senior					168	7
CES 16	Chargé d'Etudes senior					175	7
CES 17	Chargé d'Etudes senior					182	7
CEE 18	Chargé d'Etudes expert	30	70	85		189	7
CEE 19	Chargé d'Etudes expert					196	7
CEE 20	Chargé d'Etudes expert					203	7
CEE 21	Chargé d'Etudes expert					210	7
CEE 22	Chargé d'Etudes expert					217	7
CEE 23	Chargé d'Etudes expert					224	7
CEE 24	Chargé d'Etudes expert					231	7
CEE 25	Chargé d'Etudes expert					238	7
DEJ 26	Directeur d'Etudes junior	40			10	245	7
DEJ 27	Directeur d'Etudes junior					252	7
DEJ 28	Directeur d'Etudes junior					259	7
DEJ 29	Directeur d'Etudes junior					266	7
DES 30	Directeur d'Etudes senior				15	273	7
DES 31	Directeur d'Etudes senior					280	7
DES 32	Directeur d'Etudes senior					287	7
DES 33	Directeur d'Etudes senior					294	7
DEE 34	Directeur d'Etudes expert				20	301	7
DEE 35	Directeur d'Etudes expert					308	7
DEE 36	Directeur d'Etudes expert					315	7
DEE 37	Directeur d'Etudes expert					322	7
DTA 38	Directeur Technique Adjoint						
DT 39	Directeur Technique						
DGA 40	Directeur Général Adjoint						
DG 41	Directeur Général						

Source : Résultats des réflexions lors de ce mémoire

CHAPITRE II LE PROCESSUS D'EVALUATION

Après avoir défini les critères d'évaluation ainsi que les formules de notation, nous allons maintenant présenter le processus proprement dit de l'évaluation. Elle sera tout d'abord basée sur des informations objectives recueillies sur les consultants. Nous montrerons ainsi dans la Section 1 comment se fera la collecte de ces informations. Ces mêmes informations feront l'objet des entretiens d'évaluation. Dans la Section 2, nous déterminerons quand et comment doivent être mener ces entretiens et quels seront leurs suivis. Enfin, il s'agit d'implanter définitivement le système. Comment allons nous gérer les changements ? Comment allons nous mener la première évaluation ? Ces questions seront traitées dans la Section 3.

Section 1. Le processus de collecte d'informations

Tout le système d'évaluation des consultants se base sur la gestion en général de chaque projet. Cela implique que chaque projet fera l'objet d'un compte rendu de suivi permanent puis, une fiche résumée qui reprendra les notes obtenues dans chaque projet sera établie en vue de l'entretien d'évaluation.

A. Les fiches de suivi des études

Les projets et études réalisés par les consultants constituent la base des informations pour établir les jugements. Il est donc nécessaire d'avoir une fiche de suivi de chaque projet qui consignera entre autres :

- Les informations sur le projet (le client, la nature de l'étude, le montant du budget, sa situation, etc.)
- Les différents délais et jalons chronologiques de restitutions ou de remises de produits (début d'étude, soumission des questionnaires, remise du rapport final, etc.). Il y aura ainsi deux planning enregistrés dans le dossier : le planning prévisionnel, et le planning réel.
- Et un encadré qui intégrera les commentaires de l'évaluateur sur les évènements constatés au cours de l'étude :
 - retards de remise et raisons de ces retards, notamment s'ils sont imputables au consultant ou dus à des circonstances indépendantes de sa volonté
 - et tous les faits pertinents qui pourraient avoir un impact sur l'opinion finale de l'évaluateur (commentaires sur la qualité des analyses, la qualité des restitutions, etc.)

Ces fiches sont à remplir par la personne en charge du suivi du dossier, puis par son supérieur hiérarchique. Un exemplaire de fiche de suivi est mis en Annexe 4.

B. La grille de notation remplie

A partir des différentes fiches d'études qui ont été remplies, l'évaluateur (mais également l'évalué, devra se faire une opinion générale sur chaque critère définie dans la grille et y attribuer une note. Cette grille remplie servira de base pour vérifier l'évolution de l'employé par rapport à la période précédente, et de voir s'il a atteint ses objectifs ou non.

Section 2. L'entretien d'évaluation

La méthode de l'entretien sera l'une des modifications majeures qu'apporte le nouveau système d'évaluation. Si auparavant, l'évaluation n'était qu'à sens unique (évaluateur → évalués), la nouvelle approche apporte cet aspect d'échange et de mise en accord des points de vues. Bien entendu la mise en place de la grille précédemment décrite contribue largement à l'atteinte de ce mis en accord.

De par l'importance de ce que porte cette étape dans l'ensemble du processus, nous allons dans cette section expliquer son déroulement.

A. Préparation de l'entretien

i) Fréquence des entretiens

Nous préconisons la durée de 6 mois, pour qu'il y ait suffisamment de matières à évaluer. Cela permet également d'avoir deux évaluations dans l'année, et laisser entrevoir au consultant l'espérance d'une récompense régulière de ses efforts.

ii) Préparation

La préparation de l'entretien est une phase primordiale pour atteindre les objectifs de l'évaluation. Il s'agit donc de prendre le temps nécessaire pour réfléchir sur la période écoulée, sur les faits saillants et significatifs, sur les points forts et points faibles, sur les causes de réussites comme sur celles des échecs. Tout cela ne peut s'improviser au cours de l'entretien et nécessite une mise à distance de la gestion au quotidienne.

Chaque responsable d'évaluation, en l'occurrence les dirigeants dans le cadre de ATW, doit prendre le temps d'organiser les rendez-vous avec chacun des chargés d'études et prévoir suffisamment de temps pour l'entretien.

Il doit avoir un certain nombre de documents en sa possession pour pouvoir mener à bien l'entretien :

- La grille de référence
- Les fiches des évaluations précédentes
- La lettre d'objectifs pour la période écoulée
- Les notes obtenues dans les critères d'évaluation

Il doit également être en mesure d'avoir à sa disposition la connaissance des résultats de ses collaborateurs, des difficultés qu'ils ont rencontrées, des réussites qu'ils ont eues durant toute la période d'évaluation. Durant l'entretien, il doit se concentrer sur les points essentiels et non

sur des détails mineurs et de ne construire son jugement qu'à partir des faits. Ces faits doivent provenir des commentaires consignés dans les fiches de suivi d'études.

Comme pour le responsable, le salarié doit avoir également en main la lettre d'objectifs et les critères d'évaluation, puis de recueillir tous les faits, résultats, situations qui ont été des succès, ceux qui n'ont pas été menés à terme et éventuellement ceux qui n'ont pas été réalisés ou qui ont été des échecs. C'est la phase de l'auto-évaluation où l'évalué doit rechercher l'objectivité par rapport à lui-même.

