Document generated on 07/19/2025 1:57 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

L'évaluation du mérite personnel

Roger Chartier and A. H. Fuerstenthal

Volume 8, Number 1, December 1952

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1022970ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1022970ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Chartier, R. & Fuerstenthal, A. (1952). L'évaluation du mérite personnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *8*(1), 2–16. https://doi.org/10.7202/1022970ar

Article abstract

Etude à la fois théorique et pratique des nombreux problèmes que pose l'application d'un plan d'Evaluation du mérite personnel dans les entreprises. Les auteurs définissent d'abord cette technique relativement récente, en indiquent les buts, les responsables et les sujets, suggèrent une fréquence optima pour les séances d'évaluation et énumèrent les conditions et les caractéristiques de formules pratiques d'évaluation. Ils décrivent ensuite les diverses étapes d'une méthode qu'ils ont élaborée à la suite d'une expérience d'un an avec des centaines d'employés de bureau d'une compagnie canadienne à l'étranger.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1952

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

RELATIONS INDUSTRIELLES

L'évaluation du mérite personnel

Roger Chartier et
A. H. Fuerstenthal

Etude à la fois théorique et pratique des nombreux problèmes que pose l'application d'un plan d'Evaluation du mérite personnel dans les entreprises. Les auteurs définissent d'abord cette technique relativement récente, en indiquent les buts, les responsables et les sujets, suggèrent une fréquence optima pour les séances d'évaluation et énumèrent les conditions et les caractéristiques de formules pratiques d'évaluation. Ils décrivent ensuite les diverses étapes d'une méthode qu'ils ont élaborée à la suite d'une expérience d'un an avec des centaines d'employés de bureau d'une compagnie canadienne à l'étranger.

La détermination *méthodique* de la valeur personnelle des employés dans les entreprises a considérablement gagné en popularité et en efficacité, au cours des dernières années. Il reste cependant que peu de gens ont eu l'occasion de venir aux prises avec les difficultés d'ordre pratique d'une telle méthode d'évaluation du personnel. Voilà pourquoi nous estimons utile d'aborder l'étude de divers aspects de l'évaluation du mérite personnel (*Merit Rating*) prise au sens strict et technique, en tant que méthode. Nous fondons nos avancés sur l'expéri-

CHARTIER, Roger, Maître en Sciences sociales (Relations industrielles), préposé à l'éducation en relations industrielles au Centre de Culture populaire de Laval; assistant du directeur du personnel de la compagnie *Brazilian Traction*, Rio de Janeiro, au moment de l'expérience ici relatée.

FUERSTENTHAL, Achim H., Docteur en Psychologie de l'Université de Bâle (Suisse), psychologue et psychotechnicien conseil de compagnies brésiliennes (Standard Oil, Texas Oil, Mesbla, etc.); directeur de la section de Sélection du personnel au bureau-chef de la compagnie *Brazilian Traction*, Rio de Janeiro, au moment de l'expérience ici décrite.

mentation que nous avons menée d'un certain nombre de techniques d'évaluation, espérant que même la partie plus délibérément théorique de notre travail rendra compte de notre expérience passée. Nous verrons ensemble ce qu'est l'évaluation du mérite personnel, pourquoi, quand et sur quels objets on l'utilise, comment fonctionne la méthode, et enfin, qui l'applique, et sur quels individus. [1]

L'EVALUATION DU MERITE PERSONNEL: SA NATURE

Plusieurs prétendus synonymes qu'on emploie parfois — à tort, croyons-nous — indistinctement l'un pour l'autre, nous donnent quelques indications sur la nature de l'évaluation du mérite personnel. Les auteurs parlent en effet de « revue (ou estimation) du personnel (ou de la personnalité) », d'« évaluation du comportement (ou de la façon dont s'exécute la tâche) », d'« évaluation du service », etc.

L'évaluation du mérite personnel cherche à découvrir et à classifier les caractéristiques propres de chaque employé, à estimer la valeur relative de la personnalité de chacun en fonction de sa tâche. Elle porte sur l'exécution de la tâche et sur les qualités et aptitudes que celle-ci requiert. A l'encontre de l'évaluation des tâches (*Job Evaluation*) qui détermine la valeur relative des tâches elles-mêmes, quels qu'en soient les exécutants, l'évaluation du Mérite personnel estime la valeur relative des employés eux-mêmes en face de leurs tâches.

