



# Evaluation du mérite personnel et salaire

Roger-M. Touyer

*L'auteur se propose de décrire les caractéristiques principales d'un plan d'évaluation du mérite personnel qu'il a récemment établi dans une entreprise non-syndiquée de la ville de Québec. En guise d'introduction, il définit les objectifs et décrit les méthodes de l'évaluation du mérite personnel, particulièrement les méthodes dites "analytiques". L'étude se termine par une analyse détaillée de la méthode analytique utilisée dans l'entreprise ci-haut mentionnée et de la relation entre cette méthode et la structure des salaires.*

Messieurs Roger Chartier et A. H. Fuerstenthal écrivaient il y a quelques années:

« L'évaluation du mérite personnel cherche à découvrir et à classer 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. »

On ne saurait qu'admettre et approuver cette définition pratique d'un problème dont bien des spécialistes ont déjà donné des solutions.

Les tentatives de vulgarisation de *méthodes* ou de *systèmes* d'évaluation du mérite personnel ont été nombreuses et le seront encore. Mais si les résultats de ces efforts ne sont pas assez probants et manifestes, c'est peut-être que le caractère de service de ces méthodes n'a pas été suffisamment dégagé de sa technique pour leur donner un réel aspect pratique les situant par rapport aux autres fonctions de l'entreprise.

Le but de cette étude ne sera donc pas d'être une répétition des travaux de Messieurs Roger Chartier et A. H. Fuerstenthal, mais bien plutôt une tenta-

TOUYER, ROGER-M., Certificats Généraux, Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris), Consultant en Organisation Scientifique du travail, Québec.

tive de mise en évidence des qualités pratiques — notamment sur le plan des salaires — d'un plan d'évaluation du mérite personnel. Ce plan est en application dans une entreprise de Québec où il semble donner pleine satisfaction au patron comme aux employés. Lors de sa présentation, sous une forme aussi explicite que possible, il avait reçu un accueil favorable. C'est donc dans un climat de confiance que les travaux ont pu être conduits à leurs conclusion et application. Il est d'ailleurs nécessaire de spécifier que la qualité du climat dans lequel doit se faire un tel travail constitue très certainement un des facteurs d'origine de la réussite du plan en général. Il ne faudrait pas en effet oublier que ce travail touche l'homme en ce qu'il a de plus cher à lui-même, c'est-à-dire l'estimation et le jugement de ses propres défauts et qualités et souvent la répercussion de cette estimation sur son salaire.

Nous pouvons savoir que l'évaluation du mérite personnel vise certains objectifs bien déterminés<sup>1</sup>, dont nous pourrions citer et résumer les trois principaux:

1. Approfondir la connaissance que les chefs ont de leurs subordonnés pour les aider et pour les perfectionner.
2. Recueillir les renseignements utiles à une promotion raisonnée, juste et bien orientée, ou à une mutation de fonction (transfert).
3. Donner une base de calcul aux primes de mérite ou aux augmentations de salaires.

L'origine de l'étude qui fait l'objet de cette communication était définie par ces trois années, avec une incidente prédominante sur le problème des salaires de bases, ceux-ci étant jugés peu satisfaisants dans leurs structure et dans leurs résultats.

Pour atteindre ces objectifs de l'évaluation du mérite personnel, que nous pouvons définir comme étant des mérites relatifs, il convient donc de disposer d'une méthode sûre, et c'est ce que recherchent les systèmes de *notation objective* (*rating*) *du personnel*.

Nous connaissons alors trois principales méthodes d'évaluation du mérite personnel.

---

(1) Relations Industrielles, décembre 1952.

## DEFINITION ET CHOIX DE LA METHODE

### 1.—Méthode globale de classement

Chaque personne est appréciée globalement par comparaison aux personnes occupant des positions voisines ou semblables à la sienne, dans la hiérarchie et dans la nature de son travail. C'est une méthode habituellement utilisée pour fixer des augmentations de fin d'année.

La technique de son application doit être définie, car elle laisse trop de possibilités d'intervention aux facteurs subjectifs.

### 2.—Méthodes de mesure du rendement

Elles sont surtout utilisées dans les travaux de pure exécution pour lesquels il est possible de fixer des normes de production en quantité, temps et qualité. Elles sont utilisées dans l'établissement des salaires à prime, mais ne sont pas essentiellement déterminantes pour une discrimination des salaires de base garantis aux employés.

### 3.—Méthodes analytiques

Elles se rapportent aux systèmes de notation objective par critères, qui procèdent à la comparaison des hommes entre eux sous les aspects successifs d'un certain nombre de critères, définis en fonction des habitudes de l'entreprise et des exigences caractéristiques du travail.

A une cotation globale unique, on substitue une série de notations plus simples, donc plus objectives. Les résultats obtenus ont une certaine précision et sont compréhensibles des intéressés.

C'est cette dernière méthode ou méthode analytique qui est retenue et qui sera adaptée au problème d'origine. Nous pouvons procéder d'une façon claire et précise, en définissant d'abord les caractères généraux de la méthode, pour ensuite les transposer et constituer un plan bien défini dont nous verrons alors l'application.