B. Structuration de l'entretien

i) Lieu et durée

- **Lieu**

Le lieu de l'entretien revêt une importance particulière. Il doit aider à mettre l'évalué à l'aise. Un lieu neutre peut être préconisé : salle de réunion avec une table ronde qui met le vis-à-vis dans un sentiment d'égalité. Cela peut être également dans le bureau de l'évalué : cette initiative serait très marquante puisque le fait que le chef aille vers l'évalué marque davantage l'intention de celui-ci à instaurer un bon dialogue avec lui. Il est ainsi plus à l'aise et s'exprime facilement. Il peut être également fait dans le bureau de l'évaluateur, toutefois le décor doit être simple pour mettre l'employé à l'aise, il faudrait penser à y mettre par exemple deux chaises et une table ronde ou basse.

- **Durée**

En général, il n'y a pas de durée prédéfinie. Mais il vaut mieux que il n'y ait pas de contrainte de temps qui pousserait à bâcler l'entretien. Eviter de mettre un rendez-vous important à la suite de l'entretien. Prévoir une heure à une heure et demie n'est pas superflue.

ii) Phases de l'entretien

L'entretien est une phase clé du nouveau système. Il permettra entre autre à mettre en place un climat de confiance, et également de dialogue.

Le déroulement de l'entretien devra comporter plusieurs phases qui chacune est importante pour sa réussite.

- **Introduction**

Il s'agit dans cette première phase de définir l'objectif, le temps et le plan de l'entretien. Le dirigeant se doit de rassurer intellectuellement et psychologiquement l'évalué.

- **Le bilan de l'année**

Lors de cette phase, le temps de parole est accordé à l'évalué qui est supposé avoir préparé son entretien en référence aux objectifs qui lui étaient fixés et aux critères d'évaluation qu'il connaît. Pendant cet exposé, le responsable écoute, comprend, pose des questions, se fait préciser certains points, fait approfondir éventuellement les analyses qui sont faites par l'évalué.

A la fin de ce premier bilan, l'évaluateur fait une synthèse des points les plus importants, tels qu'ils ont été exprimés et passe à la prochaine étape où il exprimera son jugement avec les explications nécessaires.

- **Identification commune des points forts et des points à améliorer**

Il s'agit pour le responsable, d'évaluer la conformité des résultats aux prévisions, par rapport aux objectifs et aux délais sur lesquels les deux parties s'étaient mis d'accord. Le responsable doit reconnaître positivement le collaborateur et le féliciter de ses réussites. De la même façon qu'il doit remarquer négativement les échecs et expliquer pourquoi ils le sont, en référence aux normes définies. Cette étape doit être considérée comme une phase de négociation qui se termine par un accord sur le jugement.

Les deux phases précédentes contribuent fortement à répondre à la Recommandation 2 : Mettre en place un système contradictoire sur les jugements)

- **Communiquer l'appréciation globale**

Il s'agit pour le responsable de faire une dernière synthèse et de s'accorder sur les notes finales obtenues par l'employé.

- **Identification des moyens pour améliorer les points faibles**

D'une manière commune, les deux parties élaborent les décisions à prendre pour le développement personnel du salarié. En principe, il faut tenir compte des avis, des propositions et des solutions apportées par l'évalué à cette phase au lieu de lui en imposer. Bien évidemment, la décision finale appartient à la direction pour la validation des moyens.

- **Aborder le futur, négocier et fixer les nouveaux objectifs**

Cette partie permet d'identifier les attentes du collaborateur par rapport à son poste actuel, ses projets professionnels par rapport à l'entreprise, le plan de carrière envisagé, ses ambitions et ses motivations.

Enfin, l'entretien doit se terminer par la négociation et la fixation de nouveaux objectifs pour la prochaine période. Ils seront formalisés dans un nouveau document qui sera sous la forme d'une note à atteindre pour la fois prochaine. Ils constituent un contrat entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

iii) Suivi de l'entretien

Si l'entretien ne donne pas lieu à un suivi, il peut être jugé inutile et comme une perte de temps autant pour l'entreprise que pour le collaborateur. L'entretien doit être suivi d'actions concrètes. A la suite de l'entretien, un plan de formation pourrait par exemple être identifié, en prenant en compte les besoins du collaborateur et de ses souhaits. L'évaluateur doit donc réaliser un feed-back auprès des salariés et intégrer l'entretien dans la politique des Ressources Humaines.

Section 3. La mise en place du système

A. La gestion du changement (psychologique et technique)

Il est connu de tout bon gestionnaire que les changements rencontrent en général une résistance de la part des intéressés. Il est donc important de pouvoir convaincre l'ensemble de l'équipe de chargés d'études sur la pertinence et l'intérêt du nouveau système. Pour ce faire, un des moyens les plus utilisés est la mise en application d'un processus participatif dans la préparation et l'élaboration du système. Ce processus commence par une validation, puis des sessions d'explication du système.

Même si un premier jet de définition a été élaboré dans ce travail, il est absolument nécessaire de le **faire valider par le personnel**. Cela commence donc pour la définition de la grille, mais également pour l'identification des salaires correspondants.

Il est vrai qu'il sera compliqué de faire participer activement tout le personnel dans cette validation, mais nous préconisons de choisir un groupe d'employés, ceux qui se sentent les plus impliqués, pour le constituer en un comité ad hoc de représentation. Ce comité aura alors latitude de représenter l'ensemble du personnel.

Il est également nécessaire de faire des **sessions** de réunions **pour bien expliquer** le système mis en place, afin de permettre à l'ensemble de bien comprendre la grille et les critères, et qu'il en acquiert l'usage.

B. Les implantations techniques complémentaires pour la mise en place du système

i) Implantation d'un outil de gestion de projet

La base des évaluations sont les projets eux-mêmes. Il est utile d'avoir des outils plus performants pour suivre les étapes de chaque projet, notamment lorsque un grand nombre de projets sont à gérer en parallèle. Actuellement, cette gestion se fait uniquement sur la base des plans de charges édités sur le calendrier. Nous préconisons, après l'avoir consulté et essayé avec l'équipe de dirigeants d'utiliser Microsoft Project. Le logiciel permet de faire les rappels des moments clés de restitutions et d'établir un suivi de l'avancement précis de chaque projet. Le logiciel peut enfin être mis en réseau, donc regrouper le suivi de plusieurs utilisateurs. Un exemple de planning de projet établi sur Microsoft Project est mis en Annexe 5.

ii) Formation des évaluateurs

Les évaluateurs qui auront à gérer les entretiens doivent s'assurer qu'ils maîtrisent bien le processus puisqu'un échec lors des premiers essais mettrait en péril la légitimité du système entier. Les dirigeants doivent donc s'auto-former puis former toutes les personnes qui auront à mener les entretiens d'évaluation. Il faut prévoir dans ce cadre des séances de jeux de rôles, bien entendu, à faire à l'insu des personnes à évaluer, pour ne pas perturber leurs futurs comportements lors des entretiens.