L'Evaluation du mérite personnel présuppose donc une certaine forme d'évaluation des tâches. Elle vient utilement compléter les renseignements déjà disponibles grâce aux fiches personnelles et aux courbes de rendement des employés, grâce encore aux résultats de divers tests (médicaux ou psychotechniques). Ces données précises et objectives sont très intéressantes, mais elles ne tracent de chaque employé qu'une image partielle. Les fiches de rendement, par exemple, sont muettes sur les détails du caractère d'un individu, sur la valeur de sa parole donnée, ses petites crises de colère ou de sauvagerie, son esprit de coopération, le don qu'il a de déplaire à ses camarades, etc. Autant d'habitudes, de qualités ou de défauts, on le voit, qu'on n'a pas le droit de négliger dans l'évaluation totale de l'homme, et qu'on ne peut d'autre part mesurer mathématiquement.

Mais voilà justement le problème: ces caractéristiques intimes et subjectives sont continuellement l'objet des jugements d'autrui. De-

(1) Pour plus de précision, le lecteur pourra se référer au texte original anglais, qui apparaît dans la seconde partie de ce numéro.

puis toujours, l'homme a été un juge pour l'homme: « Cet individu ne vaut rien », ou « Tel homme est supérieur à tel autre ». Dans l'industrie, on peut facilement observer les effets de cette évaluation non raisonnée, non méthodique, subjective, sentimentale, faite d'à-peu-près, qui se pratique constamment si l'on n'y obvie par quelque formule systématique, si humainement imparfaite soit-elle.

L'évaluation du mérite personnel veut se substituer aux jugements sommaires rendus sans fondement sérieux. On croit parfois qu'il est nécessaire de faire une telle évaluation quand il s'agit de cas précis de promotion, de déplacement (transfer) ou d'augmentation de salaires. Mais même si on ne la formule pas, elle existe aussi dans l'intérêt que manifestent les chefs à l'endroit de leurs subordonnés, dans la façon dont ils traitent ces derniers et dans l'amitié dont ils les honorent ou qu'ils leur refusent. En fait il y a toujours, sous une forme ou sous une autre, évaluation du mérite personnel. Le problème n'est donc pas de savoir si on en fera ou n'en fera pas, mais de choisir entre une estimation raisonnée ou une estimation irraisonnée.

L'EVALUATION DU MERITE PERSONNEL: SES OBJECTIFS

L'étude que nous venons de faire de la nature de l'évaluation du mérite personnel nous éclaire déjà sur sa raison d'être: ne vise-t-elle pas à une estimation aussi précise que possible des qualités et des caractéristiques d'un employé en fonction de sa tâche ? Elle tente de fournir un jugement objectif, global quoique nuancé. Mais *pratiquement,* que signifie tout cela ? L'évaluation du mérite personnel vise à:

1.—Enregistrer le progrès des employés dans l'exécution de leur tâche, souligner leurs qualités et défauts, estimer leur valeur relative pour l'entreprise, de façon à récompenser proportionnellement leur mérite personnel (par *promotion*) ou à les déplacer pour obtenir un meilleur rendement (par *transfert, mise à pied* ou *renvoi*).

2.—Stimuler le personnel par l'attention constante qu'on lui porte, l'encouragement qu'on lui donne, les suggestions qu'on lui fait. Cette considération constante ne peut que contribuer au bon esprit et à la satisfaction des employés.

3.—Etablir une base d'entente — ou de désaccord bien fondé — en ce qui concerne la *rénumération* des employés. Si l'Evaluation des tâches permet la détermination de caté-

gories de salaires, l'Evaluation du mérite personnel, pour sa part, assure au sein même des catégories, le contrôle et le rajustement des différences de salaires (*pay differentials*) établies d'après la valeur relative des individus; elle garantit en outre une juste répartition des boni.

4.—Assurer le développement et l'adaptation du personnel par les indications qu'elle fournit sur les employés, en regard d'un programme de *formation* destiné au personnel d'exécution ou au personnel de maîtrise.

5.—Améliorer la *sélection* et le *placement* des employés, en contribuant à installer l'employé exactement dans la fonction qui lui convient.

6.—Mesurer l'aptitude des employés à comprendre les autres, à saisir le sens des idées, le fonctionnement des machines (ou autres objets) et à les utiliser intelligemment.

Ces objectifs, une fois atteints, sont synonymes de juste rémunération, de productivité accrue, d'exécution améliorée du travail, et de relations amicales entre la direction et les travailleurs.

FAÇONS DE PROCEDER

Qui doit faire l'évaluation?