## CARACTERES GENERAUX DES METHODES ANALYTIQUES

Ces méthodes analytiques de notation s'appliquent à toutes les personnes d'une entreprise quelle que soit leur position hiérarchique. En fait, les exigences varient avec la nature des fonctions assumées, et la plupart des canevas (formules) employés sont distincts pour les hommes remplissant:

- a) des fonctions d'exécution;
- b) des fonctions administratives (staff);
- c) des fonctions de commandement (line).

Donc, dans un cas de généralisation du plan dans une même entreprise, ces canevas seront en harmonie et se compléteront, mais quelquefois seront axés sur des préoccupations assez différentes.

### 1.—Caractéristiques

- a) Les méthodes analytiques d'évaluation du mérite personnel s'efforcent de donner des bases objectives à la notation, afin de permettre des résultats cohérents.
- b) La décomposition en critères présente un certain arbitraire, mais a l'avantage d'explicitier les points qui paraissent à l'ensemble de l'opinion dans l'entreprise, les plus importants pour la réussite professionnelle.
- c) Le choix des critères doit toutefois suivre certaines règles. Il faut:
  - Eviter les critères qui ont été utilisés pour définir et qualifier la fonction.
  - Ne retenir que les critères faciles à définir et à graduer. Nous rencontrons alors une des plus importantes difficultés de la méthode.
  - Eviter entre les critères les doublets (double emploi).
- d) Bien appliquée, et toutes précautions prises, la méthode analytique présente alors un certain nombre de qualités: à savoir qu'elle est, exacte, fidèle, compréhensible, souple, valide et « classante ».

### 2.—Choix des critères

Il convient, dans la généralité, de distinguer deux catégories de critères:

- a) De mérite personnel — c'est-à-dire, *mise en oeuvre* des connaissances et aptitudes possédées.
- b) De situation — tels que: état de santé, âge, connaissance possédées...

Dans la pratique de l'évaluation, l'ordre chronologique des critères ne suivra pas forcément et uniquement ces deux groupes. En fait, nous devons les préciser pour démontrer que la recherche des critères se situe dans deux domaines différents, et que chacun de ces deux groupes doit être étudié attentivement. Toute négligence dans l'un ou l'autre groupe risquerait en effet de dénaturer les résultats, sinon de les fausser complètement. Ce sera donc à l'intérieur de ces deux groupes généraux que les subdivisions se feront et que leur ordre d'importance pourra être déterminé et mis en évidence.

Le nombre total des critères varie, suivant les méthodes utilisées, entre 10 et 25. Mais il semble que le nombre de critères ne doive pas être trop réduit, si l'on veut faire un tour au moins sommaire du sujet considéré ou d'un ensemble à classer.

### 3.—Pondération des critères

La pondération des critères se présente sous une forme moins systématique que pour la qualification du travail. (Job evaluation).

L'importance des différents critères est variable suivant leur influence sur le développement normal de l'entreprise. Il convient donc d'établir une pondération relative de chacun des facteurs ou groupes de facteurs suivant l'importance qui lui est accordée par l'opinion de la direction et des experts consultés.

Dans le cas d'une évaluation dont le caractère serait expérimental et de recherche scientifique, nous dirions alors que la pondération de chaque facteur se présente suivant une loi exponentielle, car nous nous trouvons, pour chaque facteur, devant une répartition normale en cloche de Gauss.

Nous ne saurions finir ce rapide exposé du cadre général des méthodes analytiques d'évaluation du mérite personnel sans attirer l'attention sur quelques conditions essentielles à l'obtention d'une indispensable objectivité.

a) Les observations doivent porter sur toute une période de travail, 6 mois ou 1 an, ou le passé en général du sujet considéré (dans le cas de certains critères). Il est en effet très dangereux et injuste de noter un critère ou un ensemble de critères après une période d'observation et d'évaluation trop courte.

b) Si le plan d'évaluation trouve une juste prolongation en étendant son service dans l'avenir, — et c'est le cas si on l'applique à une méthode analytique de promotion, — les faits alors invoqués doivent avoir été enregistrés au bon moment. Les intéressés doivent en avoir été informés au moment même, ou tout au moins dans le plus bref délai.

c) Se méfier de l'effet de halo qui tend à faire donner pour chaque critère des notes très voisines des premières notes attribuées, ou encore à se référer à l'impression globale que l'on a du sujet.

d) Eviter toute stéréotypie de jugement qui tendrait à placer tout le monde soit au milieu, soit dans une même zone étroite de notation. En effet, pour que l'évaluation soit valable, il faut qu'elle présente une certaine dispersion.

Très souvent, on rencontre une réelle difficulté dans la détermination de la note à donner. Le classement pour chaque critère peut être obtenu alors en appliquant le procédé de recherche des cas marginaux, les meilleurs et les moins bons, ou encore en effectuant des comparaisons par paire; le classement par rang croissant ou décroissant permet aussi une notation plus facile.