C. Une période transitoire

i) Une évaluation « état Zéro »

Puisque le système se mettra pour la première fois en place, il faut faire une première évaluation pour pouvoir positionner les différents consultants dans la nouvelle grille.

Effectivement, ce processus doit être déjà dans un optique participatif, c'est à dire que l'employé aura d'ores et déjà son mot à dire par rapport aux notes obtenues dans les critères.

ii) Période d'essai

Auparavant, la gestion des évaluations ne se faisait que par les deux directeurs. Dorénavant, les chargés d'études experts, ainsi que les directeurs d'études seront impliqués dans cette évaluation, car ils auront à suivre les dossiers des chargés d'études sous leurs supervisions.

Un tâtonnement se fera probablement lors de la première période : il faut apprendre à bien gérer les dossiers sous supervision, et à bien remplir les tableaux d'évaluations.

Il faut d'emblée s'accorder avec tout le personnel que la première période sera une période transitoire, et ceci dans le but de faire accepter dès maintenant que le système peut encore être modifié pour s'améliorer.

CHAPITRE III RESULTATS ATTENDUS

L'implantation du système d'évaluation par entretien vise à faire bénéficier au cabinet les avantages très marqués issus de ce système. Ces avantages profitent avant tout aux employés, puis à l'employeur et enfin à l'organisation tout entière.

Section 1. Sur le plan des consultants

L'intérêt de la mise en place du système d'évaluation vise en premier lieu à se soucier des employés, donc des consultants. Ils constituent la pierre angulaire de la performance du cabinet. C'est une ressource fondamentale que les dirigeants cherchent constamment à développer et à valoriser.

A. Point de repère

L'évaluation permettra au consultant d'avoir une connaissance précise du niveau qu'il a atteint. Il aura ainsi une connaissance de son vrai rendement, une connaissance de la contribution qu'il apporte vraiment à l'organisation où il fait parti. De cette connaissance découle un point de repère à atteindre qui l'amènera à améliorer ses compétences actuelles compte tenu de celles requises.

L'évaluation ouvrira ainsi au consultant la voie à un processus d'amélioration continue de ses pratiques d'intervention. Elle lui permettra d'enrichir sa propre vision de l'exercice de son métier en général et de la gestion de ses missions en particulier, d'identifier ses points forts et ses points faibles, de repérer les sources possibles d'amélioration de la conduite de ses missions et les modalités d'utilisation des outils et des méthodologies.

B. Orientation et réalisation du perfectionnement futur

L'évaluation est un moyen d'orientation de carrière. Ainsi, dans la mesure où la grille définit par avance les requis pour atteindre tel ou tel échelon, il est possible pour le consultant de se fixer des challenges, et pourquoi pas, de sauter des échelons s'il en prouve la capacité. Cette possibilité contribuera à son épanouissement dans son travail.

C. Amélioration du dialogue avec le supérieur

Par le biais de l'entretien, l'employé a la possibilité d'exprimer ses craintes, ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution.

L'évaluation permet de passer progressivement d'une relation empreinte de subjectivité et de méfiance à une véritable relation professionnelle entre le consultant et sa hiérarchie. En ce sens, l'évaluation est un vecteur de développement et de reconnaissance.

Section 2. Sur le plan des dirigeants

Du point de vue des dirigeants, ils peuvent attendre du système les avantages suivants :

A. Objectivité de l'évaluation

Le système d'évaluation permettra aux dirigeants de disposer d'un outil de diagnostic et d'évaluation. Ce système d'évaluation les permettra surtout de diminuer le taux de subjectivité et d'arbitraire étant donné que les décisions qu'ils vont prononcer sur les consultants seront désormais basées sur des faits précis et sur l'atteinte de critères bien déterminés que les deux parties auront défini ensemble.

B. Garantie de la transparence de la promotion salariale

L'existence du système d'évaluation facilitera la rétribution de la performance donc l'attribution de la promotion. Par son biais, les dirigeants et les consultants peuvent déterminer nettement si la note qui conditionne l'ascension à un niveau donné a été atteinte ou non. La promotion deviendra ainsi transparente et objective.

Par ailleurs, la vision participative de ce nouveau système d'évaluation, permettra aux consultants de s'impliquer pleinement dans la définition de la grille salariale, tout autant que dans la définition des critères d'évaluation.

C. Meilleure gestion du potentiel humain

Les résultats de l'évaluation permettront aux dirigeants d'avoir une connaissance précise de l'état des performances générales des consultants. Ils pourront ainsi définir aisément les plans d'actions adéquats pour pouvoir accentuer leur développement.

D. Motivation du personnel

Lors de l'entretien d'évaluation, le consultant aura plus conscience qu'il constitue un maillon important de la firme et que de sa performance dépend entièrement celle de la firme entière. Cela développera en lui un sentiment d'appartenance plus ancré qui va donc le motiver à un

plus haut point. De plus, à l'idée de prétendre à une augmentation salariale tous les six mois au lieu de tous les ans, cette motivation sera encore plus intense, la promotion créera un sentiment de satisfaction qui sera durablement motivant. Le consultant deviendra donc plus motivé et plus productif.

E. Amélioration des relations et de la compréhension avec les collaborateurs

Le supérieur hiérarchique, par le biais de l'entretien, aura l'occasion de mieux connaître chacun de ses collaborateurs, de les écouter et de considérer leurs aspirations professionnelles.

Section 3. Sur le plan de l'organisation tout entière

Sur le plan général du cabinet, on attend du système d'évaluation trois résultats majeurs : l'assainissement du climat social, l'amélioration de la qualité de la prestation et une gestion saine des Ressources Humaines.

A. Assainissement du climat social

Sur le plan de l'assainissement du climat social, on attend du système d'évaluation un dénouement des mésententes et l'établissement d'un climat de travail plus favorable.

B. Amélioration de la qualité du travail

Comme nous l'avons déjà souligné dans la première section, le système stimulera les consultants à améliorer leur performance, cela aura un impact très bénéfique sur la compétitivité de l'entreprise et cela lui permettra aussi de rayonner son image.

C. GRH saine

La promotion devra devenir plus transparente. Le système d'évaluation devra notamment contribuer à l'établissement de programmes de formations plus opérationnels et correspondant effectivement aux lacunes identifiées. Il est clair que ces formations deviendront mieux ciblées, et donc plus efficace.

Vu l'importance de la portée de tous ces résultats, l'implantation de ce système d'évaluation par entretien serait vraiment très pertinente pour ATW.