En principe, autant de personnes que possible doivent participer à l'évaluation du mérite personnel des employés. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on découvre de compréhension de la méthode en question; mais par contre, l'opinion qu'on se fait des employés devient de plus en plus vague. Le conseiller ne fera jamais appel, comme évaluateurs, aux chefs qui ne peuvent, sans avoir recours aux dossiers, donner les noms des employés d'une section à l'étude et fournir à leur sujet des informations précises. Il faut ensuite comparer les jugements de ces chefs avec ceux de leurs chefs subordonnés, en s'arrêtant au supérieur immédiat. Celui-ci comprend peut-être moins bien le sens et la technique de l'Evaluation du mérite personnel; mais sa connaissance précise du travail et des individus est ici indispensable et ne doit pas être sous-estimée. Au moins deux évaluateurs sont requis. [2]

(2) Appelons *évaluateurs* ceux qui ont à donner leur jugement sur un groupe d'employés, et *conseiller* l'expert qui dirige l'application de la méthode d'évaluation.

La fréquence de l'évaluation

La question de la fréquence de l'évaluation est souvent assez chaudement débattue, certains chefs se montrant fort peu désireux d'être dérangés régulièrement par des procédés « fastidieux », tandis que le conseiller insiste sur des séances d'évaluation fréquentes. Il est évident que les jugements des évaluateurs deviennent plus difficiles et moins précis à mesure qu'ils s'espacent dans le temps. En fait, le processus d'évaluation, pour chaque chef, devrait être en quelque sorte continu: car qu'est-ce qui apparaît finalement sur la feuille d'évaluation, à intervalles réguliers, sinon la somme de ces petits riens qu'un chef remarque au jour le jour ?

Le chef qui se dit trop occupé pour se soumettre, *une ou deux fois par année*, aux procédés de l'Evaluation du mérite personnel peut être un piètre organisateur; mais c'est peut-être aussi que l'aviseur n'a pas réussi — ou ne s'est même pas essayé — à le convaincre de la logique du plan et de l'intérêt que porte à ce dernier la haute direction de l'entreprise. Les résultats de l'Evaluation doivent être disponibles au moment où se présente pour un individu l'occasion d'une promotion ou d'un déplacement et ne doivent pas se ressentir des pressions d'une évaluation effectuée à la dernière minute, face à une échéance trop immédiate.

Quel est le temps de service requis pour qu'un employé puisse validement être évalué ? Certains prétendent qu'un an de service ne permet pas l'évaluation assez précise d'un employé. Nous nous dissocions complètement d'une telle affirmation. Six mois d'observation attentive devraient suffire à un chef compétent pour estimer justement un subordonné. Durant cette période, le chef est forcé d'étudier le comportement de son employé et est amené à ne pas le laisser languir, sans direction, dans une fonction de pure routine, impersonnelle, instrumentale, qui ne fournit à son titulaire aucune chance de développement mental et fonctionnel.

Qui doit-on évaluer ?

On a appliqué la méthode de l'évaluation du mérite personnel surtout aux employés de bureau, aux cadres et au personnel de maîtrise. Mais cette technique pourrait s'appliquer avec le même avantage aux ouvriers de production. Nous ne soulignerons jamais avec assez de force l'utilité d'une telle méthode s'appliquant à *tous* les employés d'une entreprise ou d'un établissement, y compris les travailleurs de produc-

tion. Car même si les augmentations de salaire étaient obtenues avant tout sous le coup des pressions syndicales et d'une façon proportionnellement identique pour tous les travailleurs, de telle façon que les salaires tendraient à devenir des maximums plutôt que des minimums, retardant ainsi l'application du principe de la reconnaissance tangible du mérite individuel, l'évaluation du mérite personnel, on l'a vu, vise plusieurs autres objectifs importants, tels les promotions et les déplacements optimums, la formation professionnelle, la meilleure possible, etc.

Ce qu'il faut évaluer

Il faut tenir compte, dans la détermination de la valeur *globale* d'un employé, des renseignements objectifs disponibles (quantité de travail, assiduité, etc.). Mais ces renseignements ne doivent pas apparaître sur les formules de l'Evaluation du mérite personnel au sens strict.