Dans leur forme actuelle, les méthodes d'évaluation du mérite personnel, si elles ne peuvent être considérées comme purement scientifiques, semblent être cependant une approche très sérieuse de la solution d'un problème délicat entre tous: *l'estimation et la comparaison des valeurs humaines !*

#### **APPLICATION D'UNE METHODE ANALYTIQUE D'EVALUATION DU MERITE PERSONNEL**

L'application de la méthode choisie sera développée sous trois paragraphes.

1. — Les moyens de la méthode.
2. — La procédure ou discipline d'application de ces moyens.
3. — Les résultats de la méthode.

#### **I.—Les moyens de la méthode**

L'analyse préliminaire de la fonction et des conditions de travail permet de définir un certain nombre de critères. Dans le cas particu-

lier qui constitue le sujet de cette étude, 25 critères ont été définis après analyse et argumentation. Ces critères, classés en quatre groupes distincts, forment le canevas de la méthode.

Nous avons:

*Groupe 1*, ou groupe d'ancienneté (dans l'entreprise, dans la fonction).

*Groupe 2*, ou groupe de situation (santé, âge, instruction).

*Groupe 3*, ou groupe de mérite personnel (activité du sujet dans l'exercice de sa fonction).

*Groupe 4*, que nous pourrions appeler: de situation extérieure à l'entreprise. Il prend en considération un certain nombre de facteurs qui, sans être déterminants, ont ou peuvent avoir une influence dans le comportement du sujet, donc dans les conséquences de ce comportement vis-à-vis de l'entreprise.

Pour l'ensemble des groupes la notation est établie en points.

Le groupe I possède une notation spéciale, qui en résumé, correspond à une progression dont un facteur serait regressif par tranche d'années au-dessus d'un total déterminé. L'année-ancienneté n'a d'ailleurs pas la même valeur de notation si celle-ci est d'ancienneté-entreprise ou d'ancienneté-fonction mais dans une autre entreprise.

Tous les autres critères composant les groupes 2, 3, et 4 ont chacun un barème de notation bien distinct, mais dont le principe a été aussi unifié que possible, tout en gardant des variations de valeur tendant à établir l'importance respective de chaque critère. Et enfin, comme nous le verrons dans la procédure d'exercice de ce plan, chaque groupe prend une importance corrective finale, par l'intervention d'un coefficient de groupe, qui agit comme multiplicateur de pondération.

D'une façon générale, dans l'établissement des échelles de notation, on a recherché la plus grande amplitude possible de discrimination. Il est en effet très souvent difficile, sachant que « excellent » vaut 3 points et « bon » 2 points, de dire que Jean et Paul valent tous les deux trois points. Mais si nous avons une échelle se composant comme suit: « bon », 3 à 6 points, « excellent », 7 à 9, la comparaison par paire permettra alors de donner 6 à Jean et 8 à Paul.

Il est à noter d'ailleurs que l'emploi de termes comme « excellent », « médiocre » ou « mauvais » peut fausser l'objectivité de l'évaluateur, alors que l'emploi d'une échelle numérique positive et négative le laissera dans un meilleur climat d'impartialité. Cependant la définition des degrés d'estimation doit exister comme guide naturel pour l'évaluateur. On doit donc rechercher une définition propre au critère considéré.

*Exemple: Rapidité de travail.*

<u>Très lent</u>	<u>lent</u>	<u>normal</u>	<u>rapide</u>	<u>très rapide.</u>
notation négative	0	notation positive.		

## II.—Procédure d'application

### A—NOTATION-TYPE

En premier lieu, on détermine arbitrairement pour chaque critère une notation-type. L'ensemble de ces notes détermine sur le graphique de la feuille d'analyse ce que l'on appelle le profil-type ou caractéristique. Ce profil ne correspond pas à ce que l'on serait tenté de nommer l'« idéal ». Il réunit un certain nombre de points pour chaque facteur; nombre plus ou moins important et déterminant en rapport direct avec la fonction qu'exerce le groupe d'employés soumis à l'évaluation. Il correspond donc à un standard. Cependant, ce standard est assez difficilement accessible, car il représente un ensemble de qualités dont l'équilibre des valeurs respectives est commandé par la fonction. Ce standard, pour ne pas être impossible à atteindre, n'en est pas moins assez rare à constater.

Ce profil ainsi établi offre deux avantages appréciables:

Il offre une première base d'étalonnage des sujets.

Il précise les qualités à encourager, ou les faiblesses à signaler. La précision ainsi donnée à l'explication du plan, et l'argumentation qui devient possible contre les critiques pouvant être formulées, déterminent chez le sujet un climat psychologique de confiance, qui seul lui permettra d'accepter les conclusions particulières ou générales à son cas.

### B—INFORMATIONS STABLES

En second lieu, il faut relever pour chaque sujet des informations stables, c'est-à-dire celles qui sont indépendantes de tout jugement ou estimation personnelle.

### C—ÉVALUATION ET NOTATION

Le choix et le nombre des évaluateurs doit faire l'objet d'une attention toute spéciale. Il est recommandé de pouvoir traiter ce problème avec un nombre d'évaluateurs aussi grand que possible. Le nombre ne doit pas cependant être au détriment des appréciations et des jugements qui seront portés sur chaque individu.