Cette dernière partie de notre étude a été donc consacrée à la présentation du nouveau système d'évaluation à implanter. Il se base d'une part, sur une nouvelle grille d'évaluation, différente de celle utilisée auparavant, et prévoyant de nouvelles hiérarchies de postes auxquelles les consultants peuvent accéder dans leur carrière. Cette grille présente aussi les critères d'évaluation ainsi que les formules de notation, conditionnant les promotions. D'autre part, le système préconise aussi la mise en place d'entretiens lors de l'évaluation. C'est un apport majeur du nouveau système, et visant à assurer un réel échange entre les deux parties concernées, c'est-à-dire les dirigeants et les consultants.

Au-delà du système, nous mettons également en avant l'importance d'une bonne organisation afin d'assurer son efficacité : gérer et faire accepter le changement auprès des acteurs, définir une périodicité, mettre en place des outils de gestion, et s'accorder sur une période transitoire et un état de départ (« état zéro »).

CONCLUSION GENERALE

L'évaluation des performances des ressources humaines est fondamentale pour l'entreprise du fait que sur ces ressources se repose tout son devenir. Cette évaluation comme nous avons pu le voir permet de mesurer les performances des collaborateurs en vue de les améliorer et surtout en vue d'assurer la performance entière de l'organisation. Elle permet de connaître précisément la contribution qu'ils apportent à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise par l'atteinte des objectifs qui les ont été assignés individuellement.

Dans la majorité des entreprises, cette évaluation s'effectue de manière informelle, à l'insu des agents. Toutefois, c'est sur cette évaluation que se basent toutes les décisions concernant ces agents, et notamment la décision de promotion salariale. Du fait donc que l'évaluation s'effectue de manière informelle, ils naissent des tensions entre les évaluateurs et les collaborateurs. Ces derniers se sentent victimes de jugements arbitraires lorsqu'ils n'approuvent pas les décisions prises par leurs supérieurs. Il est donc impossible de savoir exactement celui qui a tort et celui qui a raison étant donné que chacune des deux parties persiste sur leurs positions. C'est exactement le cas que nous avons rencontré au sein de ATW Consultants Madagascar. La subjectivité de l'évaluation qu'elle conduit lui fait connaître de sérieux problèmes concernant surtout la question de promotion salariale, point qui est très sensible d'ailleurs au sein de toutes les entreprises.

Nous avons pu souligner précisément les problèmes qu'elle rencontre de ce fait, comme la baisse de la motivation de ses consultants résultant de l'insatisfaction en matière de promotion, la difficulté d'intégrer de nouvelles compétences qui estiment le salaire insuffisant.

Pour y remédier, il nous faut combler les lacunes du système existant cela surtout en matière d'objectivité. Nous préconisons ainsi d'implanter au sein de ATW, un système d'évaluation des performances objective. Nous estimons assurer cette objectivité en concevant un système léger et efficace basé sur des critères d'évaluation compréhensibles à tous, et une échelle de notation simple. Nous avons pu souligner les points essentiels qu'il fallait maîtriser pour que l'implantation du système soit réussie, notamment, la gestion psychologique et technique du changement, les sources des informations pertinentes auxquelles l'évaluation devrait se baser. La différence essentielle réside dans le fait que le nouveau système proposé préconise un entretien d'évaluation entre le supérieur et chacun des consultants. Nous avons ainsi souligné les différents points qu'il fallait maîtriser lors de cette rencontre hiérarchique formelle. Nous avons souligné en l'occurrence tout ce que l'on devrait préparer pour mener à bien l'entretien, la structuration de l'entretien proprement dit ainsi que le suivi que les supérieurs doivent effectuer à la suite de l'entretien.

Nous avons terminé notre étude en soulignant les résultats que le cabinet peut escompter par la mise en place d'un tel système. Ils bénéficient avant tout aux consultants. Le système devrait les permettre de gérer au mieux leur carrière, d'avoir un point de repère pour pouvoir s'améliorer. Les dirigeants quant à eux auront à leur disposition un outil de motivation de son personnel et de garantie de la transparence salariale. Enfin, le système profitera au cabinet tout entier, en instaurant un climat de travail favorable nécessaire à l'unité de l'équipe et à l'amélioration de la prestation qui aura un impact très positif sur son image aux yeux de ses clients et partenaires.

Cette étude nous a permis de mettre en pratique les théories que nous avons acquises, mais elle nous a aussi permis d'apporter notre contribution au développement d'un cabinet d'études

qu'est ATW Consultants Madagascar. Elle permettra également à tous les dirigeants d'être conscient de la nécessité de la conduite d'une évaluation formelle au sein de l'entreprise.

ANNEXES

Annexe 1 : Notion d’homme – jour consultant	i
Annexe 2 : Glossaire des études de marché.....	ii
Annexe 3 : Catégories et classifications professionnelles prévues par le Code de travail.....	v
Annexe 4 : Fiche de suivi d’un projet	vii
Annexe 5 : Exemple de planning sur Microsoft Project	viii

Annexe 1 : Notion d'homme – jour consultant

L'«homme-jour» est l'unité de temps utilisé par le consultant pour mesurer l'importance du travail qu'il aura à réaliser. Le nombre d'homme-jour équivaut au nombre de jour où il intervient. C'est le nombre d'homme-jours qu'on facture au client quelle que soit la durée exacte calendaire de l'étude.

Pour illustrer notre explication, voici un tableau qui nous montre un exemple de planning de travail de traitement d'une étude. Il fait ressortir le nombre d'homme-jour ainsi que le nombre de jours calendaires nécessaires pour l'effectuer.

Exemple de planning de travail

(En hommes - jour et en jours calendaires)

PLANNING DU TRAVAIL	HOMME-JOUR (HJ)	CALENDRIER
Préparer un questionnaire (cas de deux consultants pour une demi- journée chacun)	0.5+0 .5	0.5
Envoyer les enquêteurs (il n'y a pas d'intervention de consultants donc HJ=0)	0	7
Faire la saisie (il n'y a pas d'intervention de consultants donc HJ=0)	0	2
Faire un traitement statistique (une personne pour 2jours)	2	2
Elaborer le rapport (un consultant pour 6jours)	6	6
Total	9 HJ	17 .5jours

Source : ATW Consultants Madagascar

Dans cet exemple, on va facturer 9HJ de travail au client même si l'étude nécessite 17,5 jours calendaires au total.

Il faut souligner que le nombre d'homme-jour n'est pas forcément inférieur à la durée calendaire de l'étude ; il peut y être égal ou même supérieur quand l'étude demande une intervention simultanée de plusieurs consultants. Par exemple, trois consultants qui travaillent en même temps valent 3 HJ, pour une journée calendaire de travail.