C'est avant tout sur *la façon dont tel employé exécute sa tâche* que doit s'arrêter le jugement des évaluateurs. Cette affirmation apparemment indiscutable soulève pourtant un problème particulier. Posons le cas d'un individu brillant, plein de qualités et d'aptitudes, mais enfoui dans une tâche mécanique, routinière, que n'importe qui pourrait exécuter. Si l'on s'en tient au principe énoncé plus haut, on peut faire à l'individu en question une grave injustice en ne tenant compte que de la façon — probablement dégoûtée, impersonnelle, fade — dont il s'acquitte de sa tâche. Doit-on faire payer à un tel employé les lacunes du programme de sélection et de placement, et sinon, est-ce à l'occasion de l'évaluation du mérite personnel qu'on doit rétablir la justice et l'ordre ? L'individu ne doit pas être tenu responsable d'une situation que l'Evaluation du mérite personnel peut contribuer à corriger. Nous tiendrons donc compte, non seulement de la façon dont un employé remplit sa fonction, mais encore de la façon dont il pourrait s'acquitter d'une autre fonction qui lui correspondrait mieux, i.e. de ses *attitudes et aptitudes générales.*

La publication d'une étude récente sur un *Case Study of Merit Rating Forms* par trois experts [3] vient consolider notre position. Durant un certain temps, ces derniers avaient travaillé sur une formule contenant les treize facteurs suivants: coopération, faculté d'adaptation, « fiabilité », largeur de vues, qualité de meneur, « perfectibilité », initiative, imagination créatrice, jugement et bon sens, qualité et quan-

(3) A. WINN and J. A. OLIVER de la Compagnie ALCAN, et E. C. WEBSTER de l'Université McGill, dans la revue Personnel, mars 1951.

tité de travail, puissance d'expression, maintien, manières et tact, valeur d'ensemble pour l'entreprise.

L'analyse de ces facteurs permit d'isoler trois facteurs fondamentaux:

1.—Capacité de s'acquitter de sa tâche présente; (capacité actuelle).

2.—Connaissances qui dépassent les exigences de sa tâche présente; (capacité potentielle).

3.—Caractéristiques superficielles, apparence, etc.: impression première.

Nous retrouvons dans les deux premiers facteurs, sous une terminologie à peine différente, nos propres facteurs.

Soulignons au passage l'utilité de cette réduction optima du nombre des facteurs. Cinq ou six d'entre eux paraissent amplement suffisants; si l'on dépasse ce nombre, les possibilités de chevauchement et de confusion sont nombreuses. Il importe de ne conserver que les facteurs qui sont considérés comme essentiels pour juger l'aptitude d'un employé à remplir telle position. La plupart de ces facteurs peuvent se ranger dans les catégories suivantes:

1.—*Exécution*: précision, qualité, vitesse, efficacité, connaissance de la tâche;

2.—*Possibilités*: capacités, aptitudes, qualités de chef, intelligence;

3.—*Comportement*: attitude, application, versatilité, influence, prudence;

4.—*Personnalité*: initiative, gaieté, loyauté, enthousiasme, apparence, etc.

Puisque nous en sommes à la discussion des facteurs, qu'on nous permette d'insister sur un point fort important. Des formules comme « valeur générale d'un employé pour l'entreprise » peuvent fausser totalement les perspectives de l'Evaluation du mérite personnel si on les utilise comme élément *premier*. De telles expressions peuvent inciter les évaluateurs à juger, non pas l'homme, mais la fonction, attribuant *automatiquement*, même si c'est inconsciemment, une valeur plus grande aux employés dont la tâche est elle-même considérée comme plus im-

portante. Encore une fois, l'Evaluation du mérite personnel n'est pas l'Evaluation de la tâche; de telle sorte qu'un balayeur consciencieux et actif pourrait ici recevoir une estimation plus élevée que l'électricien qui n'est pas à la hauteur de sa tâche, même si la *fonction* d'électricien dépasse incontestablement en importance et en exigence celle de balayeur.

Les formules d'évaluation

On trouve des dizaines de formules d'évaluation qui essaient d'embrasser tous les aspects du caractère d'un employé en face des exigences de sa tâche. Ces formules se rangent presque toutes dans deux grandes catégories.

1—Evaluation d'homme à homme

Cette évaluation d'un homme par rapport aux autres de son groupe sert surtout dans le cas des rajustements de salaire, des mises à pied, des promotions, etc. Elle ne donne à peu près aucune indication, on le conçoit, pouvant aider à préciser, par exemple, un programme de formation des employés du rang ou des supérieurs.

Une telle estimation s'effectue surtout de deux façons:

1)—Au moyen de la *comparaison par paires*: ici, chaque homme d'un groupe est comparé individuellement à tous les autres, ou bien d'une façon globale (« Lequel est le meilleur ? »), ou encore sous des facteurs spécifiques (« Lequel est le plus précis ? »);

2)—Au moyen de l'*ordre de mérite*: ici, les employés sont alignés selon leur valeur personnelle à l'ouvrage et, sous chaque facteur, du plus élevé au plus bas.