La sélection des évaluateurs se fera donc en considération de deux critères majeurs:

L'évaluateur est « placé » pour pouvoir formuler une appréciation ou un jugement sans avoir recours à l'aide d'une tierce personne ou d'un document.

On a suffisamment de garanties de sa compréhension de l'importance du problème pour escompter une saine collaboration et une objective impartialité.

Dans le cas concret qui fournit le sujet de cette étude, trois évaluateurs ont participé aux travaux.

Chaque évaluateur, pour chaque employé considéré et pour chaque facteur d'évaluation, donne une estimation dont la valeur de notation numérique est déterminée par le barème approprié.

Le rôle du conseiller est celui de guide. Il ne suggère en aucun cas une note, mais il aide à la préciser. Le travail se faisant sous la constante direction du conseiller, ce dernier a recours suivant le cas et ses difficultés à différentes méthodes d'évaluation et de notation.

Pour les remémorer:

Application du procédé de recherche des cas marginaux.

Comparaison par paire.

Classement par rang croissant ou décroissant.

Les notes ainsi attribuées restent en valeur pendant toute la durée des travaux.

L'ensemble des notes obtenues est enregistré sur un tableau récapitulatif. Dans ce travail, il est en général nécessaire de rechercher les écarts anormaux. L'arbitrage du conseiller intervient alors pour juger

ces écarts et les éliminer s'il y a lieu. Ces écarts anormaux peuvent intervenir pour différentes causes, dont la plus importante est très certainement la partialité consciente ou inconsciente d'un évaluateur.

Si l'évaluation est faite par un grand nombre d'évaluateurs, et ce n'est malheureusement pas en général possible, l'établissement d'une moyenne (mode) élimine automatiquement les écarts maximum, positifs ou négatifs, pour ne considérer que le groupement final des valeurs.

Les moyennes étant établies, elles sont retranscrites sur les feuilles individuelles d'analyse. On peut alors tracer le profil caractéristique du sujet.<sup>2</sup>

Apparaissent alors clairement les écarts du profil par rapport à celui du standard précédemment mentionné.

### III.—Résultats de la méthode

#### A—CORRESPONDANCE DES ECARTS

Il est intéressant de savoir en premier lieu à quoi correspondent ces écarts. Ils peuvent être sur la courbe, soit dans le sens positif, soit dans le sens négatif.

#### ECARTS POSITIFS

Ils correspondent à des qualités naturelles ou développées qui doivent être reconnues et encouragées.

#### ECARTS NÉGATIFS

Nous devons distinguer trois classes possibles d'écarts négatifs.

##### 1.—L'écart à une faible amplitude

Considérant le caractère arbitraire du standard déterminé et le pourcentage possible d'erreur de jugement, on ne doit pas s'attarder outre mesure sur cet écart. Cependant son importance pourra augmenter ultérieurement dans le cas d'une nette compétition à la promotion.

(2) Le terme « profil caractéristique » qui est employé ici n'est motivé que par sa nature. Il est tracé sur le papier quadrillé en superposition du profil standard. Mais il n'a rien de commun avec le profil psychologique que l'on relève dans les examens psychométriques.

## 2.—*L'écart représente une amplitude assez prononcée*

C'est le signe certain d'une faiblesse. Cette faiblesse peut d'ailleurs être très souvent ignorée par l'intéressé lui-même; de même l'entourage, avant l'évaluation, n'était pas toujours apte à la formuler. L'intéressé doit être averti, et on doit lui signaler les chances de promotion qui seront la juste récompense d'une amélioration de sa part.

## 3.—*L'écart est très important*

Nous devons dans ce cas distinguer trois causes possibles.

- a) — *écart accidentel*: le mettre en évidence aux yeux de l'intéressé si ce dernier en est responsable.
- b) — *écart dû à une situation défavorable* (âge, santé...). Il est nécessaire alors avant de formuler une observation, de savoir si cette situation présente a un caractère de permanence ou, au contraire, si on peut la considérer comme temporaire et améliorable. De toute façon, l'observation à faire doit tenir compte du caractère exact de la situation. Elle doit être une arme de lutte pour l'intéressé et non un sujet de découragement.
- c) — *écart dû à un défaut très prononcé*: dans ce cas, la patience dans les conseils, une direction plus attentive et la reconnaissance du plus petit progrès, s'il est stable, peuvent seuls donner des résultats.

Pour faciliter l'interprétation générale du profil, il est suggéré de colorer en rouge les écarts négatifs. Ainsi à première vue, l'étendue de la surface rouge, sa répartition et son contour, donnent déjà à l'examineur averti une rapide image des caractéristiques de l'employé. Les précisions particulières lui sont fournies par un examen plus approfondi de la feuille d'analyse.

## B—*Résultats numériques et résultats de classement*

La recherche d'une pondération relative de chacun des facteurs ou groupe de facteurs, rendue possible par l'ensemble des résultats numériques obtenus, a permis de déterminer ce qu'on a nommé coefficient de groupe ou multiplicateur de pondération.