Annexe 2 : Glossaire des études de marché

Etudes : ensemble des activités qui comprennent une collecte systématique et objective ainsi qu'une analyse des informations appropriées pour l'identification et la solution de tout problème d'ordre marketing, économique ou social, qu'il concerne des entreprises commerciales, des acteurs de la vie politique ou des collectivités.

➤ Etude qualitative

Etude qualitative : étude qui a vocation à explorer un secteur ou un problème et à formuler des hypothèses et à comprendre des motivations. Elle se fonde sur une analyse en profondeur du discours des interviewés et porte souvent sur un échantillon restreint qui n'a pas besoin d'être représentatif.

Termes clés :

Appels mystères : appels téléphoniques qui permettent à une entreprise de mesurer la qualité de l'accueil réservé par ses services à ses clients, sans que ces services n'aient été au préalable informés de cette action. L'enquêteur se fait passer pour un client. Le principe est le même pour les visites mystères (qualité d'accueil sur le point de vente).

Attitude : disposition favorable ou défavorable à l'égard d'un produit, d'un service ou d'une organisation, qui résulte de l'ensemble des composantes de la personnalité.

Comportement : ce que font ou ont fait les individus.

Entretien : méthode de recueil des informations au travers d'un échange avec une ou plusieurs personnes, structuré de manière plus ou moins directive, accompagné de relances visant à susciter l'expression des participants. Le discours recueilli fera l'objet d'une analyse.

Groupe (réunion de) : technique d'étude qualitative consistant à animer de façon semi-directive la discussion d'un groupe de personnes sur un thème ou un produit.

Opinion : avis, sentiment, jugement sur des faits ou des messages.

Panel : échantillon recruté sur une certaine durée, pendant laquelle il est interrogé plusieurs fois sur des variables identiques. Le panel met notamment en lumière les évolutions de comportements sur les mêmes individus.

Projectives (techniques) : techniques destinées à faire verbaliser par l'interviewé les attitudes qu'il ne veut ou ne peut pas exprimer consciemment ou non, en réponse à des questions diverses.

Verbatim : retranscription de ce que les interviewés ont dit.

➤ Etude quantitative

Etude quantitative : étude qui vise à quantifier des attitudes ou des comportements, et à mesurer les variables dont ils dépendent, et à comparer, Elle est réalisée sur un échantillon représentatif afin que les résultats puissent être généralisés à la population étudiée.

Termes clés :

Baromètre : étude destinée à suivre dans le temps des indicateurs sur des marchés, des entreprises, des marques, des produits et des services. Elle est réalisée à des intervalles réguliers, dans les mêmes conditions méthodologiques, ce qui permet des comparaisons d'une période à une autre. Par exemple, un baromètre d'image est une étude qui permet de suivre dans le temps des indicateurs sur l'image d'un produit, d'un service, d'une marque ou d'une entreprise.

Etude ad hoc : étude spécifique conçue et réalisée pour répondre à une question ou à une problématique précise soulevée par le client.

Omnibus : mode de recueil quantitatif dans lequel seul l'échantillon de personnes à interroger est défini à l'avance et où chaque participant peut poser les questions de son choix.

Positionnement : définit la manière dont on souhaite que le produit soit perçu par rapport aux produits concurrents en fonction des différents critères du marché.

Questionnaire : ensemble de questions soumises aux personnes interrogées dans le cadre d'une étude quantitative.

Sondage : enquête sur échantillon représentatif de la population étudiée.

Terrain : ensemble des opérations concourant au recueil des informations de l'étude et organisant le travail des enquêteurs.

Typologie : méthode statistique par laquelle on rassemble des individus similaires dans des groupes distincts les uns des autres.

Etude d'impact : étude visant à mesurer l'effet de la communication

Annonceur : au sens restrictif désigne l'entreprise qui achète les espaces publicitaires. C'est toute entreprise, collectivité ou organisme recourant aux différentes techniques de communication et de marketing pour promouvoir sa notoriété, ses produits ou son métier.

Audience : ensemble de consommateurs d'un support de presse, radio, télévision ou cinéma et susceptibles à ce titre d'être exposés à un message publicitaire.

Bilan de campagne : mesure de l'efficacité d'une campagne publicitaire par rapport aux objectifs de communication.

Pige publicitaire : relevé systématique des insertions publicitaires dans les différents médias pour connaître l'importance et la structure des budgets publicitaires de la concurrence.

Post-test : évaluation, après investissements, des effets d'une campagne publicitaire ou promotionnelle.

Pré-test : ensemble de techniques destinées à contrôler la valeur de la communication d'un message avant sa diffusion.

Tracking publicitaire : analyse dynamique de la communication d'une marque et de son incidence sur les attitudes et comportements des consommateurs. A la différence d'un post-test, il s'agit d'une étude réalisée sur le long terme sur un ensemble d'actions de communication et pas seulement sur les effets immédiats d'une campagne publicitaire.

Autres termes spécifiques aux études de marchés

Brief : cahier de charges, formulation, écrite ou orale, des informations qu'il convient de rechercher pour résoudre un problème marketing.

Banque ou base de données : ensemble d'informations organisées par thèmes et liaisons et susceptibles d'être consultées à la demande.

Datamining : exploitation des informations contenues dans une base de données à des fins marketing et commerciales.

Elasticité prix : mesure de la réponse des acheteurs à un changement de prix.

Géomarketing : technique d'approche du consommateur qui se fonde sur une analyse des territoires, à partir de la connaissance des caractéristiques de leur population, des marchés et des zones de chalandise.

Mapping : représentation graphique issue de l'analyse de données, d'un univers de produits ou de marques concurrentes qui se positionnent en fonction de deux axes croisés.

Segmentation : découpage d'une population en fonction d'un ou plusieurs critères géographiques, socio-démographiques, comportementaux.

Sémiologie : discipline d'études consistant à décoder les signes et les symboles émis par les marchés, les entreprises et les marques et à étudier leur sens.

Test d'acceptabilité: vise à assurer que les caractéristiques d'un produit, dans des conditions d'utilisation aussi voisines possible de la réalité, correspondent aux attentes de la clientèle, indépendamment de son prix et des modalités de sa commercialisation.

Trade-off : méthode dans laquelle on cherche à déterminer le compromis de l'acheteur entre ses divers critères de décisions.

(Source : VEGA Marie-Pierre, *Le Guide des sociétés d'études*, Paris, Les éditions du management, 2001, pages 25-29.)

Annexe 3 : Catégories et classifications professionnelles prévues par le Code de travail

(Source : Nelly Rakotobe Ralambondrainy, « Les relations individuelles de travail », *Jurid'ika*, 2006, Page 82-84.)

Le législateur a établi une liste des emplois en fonction de la qualification professionnelle dans chaque branche d'activités et a établi une hiérarchie de ces emplois.