Notre expérience avec l'Evaluation d'homme à homme a été, en somme, plutôt décevante. Les jugements des évaluateurs manquaient souvent de suite; et là où il s'agissait d'évaluations globales, les chefs les plus intelligents rejetaient la formule avec un certain mépris.

2—Evaluation de l'homme en face des exigences de la tâche

Cette méthode n'oppose pas immédiatement un employé à un autre, mais place chaque homme face à sa fonction; ce n'est qu'à la fin

du procédé que la valeur globale relative de chaque employé se trouve déterminée.

Nous avons mis de côté la formule (check list) consistant à poser des questions exigeant une réponse catégoriquement négative ou positive, sans nuance — *e.g.* « Est-il loyal ? »

La formule *graphique* présente quelques variantes mineures. On trouve toujours, à gauche, la liste des *facteurs* jugés essentiels, exprimée sous forme substantive (*e.g.* « Exactitude ») ou adjective (*e.g.* « *Exact* »). Le nom de chaque facteur est ordinairement accompagné d'une *description* qui contribue à établir chez les évaluateurs une certaine uniformité. Parfois, seule apparaît une question descriptive — *e.g.* « Comment réagissez-vous devant son maintien ? » Enfin, certaines formules utilisent les facteurs par *groupe* — *e.g.* « Groupe I: *Capacité d'exécution de sa tâche*: aptitude générale, qualité du travail, rapidité de compréhension, etc. »; et ainsi de suite.

Quelle que soit la disposition des facteurs, le reste de la feuille se divise en *degrés*, comme « exceptionnel », « bon », « satisfaisant », « passable » et « mauvais », qui doivent être eux aussi clairement définis. Cinq degrés de ce genre nous sont apparus comme le nombre idéal, même si d'autres gens se disent satisfaits de trois d'entre eux. Enfin, certains préfèrent remplacer ces adjectifs qui servent pour tous les facteurs, par des qualificatifs propres à chaque facteur, et généralement modifiés par un adverbe — *e.g.* « Fiabilité »: toujours fiable, habituellement fiable, agit parfois d'une façon fiable, manque notablement de « fiabilité ».

Il faut préférer à la ligne discontinue qui ne permet pas de *via media* entre les degrés, la ligne continue qui permet à l'évaluateur d'exprimer avec précision son jugement sur n'importe quel point de la ligne. Aucune pondération ne doit apparaître sur la formule: de cette façon, aucune influence indue ne s'exerce sur les évaluateurs. Les facteurs doivent exprimer une réalité simple, non complexe: les dangers de confusion sont ainsi moins grands. Les diverses évaluations à travers l'entreprise doivent être de nature comparable: il faut donc un système de points.

* * *

LA METHODE QUE NOUS PROPOSONS

Nous nous engageons maintenant dans une analyse systématique de la méthode que nous avons finalement adoptée pour l'évaluation du

mérite personnel de centaines d'*employés de bureau.* A quelque variantes près dans le choix et la pondération des divers facteurs, nous croyons que notre formule peut s'appliquer tout aussi bien aux ouvriers d'usine, aux camionneurs, etc. Qu'on en juge à l'étude des différentes étapes que nous suggérons.

1—Demander au premier évaluateur de dresser la liste des facteurs au moyen desquels il détermine la valeur des employés en face de leur tâche ou en face du bien général de l'entreprise

Ce qui compte avant tout ici, c'est le fait que *l'évaluateur doit se sentir à l'aise* en présence des divers facteurs. Ce procédé qui laisse une certaine latitude aux évaluateurs dans le choix des caractéristiques essentielles, n'est suggéré dans aucun manuel et est fort peu répandu, sans doute parce qu'on redoute la confusion et le manque d'uniformité qui peuvent découler de son utilisation. Notre expérience sur ce point a toutefois été fort concluante. La plupart des chefs, en effet, n'hésitent pas d'ordinaire à détacher des facteurs comme: Discipline — Obéissance — Assiduité — Esprit de coopération — Promptitude — Sens des responsabilités — Attention — Efficacité — « Fiabilité » — Intelligence — Initiative, etc.