Ils sont respectivement:

Groupe 1, coefficient de groupe.....	x 1
Groupe 2, coefficient de groupe.....	x 4
Groupe 3, coefficient de groupe.....	x 5
Groupe 4, coefficient de groupe.....	x 2

Nous savons d'autre part que les barèmes de chaque critère ont été établis pour respecter leur importance relative à l'intérieur de chaque groupe. Il ne reste donc en principe qu'une série d'opérations à faire pour obtenir les résultats numériques.

Le problème est cependant modifié si l'on recherche, en plus d'un ordre de classement, des écarts relatifs entre employés dont les valeurs puissent être données en pourcentage. Ces pourcentages devant être évidemment significatifs, cela demande dans la constitution finale de la formule, l'addition d'un nombre dont la valeur servira de « volant » déterminant et régulateur des pourcentages. Ce nombre que nous pouvons appeler « base » a été calculé mathématiquement. En gardant les mêmes unités, nous disons qu'il est de — 1000 points.

Le premier résultat à donner est celui du profil standard. Nous l'avons en effet reconnu comme étant une mesure étalon qui correspond à un maximum humain pour la fonction considérée.

Nous trouvons selon la formule finale:

Base .....	1000 points
Groupe 1, .....	640 “
Groupe 2, 67 x 4.....	268 “
Groupe 3, 104 x 5.....	520 “
Groupe 4, 87 x 2.....	174 “
	<hr/>
Total	2,602 points;

nous portons pour ce cas-type le  
total aux dix unités supérieures.—Total 2,610 points.

Cette formule, appliquée pour chaque employé, nous donne alors les résultats suivants:

Total maximum. Employé A.....	2,439 points
Total minimum. Employé B.....	1,815 points

Une étude semblable à celle qui a été faite pour la détermination du standard maximum, mais appliquée au minimum accordé par la fonction, nous donne un total de . . . 1,700 points.

Si nous considérons les résultats du classement et les écarts relatifs, nous constatons que l'évaluation, dans son cadre général, se situe entre 1,700 et 2,500 points. Ce qui donne une variation maximum possible de l'ordre de 46% en plus du minimum.

Pour l'ensemble des employés, l'écart est compris entre 25% et 38%. Seuls, deux employés dont les notes sont 2,439 et 2,415 points sont proches du maximum possible. Ces deux employés ont respectivement 14 et 20 années de présence dans l'entreprise. Il est d'ailleurs intéressant d'attirer l'attention sur le fait que l'employé ayant le plus d'ancienneté n'est pas classé premier. Evidemment, l'écart relatif est très faible, mais en fait la valeur ancienneté de 6 années a été contrebalancée par une meilleure notation sur des facteurs déterminants pour la fonction.

#### **IV.—Application de ce plan à une discipline de promotion**

Cette possibilité de promotion comprise généralement entre 25 et 38% et dans le cas extrême de 46% est un résultat très satisfaisant. Elle est juste, équilibrée, réalisable et correspond certainement à l'ambition normale des intéressés.

La promotion possible d'un homme, suivant ce plan, est composée de deux éléments.

*L'élément ancienneté*: il est automatique et indépendant de l'employé. Il est défini par l'application du barème d'ancienneté.

*L'élément personnel*: il dépend de l'employé. Il doit traduire les résultats obtenus par l'effort et la volonté de s'améliorer. C'est donc un réel potentiel de promotion dans lequel peut puiser l'employé.

Mais il est important de noter que:

a) — Les notes de promotion accordées doivent être toujours impartiales. Il faut prévoir et appliquer une procédure de distribution des points-promotion avec le même soin que celui qui a été donné au travail d'évaluation du mérite personnel.

Dans un esprit de justice, et nous l'avons déjà précédemment noté, l'employé devra être averti de l'enregistrement de tout fait susceptible de changer le total de ses points, et ceci dans le plus bref délai après constatation du fait.

b) — Dans la distribution et la répartition des points de promotion, ne pas oublier de considérer le barème en vigueur, et les notes relatives des autres employés (cas marginaux).

c) — Considérer que dans la généralité des cas, le sujet a 10 ou 15 ans devant lui pour atteindre le maximum. Il ne faut donc pas débalancer l'ensemble; mais cela ne veut pas dire que l'on ne doit pas reconnaître une amélioration. On doit la valoriser en restant objectif.

Il est suggéré, pour la réalisation pratique d'un plan de promotion, de décider une réunion des évaluateurs et responsables tous les trois ou quatre mois. Au cours de ces réunions, les améliorations ou fautes sont enregistrées, et la fiche individuelle de l'employé est alors annotée des commentaires et de la note accordée. En fin d'année, la moyenne de ces estimations, trois ou quatre, sera établie et déterminera les points de promotion.

### EVALUATION DU MERITE PERSONNEL ET SALAIRE

L'évaluation du mérite personnel donne une base de calcul aux primes de mérite. Elle peut donc assurer un contrôle des différences de salaires (pay-differentials). Ces différences sont établies d'après la valeur relative des individus; les rajustements, s'ils sont nécessaires, sont donc bien fondés quand ils peuvent se référer à un plan d'évaluation du mérite personnel.

En ce qui concerne l'établissement du salaire proprement dit, nous savons qu'il est déterminé en principe par l'évaluation des tâches.

En réalité, l'évaluation des tâches appliquée sous ses formes les plus empiriques en général, ne permet de déterminer qu'une valeur très globale d'une catégorie de salaire par rapport à une autre.

Le plan d'évaluation du mérite personnel qui vient d'être défini présupposait logiquement une évaluation de la fonction. Fonction pour laquelle, les milieux tant patronaux que syndicaux ont déjà fixé une marge normale de salaire.

Une transposition du « salaire moyen normal » sur le total de points obtenus par un employé « moyen » nous permet alors de valoriser le point évaluation en dollar-salaire. L'adoption d'une telle formule est tentante car elle offre de nombreux avantages. Nous avons en effet, d'une part, des écarts relatifs dont les pourcentages sont satisfaisants, et d'autre part une discipline de promotion basée essentiellement sur l'ancienneté et l'amélioration personnelle et professionnelle de chacun.

L'application d'une telle formule est alors facile. Elle traduit dans les intérêts de l'employé et du patron ce qui ne doit pas rester lettre morte ou belles paroles. Non seulement le stimulant actif est créé, mais on éveille aussi une attention vigilante de l'employé à l'égard des suggestions ou conseils qui jusqu'à ce jour ne le touchaient que peu ou pas du tout.

Une rapide application de la formule ainsi déterminée permettra de prouver son extrême simplicité d'adaptation.

Si nous prenons un employé dont le total actuel est de 1,950 points, pour arriver au maximum (déjà obtenu) de 2,450, son potentiel de promotion possible sera de  $2,450 - 1,950 = 500$  points.

En valorisant le point évaluation en dollar-salaire sur une base de \$1.60 le point par exemple, nous aurons alors:

Salaire actuel:

$$1,950 \times \$1.60 = \$3,120.00 \dots\dots \$ 60.00 \text{ hebdomadaire}$$

Salaire avec promotion maximum:

$$2,450 \times \$1.60 = \$3,930.00 \dots\dots \$ 75.00 \text{ hebdomadaire}$$

soit 25% de plus que son salaire actuel.

Indépendamment de la souplesse d'adaptation de cette formule, on peut mentionner aussi son aspect pratique si l'on est obligé de revaloriser les salaires. Les écarts relatifs sont toujours maintenus, et la formule garde sa vigueur par simple revalorisation du point.

On ne peut évidemment pas accorder à cette formule un caractère de généralisation possible, mais on peut la considérer comme étant une solution à un problème particulier.

## CONCLUSION

Une des règles fondamentales de l'expérimentation est de se méfier de la précipitation, de l'élan naturel qui nous porte à des conclusions hâtives et généralisantes. Nos conclusions doivent être strictement limitées aux bornes mêmes de l'expérience et de ses conditions particulières. <sup>3</sup>

Nous nous devons de considérer l'évaluation du mérite personnel comme une science exigeant encore de l'expérimentation. Sa nature, ses buts et ses moyens sont précisés et sont analysés constamment. Sa pratique doit donc être contrôlée, et les résultats obtenus doivent apporter, dans leur succès, leur participation à la construction d'un climat de confiance qui autorisera et encouragera ses défenseurs et propagateurs, à persévérer sans relâche.

C'est dans cet esprit que l'on doit juger et interpréter cette étude; car elle ne constitue qu'une pierre de la construction générale dont les efforts se veulent d'être au bénéfice des entreprises.

## SUMMARY

### MERIT RATING AND WAGE STRUCTURE

Merit rating tries to discover and grade the characteristics of each employee, to estimate the relative value of each one's personality in relation to his task. It has to do with the carrying out of the task and the qualities and aptitudes which the latter requires. Merit rating aims at certain well-defined objectives, such as:

- 1) To increase the knowledge that the managers have of their subordinates in order to help them and improve them.
- 2) To gather information which will be useful in a systematic, fair and well-directed promotion or transfer programme.
- 3) To give a basis for calculating merit bonuses or salary increases. This objective we are above all interested in here.

To attain these objectives of relative merit, it is advisable to have a reliable method, and that is what the "objective classification of personnel" systems are aiming at.

(3) Bacon de Verulam, Ibid: Préface:

« Une des plus puissantes causes qui ait arrêté le progrès des Sciences et de la Philosophie est la témérité de ceux qu'une excessive confiance dans leur esprit, ou l'ambition et le désir de se distinguer, ont porté à dogmatiser sur la nature comme sur un sujet suffisamment approfondi. »

## DEFINITION AND CHOICE OF METHOD

### 1) Overall Method of Classification

Each person is appraised, as a whole, by comparison with persons occupying comparable or similar positions, at the various levels and in the same kind of work. It is a method often used to grant year-end increases.

Its application must be clear-cut, since it leaves too many possibilities of interference by subjective factors.

### 2) Method of Output Measurement

This method is used especially in production work for which it is possible to fix production standards in quantity, time and quality. It serves to establish bonus wage systems, but it is not fundamentally determinative for a differentiation of basic wages guaranteed to employees.