Les différentes branches d'activités :

Les diverses branches d'activités qui ont été énumérées par des arrêtés très anciens dans le secteur privé, en ce qui concerne la qualification professionnelle, sont les suivantes :

- Dans les différentes branches d'activités : arr. n° 278 IGT, 5 fév. 1954 ;
- Agriculture : arr. n° 407 IGT, du 7 nov. 1957 ;
- Bâtiments, travaux publics : arr. n°550 IGT, 10 mars 1954 ;
- Boulangeries, pâtisseries : arr. n° 689 IGT, 23 mars 1954 ;
- Bureaux, commerce, comptabilité : arr. n°552 IGT, 10 mars 1953 ;
- Cordonneries mécaniques, tanneries, etc. : arr. n° 690 IGT, 23 mars 1954 ;
- Energie électrique, eau : arr. n° 2802 IGT, 13 déc. 1956 ;
- Gens de maison : arr. n° 551 IGT, 10 mars 1954 ;
- Industries graphiques : arr. n° 0045 VP/TR ; 13 janv. 1959 ;
- Industries Hôtelières : arr. n° 687 IGT, 23 mars 1954 ;
- Métallurgie, travail des métaux : arr. n°554 IGT, 10 mars 1954 ;
- Mines : arr. n° 1352 IGT, 30 juin 1954 ;
- Rizeries, minoteries, etc. : arr. n° 406 IGT, 7 nov. 1957 ;
- Sucreries, raffineries, distilleries : arr. n° 2803 IGT, 13 déc. 1956 ;
- Textile : arr. n° 1891 IGT, 16 août 1955 ;
- Transports : arr. n° 686 IGT, 23 mars 1954 ;

Classement des emplois par catégories professionnelles :

Dans ces différentes branches d'activités, les emplois ont été classés par catégories, d'où les dénominations de « catégories professionnelles et de classifications professionnelles ». Un travailleur déterminé devra nécessairement, en fonction de sa qualification, être classé dans une catégorie professionnelle déterminée.

Quelles sont ces différentes catégories professionnelles ?

La loi ainsi que la pratique professionnelle établissent, d'abord, une première distinction entre trois groupes : **les ouvriers, les employés et les cadres.**

L'ouvrier est celui qui exerce un travail manuel, qui prend part à l'exécution matérielle des travaux industriels ou de fabrication, de transformation..., alors que

l'employé collabore à l'administration de l'employeur (par exemple un comptable).

A l'intérieur de chaque groupe, il y a une classification des différents emplois en fonction des diverses qualifications. Il y a une correspondance parfaite entre les catégories professionnelles des ouvriers et des employés. Ces catégories sont les suivantes :

	I	II	III	IV	V
--	---	----	-----	----	---

Ouvriers	M1	M2	OS1	OS2	OS3	OP1A	OP1B	OP2A	OP2B	OP3
Employés	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B

On peut regrouper les différentes catégories professionnelles de la façon suivante :

I- Au bas de l'échelle : les manœuvres ordinaires, le personnel subalterne : les employés sans qualification, exécutant des travaux élémentaires n'exigeant aucune connaissance technique (ex : planton, manœuvre).

II- Ouvriers spécialisés et personnel ayant des connaissances professionnelles et une expérience du métier. (ex : dactylo, ouvrier expérimenté).

III- Ouvriers et travailleurs très qualifiés, personnel ayant une formation professionnelle approfondie (ex : comptable, ouvrier ayant réussi un examen professionnel, capable de diriger une équipe de cinq travailleurs).

IV- Agent de maîtrise, chef de chantier, personnel possédant des qualités de chef (ex : chef magasinier, chef d'ateliers, ...).

V- Le personnel cadre : hautement qualifié/ exerce un certain pouvoir sur les autres travailleurs (ex : ingénieur, directeur technique et administratif). Avant 1974, ce dernier groupe constituait la classification hors catégories, dénomination qui n'a plus été reprise par la suite.

La catégorie professionnelle du travailleur est très importante : en effet, sa classification dans tel emploi détermine le genre de travail que l'employeur devra lui confier et qu'il devra exécuter. A chaque catégorie professionnelle correspond un salaire déterminé. La catégorie professionnelle influe également sur la cessation du travail, pour la détermination du préavis et des dommages-intérêts pour licenciement abusif.

Annexe 4 : Fiche de suivi d'un projet

DOSSIER :

Client :

e-mail :

Contact client :

N°tel :

Planning	Début	1 ^{er} rapport d'activité	2 ^e rapport d'activité	Rapport préliminaire	Rapport final	Approbation rapport final

Montant du contrat :

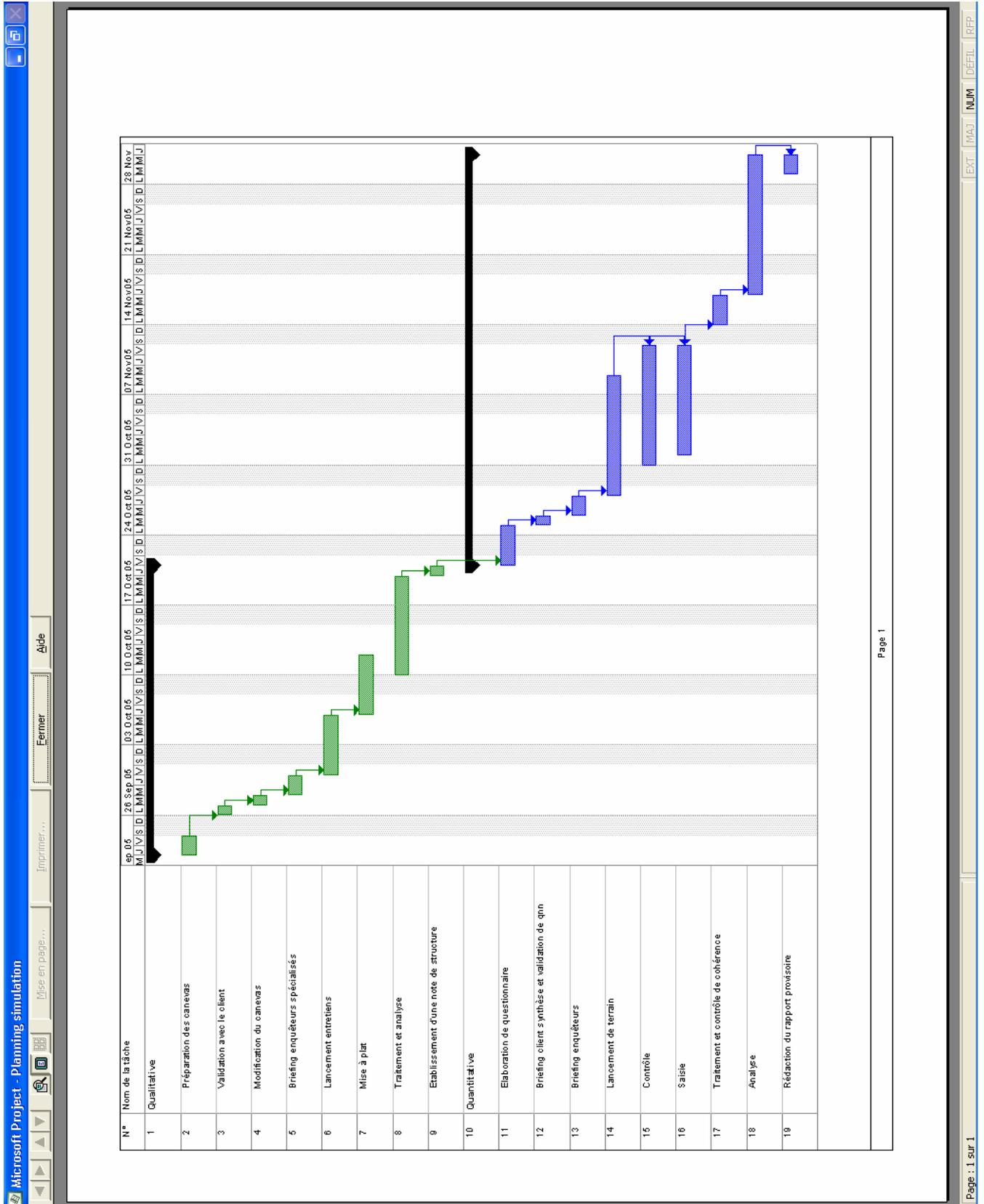
HT :