L'aviseur suggère une fois la liste provisoire des facteurs dressée l'élimination de certains d'entre eux qui couvrent des réalités mesurables qu'on peut obtenir d'autres sources. C'est le moment psychologique pour le conseiller d'expliquer brièvement et clairement le sens et le but de l'Evaluation du mérite personnel. Il doit exiger des exemples concrets pour chaque facteur, exemples qui se rapportent directement à la fonction de l'individu évalué. Certains facteurs « égarés » tomberont ainsi d'eux-mêmes, de même que les facteurs vagues et inutiles, ou ces traits qui font double emploi. Le conseiller peut alors, sans s'imposer, attirer l'attention des évaluateurs sur certains facteurs importants qu'ils ont pu négliger. Résultat: à la suite de cette procédure patiente et démocratique, l'évaluateur sait de quoi il s'agit — ne sont-ce pas *ses* facteurs ? — et surtout l'expérience nous a enseigné que de l'un à l'autre, les facteurs varient à peine, ce qui assure une évaluation à peu près uniforme dans toute l'entreprise.

2—Dresser une liste des facteurs finalement acceptés et demander à l'évaluateur de ranger tous les employés sous chacun d'eux.

Il s'agit ici pour *l'évaluateur de ne considérer ses employés que sous un angle-facteur à la fois.* L'aviseur doit s'inquiéter de ces classifica-

tions qui installent toujours en tête ou toujours à la queue les mêmes individus. C'est son devoir de rappeler aux évaluateurs que les employés les plus intelligents ne sont pas nécessairement les plus obéissants, que la rapidité et le soin ne vont pas nécessairement la main dans la main, et qu'un employé donné ne doit pas nécessairement être placé sur un piédestal à cause d'une qualité qui plaît à son chef d'une façon spéciale !

Le conseiller doit constamment demander aux évaluateurs le *pourquoi* de telle ou telle classification. Il doit insister pour obtenir des différenciations entre plusieurs employés qui peuvent difficilement être parfaitement égaux à certains égards. Enfin, les facteurs qui n'amènent pas des différences entre les employés — *e.g.* « Obéissance », si tous les employés d'un groupe sont parfaitement obéissants ! — gagnent à être éliminés. Il faudra parfois refaire la liste des facteurs après les premières classifications.

3—Demander à l'évaluateur de diviser les employés, déjà classifiés sous chaque facteur, en groupes exprimés par les degrés suivants: e.g. Exceptionnel - Bon - Satisfaisant - Médiocre - Mauvais.

Le conseiller doit s'assurer que ces degrés sont compris et acceptés uniformément par tous les évaluateurs. Au besoin, on les remplacera par d'autres degrés mieux compris de tous, mieux définis ou mieux décrits. En d'autres termes, ce n'est qu'après toute une série d'expériences que le conseiller connaîtra quelles sont les classifications optima par degrés. Nous présentons, en guise d'exemple, le tableau suivant:

Discipline:	exceptionnel	bon	satisfaisant	médiocre	
	Fuller, Brown	*Wood*	*Smith, Miller*	*Robinson, Cook. Wilson*	
Compréhension:	exceptionnel	satisfaisant	médiocre		
	Wood, Cook, Miller	*Smith, Fuller*	*Robinson, Wilson, Brown*		
Exactitude:	bon	satisfaisant	mauvais		
	Wood, Fuller, Brown, Miller	*Smith, Robinson*	*Wilson, Cook*		
Rapidité:	exceptionnel	bon	satisfaisant	médiocre	mauvais
	Cook, Smith	*Miller, Robinson*	*Wood, Fuller*	*Brown*	*Wilson*
Persistance:	exceptionnel	bon	satisfaisant	médiocre	
	Brown	*Fuller, Wood*	*Miller, Smith, Robinson*	*Cook, Wilson*	
"Adaptabilité":	bon	satisfaisant	médiocre	mauvais	
	Wood, Cook, Fuller	*Wilson, Miller*	*Robinson, Brown*	*Smith*	

4—Attribuer des poids ou valeurs aux degrés, faisant la somme pour chaque employé.

Par exemple, *Exceptionnel* pourra recevoir 3 points, *Bon* (2), *Satisfaisant* (1), *Médiocre* (0) et Mauvais (-1). Nous basant sur ces chiffres, le groupe ci-haut recevra, dans l'ordre établi sous le facteur *Discipline, le nombre de points suivants*:

Fuller (11), Brown (8), Wood (12), Smith (6), Miller (10) Robinson (4), Cook (7), Wilson (-1).

Par ordre de mérite, nous aurons donc la distribution finale suivante: Wood, Fuller, Miller, Brown, Cook, Smith, Robinson et Wilson.

5—Mesurer l'importance significative de chaque facteur en comparant arithmétiquement, pour chaque employé, le rang final et le rang sous chacun des facteurs.

Continuant avec l'exemple donné plus haut, les calculs se feraient de la façon suivante:

ORDRE FINAL :	Wood 1	Fuller 2	Miller 3	Brown 4	Cook 5	Smith 6	Robinson 7	Wilson 8	
Discipline :	" 3	" 1	" 5	" 2	" 7	" 4	" 6	" 8	
écart:	" 2	" 1	" 2	" 2	" 2	" 2	" 1	" 0	**: 12**
Compréhension :	" 1	" 5	" 3	" 8	" 2	" 4	" 6	" 7	
écart:	" 0	" 3	" 0	" 4	" 3	" 2	" 1	" 1	**: 14**
Exactitude :	" 1	" 2	" 4	" 3	" 8	" 5	" 6	" 7	
écart:	" 0	" 0	" 1	" 1	" 3	" 1	" 1	" 1	**: 8**
Rapidité :	" 5	" 6	" 3	" 7	" 1	" 2	" 4	" 8	
écart:	" 4	" 4	" 0	" 3	" 4	" 4	" 3	" 0	**: 22**
Persistance :	" 3	" 2	" 4	" 1	" 7	" 5	" 6	" 8	
écart:	" 2	" 0	" 1	" 3	" 2	" 1	" 1	" 0	**: 10**
"Adaptabilité" :	" 1	" 3	" 5	" 7	" 2	" 8	" 6	" 4	
écart:	" 0	" 1	" 2	" 3	" 3	" 2	" 1	" 4	**: 16**

Puisque l'écart (somme des différences, en *plus* ou en *moins,* indifféremment) le plus faible entre l'ordre global et l'ordre individuel des facteurs indique la relation la plus étroite et l'importance la plus grande pour tel facteur, nous alignerons donc, par ordre d'importance, les facteurs ci-haut de la façon suivante:

1—Exactitude
2—Persistance
3—Discipline
4—Compréhension
5—« Adaptabilité »
6—Rapidité

Si l'évaluateur accepte cet ordre comme correspondant à sa pensée, la classification peut être considérée comme finale.

6—Donner plus de poids au facteur qui, selon l'évaluateur, est demeuré trop léger, multipliant toutes les valeurs uniformément par un chiffre donné.

Si toutefois l'évaluateur n'accepte pas l'ordre des facteurs tel qu'indiqué précédemment, il peut être nécessaire de modifier cet ordre. Supposons par exemple que le facteur *Compréhension*, quatrième liste (voir 5), devrait, au gré de l'évaluateur, passer en troisième place. Essayons donc de multiplier par 2 les valeurs précédemment attribuées aux divers degrés du facteur *Compréhension* seulement — *e.g.* l'employé qui est exceptionnel sous ce facteur obtiendrait 6 points (2 x 3), au lieu des trois points assignés aux employés exceptionnels pour les autres facteurs; et ainsi de suite pour tous les degrés. En ce cas, Wood, Cook et Miller (exceptionnels) gagnent chacun trois points de plus, Smith et Fuller (satisfaisants), un point, et Robinson, Wilson et Brown ne bougent pas. Les valeurs finales pour chaque employé s'exprimeraient donc comme suit:

Fuller (12), Brown (8), Wood (15), Smith (7), Miller (13), Robinson (4), Cook (10), Wilson (-1).

Par ordre de mérite, nous aurons donc la nouvelle distribution suivante: Wood, Miller, Fuller, Cook, Brown, Smith, Robinson et Wilson. De là le tableau suivant:

ORDRE FINAL :	Wood 1	Miller 2	Fuller 3	Cook 4	Brown 5	Smith 6	Robinson 7	Wilson 8	
Compréhension :	" 1	" 3	" 5	" 2	" 8	" 4	" 6	" 7	
écart:	" 0	" 1	" 2	" 2	" 3	" 2	" 1	" 1	: **12**

Et ainsi de suite pour tous les autres facteurs.

Ainsi, l'importance du facteur *Compréhension* s'est accrue de deux points (de 14 à 12), tandis que celle d'autres facteurs a pu décroître. Si la multiplication par 2 ne semble pas donner à *Compréhension* le rang souhaité par l'évaluateur, il faudra augmenter le multiplicateur (2½, 3, selon le cas). Ce procédé pourra paraître à certains fort simpliste et empirique; nous répondrons que son mécanisme est complètement subordonné au jugement de l'évaluateur qui constitue *le* fondement même de l'Evaluation du mérite personnel ! L'ordre final doit en tout cas correspondre à la conception de l'évaluateur.

7—Répéter le même procédé au complet avec un deuxième ou un troisième évaluateur.

8—Réunir les évaluateurs d'un même groupe pour analyser les divergences et en arriver à un résultat accepté de tous.

9—Classifier les employés à l'intérieur des cinq degrés finals.

N.B. L'exemple construit plus haut autour du facteur *Compréhension* peut s'appliquer à quelque facteur que ce soit, qu'il s'agisse pour tel facteur de monter ou de descendre l'échelle factorielle.

La variation idéale dans le cas de cinq facteurs non pondérés — c'est le cas ici — peut aller de 15 à -5, les individus concernés se distribuant comme suit:

Exceptionnel:	15 à 12	*Wood*
Bon:	11 à 8	*Fuller, Miller, Brown*
Satisfaisant:	7 à 4	*Cook, Smith, Robinson*
Médiocre:	3 à -1	*Wilson*
Mauvais:	-2 à -5	———

* * *

FAIBLESSES DE CES TECHNIQUES

Les faiblesses de tout plan d'Evaluation du mérite personnel n'échappent pas à l'observateur le moindrement attentif. Il s'agit, on l'a vu, d'analyser et de juger des rapports entre caractères, personnalités et aptitudes. Tout plan de ce genre ne vaudra jamais plus que le jugement, l'honnêteté ou les préjugés des évaluateurs eux-mêmes. Soulignons cependant que ces points faibles se trouvent en partie corrigés par la présence de plusieurs évaluateurs jugeant un même groupe d'employés.

Même l'évaluation au moyen de facteurs offre tous les inconvénients de traits fixes et rigides qui n'embrassent pas toute la réalité de l'homme, qui ne s'appliquent pas de la même façon à des fonctions différentes et qui s'impriment souvent de façon divergente dans l'esprit des évaluateurs. De plus, les degrés — *e.g.* « Exceptionnel », « Mauvais » — ont le plus souvent une connotation morale et ne trouvent pas le même écho dans l'âme des différents chefs appelés à prononcer jugement. Un palliatif, c'est le recours aux exemples concrets, aux définitions précises des termes.

L'aviseur doit se prémunir contre les jugements exagérément favorables d'un évaluateur désireux d'obtenir pour ses subordonnés une augmentation de salaire, trop conscient de l'importance de sa section ou trop amical pour ses protégés. De même, l'évaluateur sera porté à sous-estimer la valeur de tel employé qu'il déteste ou redoute; le conseiller devra avoir assez de psychologie ou de connaissance du milieu pour dépister ces courants invisibles. Toutes ces précautions contribueront à rendre la méthode d'Evaluation du mérite personnel plus efficace et plus fiable.

Ajoutons enfin que l'Evaluation du mérite personnel ne représente qu'une partie d'un vaste programme de direction du personnel, en com-

pagnie de l'Evaluation des tâches, des méthodes d'emploi, de sélection et de placement, des programmes de formation professionnelle, etc.

CONCLUSION

Notre incursion dans l'Evaluation *méthodique* du mérite personnel nous a conduits à une brève analyse de sa nature, de ses buts, de ses agents et de ses sujets. Nous avons étudié avec une certaine précision les différents facteurs en cause et nous avons fixé pour les séances d'évaluation une fréquence optima. Nous nous sommes attardés sur les formules elles-mêmes, après quoi nous avons proposé une nouvelle méthode dont nous avons décrit les étapes, indiqué les avantages et confessé les faiblesses.

Nous souhaitons qu'on analyse toujours plus en détail les nombreux aspects de cette méthode et qu'on en étende constamment l'application. L'expérience pratique entraînera des améliorations nécessaires aux divers plans mis en oeuvre et créera autour de cette technique un véritable climat de confiance. Nos entreprises canadiennes ont besoin de l'Evaluation du mérite personnel. Que les employés connaissent le résultat des diverses évaluations, qu'ils puissent les mettre en question, les discuter et en appeler au besoin de certains jugements.

L'application efficace d'un plan d'évaluation de ce genre requiert la sincère coopération de tous: administrateurs, aviseurs, évaluateurs, employés et syndicats. Tous doivent être convaincus de sa valeur et nous nous estimerons récompensés si ce travail de défrichement a réussi à faire naître ou à affermir quelque peu cette conviction.