### 3) Analytical Method

This method has to do with an objective grading by standards, that is, with a comparison of men among themselves on the basis of a certain number of standards, defined in terms of the tradition of the enterprise and the characteristic work demands. A single, overall rating is here replaced by a series of more simple — and consequently more objective — notations. The results thus obtained have a certain accuracy and are understandable by those concerned. This method will here be dealt with at greater length. The general characteristics of such a method will first be defined; their practical implications will then be analyzed.

#### GENERAL CHARACTERISTICS OF THE ANALYTICAL METHOD

Such characteristics apply to all the persons in an enterprise regardless of their position. In fact, the personal requirements vary with the kind of work done and most rating sheets used are separate for men holding:

- a) rank and file positions;
- b) staff positions;
- c) line positions.

#### 1) Characteristics

- a) This method tries to give objective bases for the classification in order to permit coherent results.
- b) The breaking up into standards results in a certain arbitrariness, but has the advantage of explaining clearly the value of important items.
- c) The choice of the standards must, however, follow certain rules:
  - Avoid standards that have been used to define and qualify the job itself.
  - Retain only those standards which are easy to define and grade.
  - Avoid duplication and overlapping of standards.
- d) If carefully applied, the analytical method presents itself as being: exact, faithful, understandable, flexible and valid.

#### 2) Choice of Standards

It is usually necessary to distinguish between two types of standards:

- a) Those based on personal merit, that is, those implying the use of knowledge and skill;
- b) Those based on the objective situation, such as: health, age, education.

In practice, the chronological order of the standards will not follow necessarily and solely these two categories. The total number of standards will vary, in accordance with the methods used, between 10 and 25.

### 3) Weighting of the Standards

This presents itself under a less systematic form than for the job evaluation itself. The importance of the different standards varies in accordance with their influence on the future of the enterprise. It is necessary, therefore, to establish a relative weight for each one of the factors or groups of factors in accordance with the importance that is placed on it by the management and the experts consulted. To be specific, we say that the weighting of each factor presents itself in accordance with an exponential law, each factor showing a normal distribution.

We could not finish this short review of the general characteristics of the analytical method of merit rating without specifying some essential conditions for securing an indispensable objectivity.

a) For a fair application of the plan to an analytical method of promotion, the facts brought out must have been noted at the right time, and those concerned advised at the same time or as soon as possible after the fact has been noted.

c) Beware of the halo effect which has a tendency to give for each standard points very close to the first points given, or, even to refer oneself to the overall impression that one has of the subject.

d) Avoid any stereotyped judgment which would tend to put everyone either in the middle or in the same narrow zone of notation.

In a practical way, the grading by each standard may be obtained by applying the procedure of investigating marginal cases, the best and the worst, or again by making comparisons by pairs; the grading by rank, increasing or decreasing, also permits an easier rating.

#### APPLICATION OF AN ANALYTICAL METHOD OF RATING PERSONAL MERIT

The preliminary analysis of the position and working conditions allows us to define a certain number of standards.

These standards have been classified in four distinct groups which from the outline of the method.

We have:

**GROUP 1**, or seniority group, in the enterprise and in the position.

**GROUP 2**, or situation group, health, age, education.

**GROUP 3**, or personal merit group. This concerns the activity of the subject in the exercise of his function.

**GROUP 4**, or outside situation group. It takes into consideration a certain number of factors which, without being determinative, have or may have an influence on the behaviour of the subject.

For the total of the groups, the notation is established in points. Group 1 has a special notation. In this notation, the years of seniority in a given enterprise do not have the same value as the years of seniority in the same position in another enterprise.

All the other standards making up groups 2, 3 and 4 have each a very distinct notation scale, but based on quite the same principle. Finally, each group takes a corrected importance by means of a group coefficient which acts as the weight multiplier.

Let us note, finally, that in the establishment of notation scales the widest possible differentiation is looked for.

#### THE METHOD IN PRACTICE

In the first place, a typical notation is arbitrarily determined for each standard. The total of these points determines, on the chart, the profile of the position. It corresponds to a maximum standard as it represents a combination of qualities of which the balance of respective values is required by the position.

This outline thus established offers two noteworthy advantages:

- 1) It provides a starting point in standardizing the subjects.
- 2) It emphasizes the qualities to be encouraged, or points out the weaknesses to be avoided.

The stable information, for each subject, is then inserted; we deal here with characteristics independent from any subjective judgment or personal appraisal.

#### RATING AND CLASSIFICATION

The choice and the number of the raters must be given very special attention. It is recommended that as many people as possible do the rating. The selection of these people should be made after considering two major points.

- 1) The rater is "placed" in a position to be able to appreciate or form a judgment without necessitating the help of a third person or a document.
- 2) His understanding of the importance of the problem must be sufficient to guarantee healthy cooperation and objectivity.

Each rater, for each employee considered and for each factor rated, gives an estimate of which the numerical rating is determined by the appropriate scale.

The role of the advisor is that of a guide. He does not, in any case, suggest a mark, but he helps to define it more accurately. The points thus awarded remain in force during the whole duration of the work. The total of the points obtained is recapitulated.

The averages being established, they are re-copied on the individual analysis sheets. It is then possible to trace the profile of the subject. The differences of the outline compared to the previously-mentioned standard then stand out clearly.

#### RESULTS OF THE METHOD

It is interesting to know first of all to what these differences — positive or negative on the curve — correspond.

##### 1) Positive Differences

They correspond to natural or developed qualities which must be recognized and encouraged.

##### 2) Negative Differences

These differences must be analyzed carefully because they are taken from situations having a determining importance in the behaviour of the subject. The proper knowledge of these situations should permit corrective action on the part of management.

In order to facilitate the general interpretation of the outline, it is suggested that the negative differences be coloured in red.

**NUMERICAL RESULTS AND RATING RESULTS**

The search for a relative weighting of each of the factors or group of factors, made possible by the total numerical results obtained, has permitted the mathematical determining of what has been named group coefficient or weight multiplier.

They are respectively:

Group 1, Group coefficient.....	x 1
Group 2, " " .....	x 4
Group 3, " " .....	x 5
Group 4, " " .....	x 2

The problem, which may be reduced to a simple series of operations is modified, because in addition to a rating classification, the plan tries to find an estimate of the relative differences. These relative differences between employee must, in order to be of significance, be given in percentage. This result is obtained by the use, in making up the final formula, of a number called "base", calculated mathematically. Keeping the same units, for the practical case which interests us in this study, it is 1,000 points.

According to the final formula, we will have as results:

For the maximum standard outline,

Base.....	1,000 points
Group 1, .....	640 points
Group 2, 67 x 4.....	268 points
Group 3, 104 x 5.....	520 points
Group 4, 87 x 2.....	174 points

Total 2,602 points; we carry this to the next

highest unit of 10.

Final total.....2,610 points.

This formula, applied to each employee, then gives us the following result:

Maximum total	Employee A.....	2,439 points
Minimum total	Employee B.....	1,815 points
Total minimum set for the position.....		1,700 points

If we consider the results of the rating and the relative results, we find that the rating, in its general scale, is situated between 1,700 and 2,500 points, which give a maximum possible variation of 46% more than the minimum. For the total of the employees, the difference varies between 25% and 38%.

**APPLICATION OF THIS PLAN TO A PROMOTION SCHEME**

This possibility of promotion comprised between 25% and 38% and in the extreme case of 46% is a very satisfactory result. It is fair, balanced, workable and certainly corresponds to the normal ambition of those interested.

The possible promotion of a man, following this plan, is made up of two factors.

1) The seniority factor — it is automatic and independent of the employee. It is defined by the application of the seniority scale.

2) The personal factor — it depends on the employee. It must record the results obtained by the effort and will to improve. It is therefore a real potential of promotion on which the employee may draw.

It is suggested, for the practical realization of a promotion plan, to have a meeting of those the raters and the advisers every three or four months. During these meetings, the improvements or faults are registered, and the individual record of the employee is then marked with the comments and the points scored. At the end of the year, the average of these three or four estimate will be established and will determine the promotion points.

#### MERIT RATING AND SALARY

A transposition of the average normal salary with the total points obtained by an average employee permits us to set a point value in dollar wages. The adoption of such a formula is tempting as it offers many advantages. We have in fact; on the one hand, relative differences of which the percentages are satisfactory, and on the other hand, a promotion plan based essentially on seniority and each one's personal and professional improvement.

A quick application of the formula thus established will prove its extreme ease of adaptation.

If we take an employee of whom the present total is 1,950 points, in order to reach the maximum (already obtained) of 2,450, his possible promotion potential will be  $2,450 - 1,900 = 500$  points.

By placing a dollar wage value on points on a basis of \$1.60 per point, for example, we shall then have:

Present wage.. . . . .	1,950	× 1.60 =	3,120.00	\$60.00 weekly.
Wage with maximum.. . . .	2,450	× 1.60 =	3,920.00	\$75.00 weekly.
promotion, which is 25% more than present wage.				

Independently of the flexibility of adaptation of this formula, its practical aspect may also be mentioned, if it is necessary to re-value wages. The relative differences are always maintained and the formula keeps its value by simply placing a new value on the point.

This formula, evidently, cannot be granted a possible character of generalization, but it may be considered as being a solution to a particular problem.

#### CONCLUSION

One of the fundamental rules of experimenting is to beware of haste, of natural enthusiasm which might carry us to premature and sweeping conclusions. Our conclusions must be strictly limited to the confines of experience and its particular conditions.

We owe it to ourselves to consider merit rating as a science needing and still asking for experimentation. Its nature, its aims and its methods are defined and analyzed constantly. Its practice must therefore be controlled, and the results obtained must carry in their success, their participation in the building up of an atmosphere of confidence which will authorize and encourage its upholders and propagandists to persevere without respite.

It is in this spirit, that the work of this study must be judged and interpreted; as it only makes up one stone in the general construction of which the efforts are devoted to the benefit of the business concerns.