TTC :

Facturation	Taux						
	Echéance						
	Montant HT						
	Montant TVA						
	Montant TTC						
	N° facture						
	Date et envoi facture						
	Situation						
	Etat						

Commentaires :

Annexe 5 : Exemple de planning sur Microsoft Project



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

AUBIN Nadia, *Comment évaluer son collaborateur? Une compétence essentielle pour le manager*, Paris, Les éditions d'organisation, 2^e édition, 2004, 255 pages.

BACAL Robert, *Améliorer les performances de son équipe*, Paris, Maxima, 2004, 270 pages.

BOTTIN Christian, *Diagnostic et changement, l'intervention des consultants dans les organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991, 240 pages.

CAUDEN Joël, *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Berger-Levrault, 1988, 250 pages.

COLLOMB Bertrand, *Le Management des Hommes*, Paris, Les éditions d'organisation, 2000, 300 pages.

DIVERREZ Jean, *Politique et techniques de direction du personnel*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 8e édition, 1983, 200 pages.

IRIBARNE Patrick, *Les tableaux de bord de la performance*, Paris, Dunod, 2003, 155 pages.

LOUBET Daniel, *le Management du savoir-faire dans l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1992, 147 pages.

MAGAKIAN Jean-Louis et alii, *50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des Ressources Humaines*, Paris, Bréal, 2003, 190 pages.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Nathan, 3e édition, 1988, 255 pages.

MERCIER Jean-Pierre, *Mesurer et développer les performances, la clé du succès de l'entreprise moderne*, Montréal, Les éditions Quebecor, 2003, 155 pages.

MONNIE Roger, *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, Paris, Les éditions d'organisation, 1986, 150 pages.

PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 5e édition, 1999, 590 pages.

PETIT André et alii, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Montréal, Editions Gaétan Morin, 1993, 780 pages.

PEREZ Yves André, *Pratique du conseil en entreprise, le grand guide du métier consultant*, Paris, Maxima, 2004, 422 pages.

PLANE Jean-Michel, *La gestion des ressources humaines*, Paris, Flammarion, 2000, 127 pages.

RAKOTOBE Ralambondrainy Nelly, *Les relations individuelles de travail*, Jurid'ika, 2006, 329 pages.

TEBOUL Jacques, *L'entretien d'évaluation*, Paris, Dunod, 3e édition, 2005, 151 pages.

VEGA Marie-Pierre, *Le Guide des sociétés d'études*, Paris, Les éditions du management, 2001, 480 pages.

ZARAFIAN Philippe, *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999, 230 pages.

cours :

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, *Management*, 4e année Organisation, 2005.

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, *Organisation de l'entreprise*, 1ere année, 2002.

Monsieur RAHAJAHARIZAKA Richard, *Gestion des Ressources Humaines*, 4e année, 2005.

Monsieur RAJAONARISOA Yves, Monsieur ANDRIANALY Dera et Madame ANDREAS Irène, *Marketing I et II, III*, 2002,2003, 2004.

Monsieur RAKOTOSALAMA Clément, *Organisation IV*, 4e année Organisation, 2005.

Madame RAVALITERA Faraso, *Entreprenariat et Gestion de Projet*, 4e année, 2005.

Monsieur RAZAFINDRAMBOA Tantely, *Droit social*, 3e année, 2004.

Rapports d'études et documents sur ATW Consultants Madagascar :

ATW CONSULTANTS Madagascar, *Références*, janvier 2005, 10 pages.

ATW CONSULTANTS Madagascar, divers rapports d'études (exemple : « *Usages & Attitudes – Images & satisfaction sur le marché de stations pétroliers* », Décembre 2005, 69 pages.)

Articles de journaux :

ATW Consultants Madagascar, « *Sondage : Le moral des habitants du grand Tana en décembre 2005* », in Les Nouvelles, 19 janvier 2006, page 5.

Rohama, « *Registre du commerce et des sociétés : les usagers satisfaits des services. Etude menée par ATW Consultants Madagascar* », in Le Quotidien ; 29 avril 2006, page 4.

Sites Internet :

www.atw-mada.com : site web de ATW Consultants Madagascar

www.indicerh.net : site web de la société **Indice RH** sur les Ressources Humaines

www.jmrr.com: site web de la société ManageAp, sur le Management en général et la gestion des ressources humaines en particulier.

www.lexpansion.com: site web de l'Expansion

www.management.journaldunet.com: site web d'informations sur le management

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE1

Partie I Cadre général de l'étude 3

Chapitre I Présentation de ATW Consultants Madagascar 5

Section 1. Présentation de l'entreprise 5

A. Activités 5

B. Historique et évolution 7

Section 2. La structure organisationnelle 9

Section 3. Ressources 11

A. Ressources financières 11

B. Ressources matérielles 11

C. Ressources humaines 11

Section 4. Clients et concurrents 12

A. Les clients 12

B. Les concurrents 12

Chapitre II Les consultants, personnel clé du cabinet 14

Section 1. Généralités sur la consultance 14

A. Terminologie 14

B. Les intérêts majeurs de faire appel aux consultants 15

C. Fonctionnement d'un cabinet d'études 15

Section 2. Les consultants de ATW Consultants Madagascar 16

A. Domaines d'appartenance 16

B. Qualifications et formation 16

C.	Fonction et responsabilités	16
Section 3.	Le projet d'étude.....	17
A.	Notion de « projet »	17
B.	Le processus d'un projet	17
i)	La proposition	17
ii)	La réalisation de l'étude.....	18
iii)	Le traitement statistique des données et la rédaction du rapport.	20
iv)	La restitution des résultats obtenus auprès du client	20
Chapitre III	Contexte théorique de l'étude : L'appréciation des performances des Ressources Humaines	23
Section 1.	Les grands principes de l'évaluation du personnel.....	23
A.	Définition et objectifs de l'évaluation du personnel.....	23
B.	L'importance fondamentale de l'évaluation du personnel	24
C.	La situation de l'évaluation du personnel dans les entreprises.....	24
Section 2.	Le système d'évaluation des Ressources Humaines	25
A.	Définition et objectifs du système d'évaluation.....	25
i)	Définition.....	25
ii)	Objectifs.....	26
B.	Caractéristiques du système d'évaluation	26
C.	L'implantation du système d'évaluation dans l'entreprise	27
D.	Les différentes méthodes d'évaluation du personnel.....	27
i)	Le classement par rang	27
ii)	L'évaluation ouverte	28
iii)	Les incidents critiques.....	28
iv)	L'assessment center	28
v)	L'évaluation 360°.....	29
vi)	L'entretien individuel	30
Section 3.	L'entretien d'évaluation.....	30
A.	Définition et objectifs de l'entretien d'évaluation.....	30
i)	Définition.....	30
ii)	Objectifs.....	31
B.	Les vertus de l'entretien d'évaluation	31

i) L'entretien d'évaluation : un outil de communication inter-hiérarchique	31
ii) L'entretien d'évaluation : un outil de management des Ressources Humaines.....	32
iii) L'entretien d'évaluation : un outil d'action	32

Partie II Analyse de la situation actuelle et positionnement des problèmes 34

Chapitre I Descriptif de l'existant..... 36

Section 1. Description de la matière à évaluer	36
A. Caractéristiques du travail intellectuel.....	36
B. La qualité du consultant en tant qu'« expert ».....	36
Section 2. Mode d'évaluation	36
A. Une grille salariale pour fondation.....	36
i) Une liste de catégories de postes.....	37
ii) Des points de base pour établir le salaire correspondant.....	37
iii) Les catégories correspondantes aux consultants	37
a) - Consultants juniors (niveau CS1 à CS5).....	38
b) - Consultants seniors (niveau CS6 à CS8).....	38
c) -Consultants experts (niveau CS9 à CS12)	38
d) -Directeurs d'études (niveau CS13 à CS15)	38
B. Une évaluation informelle comme pratique	40

Chapitre II Symptômes de malaises par rapport au système actuel..... 41

Section 1. Difficultés à intégrer de nouvelles compétences	41
A. Insuffisance du salaire de départ	41
i) Cas des nouveaux sortants d'université	41
ii) Cas de recrutés ayant déjà travaillés ailleurs	41
B. Incertitude de l'évolution future	41
C. Refus d'intégration du cabinet après l'essai	42
Section 2. Malaises entre les employés et les dirigeants	42
A. Demandes de réévaluations de salaires initiées par les employés	42
B. Incompréhension sur les décisions de promotions.....	42
C. Démotivation du personnel.....	42

D.	Pression continue	43
Chapitre III	Analyse et orientations sur les améliorations à apporter.....	44
Section 1.	Forces	44
A.	Existence d'une relativité de performance entre les niveaux hiérarchiques.....	44
B.	Légèreté du système d'évaluation.....	44
Section 2.	Faiblesses	45
A.	Au niveau des critères d'évaluation.....	45
B.	Au niveau des fiches d'évaluation	45
C.	Au niveau de la formulation d'objectifs	45
D.	Au niveau de la périodicité de l'évaluation.....	45
Section 3.	Recommandations d'améliorations pour le nouveau système....	46
Partie III	Présentation de la solution à mettre en place.....	48
Chapitre I	La grille d'évaluation	50
Section 1.	Présentation des hiérarchies	50
A.	Les stagiaires	50
B.	Les chargés d'études	51
C.	Les directeurs d'études.....	51
D.	Les directeurs généraux (ou encore manager).....	52
Section 2.	La définition des critères.....	54
A.	Les critères sur les aptitudes personnelles	54
B.	Les critères sur les compétences techniques.....	55
i)	Les compétences techniques d'ordre général	55
ii)	Les compétences techniques liées aux méthodologies.....	56
a)	Liées aux études quantitatives.....	56
b)	Liées aux études qualitatives	56
C.	Les critères sur la capacité d'encadrement	57
Section 3.	Principes de notation des critères	59
A.	La définition de l'échelle de notation	59
B.	Définition des coefficients d'importance	62
C.	Les notes à obtenir par échelon	62

i) Définition des notes disqualifiantes pour chaque groupe hiérarchique	63
ii) Définition des notes minimales des échelons.....	63
Chapitre II Le processus d'évaluation	65
Section 1. Le processus de collecte d'informations.....	65
A. Les fiches de suivi des études	65
B. La grille de notation remplie	65
Section 2. L'entretien d'évaluation.....	66
A. Préparation de l'entretien	66
i) Fréquence des entretiens.....	66
ii) Préparation	66
B. Structuration de l'entretien	67
i) Lieu et durée.....	67
ii) Phases de l'entretien	67
iii) Suivi de l'entretien.....	68
Section 3. La mise en place du système	68
A. La gestion du changement (psychologique et technique)	68
B. Les implantations techniques complémentaires pour la mise en place du système.....	69
i) Implantation d'un outil de gestion de projet	69
ii) Formation des évaluateurs	69
C. Une période transitoire	69
i) Une évaluation « état Zéro »	69
ii) Période d'essai.....	70
Chapitre III Résultats attendus	71
Section 1. Sur le plan des consultants	71
A. Point de repère.....	71
B. Orientation et réalisation du perfectionnement futur.....	71
C. Amélioration du dialogue avec le supérieur.....	72
Section 2. Sur le plan des dirigeants	72
A. Objectivité de l'évaluation.....	72
B. Garantie de la transparence de la promotion salariale.....	72
C. Meilleure gestion du potentiel humain	72

D. Motivation du personnel.....	72
E. Amélioration des relations et de la compréhension avec les collaborateurs.....	73
Section 3. Sur le plan de l'organisation tout entière	73
A. Assainissement du climat social.....	73
B. Amélioration de la qualité du travail	73
C. GRH saine	73

CONCLUSION GENERALE75

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE