

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

par

SYLVAIN TELLIER

**PROPOSITION D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE FAVORISANT
UNE UTILISATION ADÉQUATE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION
DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES BASÉ SUR LES RÉSULTATS
ÉTUDE DE CAS: LA SOCIÉTÉ D'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

Mai 1998



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

***Le bonheur, c'est la
conscience de croître.***

A. Lowen

RÉSUMÉ

Le plan d'évaluation du rendement par attentes significées actuellement en vigueur à la Société d'assurance automobile du Québec a été introduit en 1993 sous la gouverne de la Vice-présidence à l'administration et aux finances.

Une étude récente menée auprès des 200 contrôleurs routiers de la S.A.A.Q. (Lemieux, 1996) a démontré un taux de satisfaction peu élevé.

Depuis, la phase d'implantation devant s'échelonner sur une période de deux ans devrait être terminée.

La présente recherche a pour objectif de faire le constat de cette implantation, d'en mesurer la qualité et les effets et, finalement, d'en dégager un cadre de référence favorisant une utilisation adéquate de ce plan d'évaluation.

Ce document comporte huit chapitres regroupés sous trois pièces maîtresses:

- 1. La théorie:**
 - chapitre 1: la problématique**
 - chapitre 2: l'objet de la recherche**
 - chapitre 3: la revue de littérature**
 - chapitre 4: le cadre conceptuel**

- 2. La recherche empirique:**
 - chapitre 5: la méthodologie**
 - chapitre 6: l'état des résultats**
 - chapitre 7: l'analyse des résultats**

- 3. Le cadre de référence**
 - chapitre 8: proposition d'un cadre de référence.**

Le dernier chapitre se veut donc une proposition aux dirigeants de l'organisation ainsi qu'aux gestionnaires, d'actions à prendre pour optimiser et/ou bonifier le régime actuellement en vigueur.

Ultimement, cette recherche se veut également un outil de réflexion sur l'implantation et le rôle de l'évaluation de rendement dans l'organisation.

REMERCIEMENTS

Je veux dédier cet ouvrage à mes enfants Sébastien et Marie-France ainsi qu'à Jean-Simon, mon petit ange migrateur, qui sont ma source de fierté et qui m'ont inspiré la détermination nécessaire à l'accomplissement de ce long voyage.

Également, à mes parents à qui je dois d'être ce que je suis et qui partagent en quelque sorte la responsabilité de cet accomplissement.

Ce long voyage n'aurait pu être possible sans l'apport de ce commandant de bord qu'a été Gilbert Brisson, mon directeur de maîtrise, dont les pertinents aiguillages ont su conduire le navire à son port.

Aussi, Normande Lapointe, cette efficace télégraphiste qui a su transformer mes griffades compliquées en un message clair et concis.

En plus, ces deux savants marinières que furent messieurs Rémi Belley, chef de service à la S.A.A.Q. et Stéphane Aubin, professeur à l'UQAC, qui m'ont fait l'honneur de lire, corriger et bonifier l'itinéraire de ce long parcours.

Je ne saurais garder sous silence l'apport ponctuel mais combien pertinent de ces nombreux officiers de la S.A.A.Q., qui, aux moments opportuns, m'évitaient le naufrage et relançaient le voyage:

Marie-Anne Ouellet	Chef de service au service du contrôle du transport routier Saguenay-Côte-nord
Chantal Guay	Direction des ressources humaines
Christiane Charest	Direction des ressources humaines, division de la formation
Michel Lemieux	Chef de service au service du contrôle du transport routier à Laval, Laurentides, Lanaudière, Outaouais
André d'Astous	Vice-président aux opérations régionales
Yves Garneau	Adjoint au Vice-président aux opérations régionales
Rémi Belley	Chef de service au service du contrôle du transport routier Saguenay-Côte Nord
Jean Lapointe	Directeur régional S.A.A.Q., Saguenay-Lac-Saint-Jean-Côte Nord.

Enfin, une reconnaissance particulière à cette aide de voyage qui a su donner le plus important changement de cap à ma vie et sans qui tout cela ne serait jamais abouti, ma compagne de vie, France Larouche.

À tous un sincère et chaleureux Merci !

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	i
Remerciements	ii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Introduction.....	1
Chapitre I. Problématique.....	3
1.1 Problématique générale.....	3
1.1.1 Un contexte déficient.....	7
1.2 Problématique spécifique	10
1.2.1 Constat sur la planification.....	10
1.2.2 Constat sur l'implantation.....	11
1.2.3 Constat sur l'administration	12
1.2.4 Constats sur le contrôle.....	13
1.3 Intérêt de la recherche	15
Chapitre II. Objet de la recherche.....	16
2.1 Bref historique	16
2.2 Sa mission, ses mandats.....	16
2.3 Son organigramme.....	17
2.4 La politique de l'évaluation du rendement	18
2.5 L'évaluation du rendement par attentes signifiées.....	20

Chapitre III. Revue de littérature	24
3.1 Définition.....	24
3.2 Les objectifs de l'évaluation du rendement	27
3.2.1 Objectifs reliés à l'évalué.....	28
3.2.2 Objectifs reliés à la relation évalué-évaluateur.....	29
3.2.3 Objectifs reliés à l'évaluateur.....	29
3.2.4 Objectifs reliés à l'organisation	30
3.2.5 Objectifs de l'organisation vs objectifs de l'individu	32
3.3 Positionnement de l'évaluation du rendement en G.R.H.....	36
3.4 Les récompenses.....	42
Chapitre IV. Cadre conceptuel	47
4.1 Le modèle théorique	47
4.2 Le contrôle a priori	48
4.2.1 La fiabilité	48
4.2.2 La validité.....	50
4.3 L'implantation.....	51
4.3.1 La stratégie d'implantation.....	51
4.3.2 La formation des participants.....	52
4.4 L'administration de l'évaluation du rendement	53
4.4.1 L'évaluateur	53
4.4.2 L'évalué	56
4.4.3 L'évaluation.....	67
4.5 Le contrôle a posteriori	59
4.5.1 Le contrôle du système.....	59
4.5.2 Le contrôle de l'atteinte des objectifs	60
4.6 La conclusion au modèle	62

Chapitre V. Méthodologie	63
5.1 Type de recherche.....	63
5.2 Stratégie de recherche.....	64
5.2.1 Population.....	64
5.3 Cadre d'échantillonnage.....	65
5.4 La méthode de mesure.....	66
5.5 Le questionnaire.....	66
5.5.1 Les données techniques.....	66
5.5.2 Section A.....	67
5.5.3 Les sections B et E.....	67
5.5.4 La section C.....	68
5.5.5 La section D.....	68
5.6 Les documents consultés.....	69
5.7 La rigueur scientifique.....	69
Chapitre VI. État des résultats	70
6.1 Pourcentage des répondants.....	70
6.2 Renseignements d'ordre nominatif.....	71
6.2.1 Catégorie d'emplois.....	71
6.2.2 Fonctions assimilables à celle de cadres.....	71
6.2.3 Ancienneté.....	71
6.2.4 Formation académique.....	72
6.3 Section A du questionnaire.....	73
6.4 Section B du questionnaire.....	74
6.5 Section C du questionnaire.....	75
6.6 Section D du questionnaire.....	77
6.7 Section E du questionnaire.....	79

Chapitre VII. Analyse des résultats	81
7.1 Section A: La planification	81
7.2 Section B: L'implantation	82
7.3 Section C: L'administration	83
7.4 Section D: Contrôle.....	84
7.4.1 Questions 1 à 4.....	84
7.4.2 Questions 5.1 à 5.10 et 6.1 à 6.10.....	84
7.4.3 Questions 7.1 à 7.3.....	85
7.4.4 Questions 8 à 12.....	87
7.4.5 Questions 13.1 à 13.8.....	88
7.4.6 Questions 14 à 18.....	88
7.5 Section E (questions 1 à 6).....	89
Conclusion	91
Bibliographie	97
ANNEXES:	
Annexe 1: Questionnaire.....	102
Annexe 2: Politique d'évaluation du rendement (22.01.0).....	111
Annexe 3: Situation et suivi de l'évaluation du rendement, octobre 1994	117
Annexe 4: Formule d'information insérée dans l'enveloppe de paie de tous les employés.....	123
Annexe 5: Les divers formulaires utilisés à la S.A.A.Q. avant 1993.....	125
Annexe 6: Formulaire utilisé pour l'ensemble du personnel depuis 1993	146
Annexe 7: Liste des documents consultés à la S.A.A.Q.....	151
Annexe 8: Détail des statistiques	154

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	L'échec de l'évaluation de la performance	9
Tableau 1.2	Taux d'implication du personnel dans le processus d'implantation du système	11
Tableau 1.3	Appréciation de l'outil d'évaluation par les utilisateurs - Pourcentage des individus ayant répondu "tout à fait" au questionnaire	14
Tableau 3.1	Catégories et sous-catégories des objectifs de l'évaluation du personnel	27
Tableau 3.2	Lien et utilité de l'évaluation du rendement	41
Tableau 3.3	Les diverses formes de reconnaissance des performances	44
Tableau 3.4	Les différents styles de leadership et les théories de motivation	46
Tableau 4.1	Modèle conceptuel pour l'implantation d'un système d'évaluation du rendement.....	48
Tableau 4.2	Jalons pour mener à bien l'entrevue d'évaluation.....	58
Tableau 6.1	Catégorie d'emploi.....	71
Tableau 6.2	Ancienneté.....	72
Tableau 6.3	Formation académique	72
Tableau 6.4	Résultats section A	73
Tableau 6.5	Résultats section B	74
Tableau 6.6	Résultats section C.....	76
Tableau 6.7	Résultats section D	77
Tableau 6.8	Résultats section E	80

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1	Organigramme de la Société de l'assurance automobile du Québec	17
Figure 3.1	Les besoins de l'organisation versus les besoins de l'individu.....	33
Figure 3.2	Les conflits inhérents aux objectifs d'évaluation du rendement.....	35
Figure 3.3	<i>L'évaluation du rendement dans l'ensemble de la gestion des ressources humaines.....</i>	37
Figure C.1	Facteurs déterminants d'une bonne évaluation	96

INTRODUCTION

Quel que soit le domaine des activités humaines qui nous touchent de près ou de loin, nous serons appelés tôt ou tard à en évaluer soit l'efficience, la valeur et/ou le rendement.

Fondamentalement, cette démarche naturelle, qu'elle soit faite de manière formelle ou informelle; qu'elle soit purement subjective ou rigoureusement objective, nous permettra de jauger la pertinence de nos choix. Elle nous incitera à apporter les ajustements nécessaires dans le but d'améliorer notre qualité de vie dans la meilleure économie de nos ressources.

Quoi de plus normal alors que, dans le cadre de notre travail, nous soyons appelés à être évalués par nos supérieurs et/ou à évaluer nos subordonnés.

En fait, la majorité des entreprises utilisent un système d'évaluation du rendement.

Selon Deguy (1989), l'évaluation des performances du personnel constitue «un moyen privilégié d'aider les hommes à progresser, à déceler des obstacles à leur progression et à trouver les moyens propres à réduire ces obstacles».

Cependant, l'efficience d'un tel système repose sur l'établissement de critères d'évaluation valides et adaptés à l'organisation. Elle dépend également de l'acceptation et de l'adhésion tant de l'employé que du gestionnaire.

À la S.A.A.Q., lors d'un sondage effectué en avril 1994, seulement 34 % des gestionnaires ont déclaré avoir évalué leurs employés selon le nouveau système d'évaluation du rendement par attentes significatives.

La direction des ressources humaines avait alors constaté un certain rapport entre l'adhésion du gestionnaire et celle des employés.

Cette similitude, si elle s'avérait positive lorsque mesurée scientifiquement, tendrait à démontrer que si le gestionnaire est motivé à utiliser le système d'évaluation du rendement, il communiquera cette motivation à ses subordonnés.

Également, nous devons investiguer les raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion au système afin d'élaborer un cadre de référence favorisant l'emploi d'un système d'évaluation du rendement par attentes significatives.

Ce modèle permettra d'optimiser les chances de succès du système en place en habilitant à la fois le gestionnaire et l'employé à orienter leurs efforts dans le même sens, tout en utilisant correctement les outils mis à leur disposition pour ce faire.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

"Les auteurs consultés situent l'évaluation du rendement dans la catégorie des moyens, c'est-à-dire comme ayant été précédé dans le temps par des préoccupations de besoins à satisfaire et de problèmes à solutionner" (Houde et Vendette, 1976, p. 5).

D'aussi loin que l'on puisse reculer dans le temps, l'homme a toujours cherché à se mesurer. Que ce soit dans le sport avec les Olympiades de l'Antiquité, dans le travail ou le commerce avec la création du troc et de la monnaie qui fixaient une valeur en unité de mesure d'un bien, d'un service et même d'une personne, ou simplement entre voisins, l'évaluation fait partie de notre héritage et de nos mœurs depuis toujours.

"Les employés s'évaluent entre eux et ils évaluent leurs supérieurs, même s'ils n'y sont aucunement obligés. Quant aux patrons, ils doivent régulièrement évaluer leurs subalternes pour prendre certaines décisions à leur sujet" (Petit *et al.*, 1993, p. 377).

Dans cette perspective, comme l'indiquent très justement Petit *et al.* (1993), la question n'est pas de se demander si l'on doit évaluer mais plutôt comment le faire.

En effet, une étude menée par le Conference Board¹ indique que 90% des entreprises interrogées affirment avoir des programmes formels d'évaluation. Dans une autre recherche

¹ Cité par Côté, M. *L'évaluation du rendement des cadres*, 1978, p. 80. Source: The Conference Board, 1977, report 712.

menée par la firme Wyatt (1993)², auprès de 897 entreprises canadiennes, seulement 16% se sont montrées satisfaites de leur programme d'évaluation de rendement et 29% se sont dites totalement insatisfaites.

DesRobert (1993) cite également une enquête menée par le groupe de sociétés Phillips auprès de 2 000 entreprises canadiennes qui démontrait que seulement 4% des répondants avaient indiqué la gestion du rendement de leur personnel comme étant leur meilleure pratique de gestion des ressources humaines.

Aux États-Unis la situation n'est guère plus reluisante. Selon Kane et Kane (1989), plus de la moitié des entreprises américaines interrogées se sont dites insatisfaites de leur mode d'évaluation de la performance.

DesRobert (1993) indique "Selon les conclusions de Wyatt, la principale source d'insatisfaction provient des systèmes de gestion du rendement, qui ne font pas de liens entre le rendement individuel ou collectif et les objectifs de l'organisation" (DesRobert, *Journal Les Affaires*, 5 juin 1993, p. 22).

Alors que les auteurs s'entendent pour dire que l'évaluation du rendement permet la libre circulation de l'information et devrait motiver l'employé à améliorer sa performance, Gosselin et Murphy (1994) révèlent que 70% des employés se sont dits aussi peu éclairés après l'entrevue d'évaluation qu'avant.

² Cité par DesRobert, G. *Journal Les Affaires*, 5 juin 1995, p. 22-23.

Dans une autre étude menée chez General Electric³ auprès de 320 paires superviseur-employé, ces derniers ne sont respectivement que 53% et 41% à affirmer que l'évaluation du rendement permet d'améliorer la performance.

Schneier, Shaw et Betty (1994) résumant de façon éloquente les reproches qui sont généralement adressés en regard de l'évaluation du rendement:

"Dans la plupart des entreprises, les modes d'évaluation de la performance, avec leurs formulaires et procédures ne sont que des exercices bureaucratiques, sans plus. Ils sont un fardeau pour les superviseurs et une source de démotivation pour les employés" (Tiré de Gosselin et Murphy, "L'échec de l'évaluation de la performance", *Revue Gestion*, fév. 1994, p. 17).

Proulx et Roy (1983) ne sont guère plus indulgents: "L'analyse de la formulation des attentes signifiées dénote une «performance médiocre» des notateurs" (Proulx et Roy, 1983, p. 10). Ceux-ci concluent leur enquête en ces termes: "L'application du système d'évaluation du rendement par attentes signifiées achoppe sur deux points essentiels: la formulation des attentes trop souvent faite de généralités et la justification des appréciations manquant dans l'ensemble de rigueur" (Proulx et Roy, 1983, p. 13).

L'ensemble de ces études dégagent un constat inquiétant: l'évaluation du rendement n'est pas efficiente. Ce constat est d'autant plus inquiétant que pour la plupart des entreprises, l'implantation et la gestion de ces programmes nécessitent des investissements importants en temps et en argent.

³ Cité également dans "L'échec de l'évaluation", février 1994.

Pourquoi alors persister? Gosselin et Murphy (1994) suggèrent que les commentaires que nous venons de soulever ne sont que les symptômes de problèmes plus profonds issus de croyances erronées.

- 1. L'une des croyances les plus ancrées veut que la performance des employés se distribue selon une courbe normale, à savoir une majorité d'employés moyennement performants, et une répartition égale de quelques employés non performants et très performants.**

Or la réalité, selon Gosselin et Murphy (1984), est tout autre. D'une part, la distribution véritable de la performance est généralement inconnue et, d'autre part, la tendance naturelle des entreprises est généralement d'éviter les employés non performants et de rechercher les employés super performants. Ainsi les organisations tendent par une sélection et une formation attentive à obtenir une distribution qui n'en soit pas une normale.

- 2. Toute la pratique de l'évaluation du rendement utilise comme prémisse qu'il s'agit d'une réalité objective qui peut se définir et se mesurer avec précision. En conséquence, le formulaire d'évaluation joue un rôle déterminant dans la qualité de l'évaluation.**

À sa face même, l'échec des évaluations du rendement nous démontre qu'un formulaire ne peut résoudre à lui seul tous les problèmes posés et les indicateurs de performance ne donnent certainement pas toutes les réponses auxquelles on serait en droit de s'attendre.

- 3. Il y a le parti pris des deux antagonistes évaluateur-évalué qui se reprochent mutuellement la responsabilité des causes de la sous-performance de l'organisation.**

Cette source de conflit implique que chacun considère des moyens fort différents pour régler les problèmes.

4. Une croyance très répandue veut que l'évaluation du rendement cherche à déceler surtout les employés délinquants et que les employés performants n'auraient pas vraiment besoin d'être évalués.

Cette croyance met donc de côté l'importance de la rétroaction qui permet à tout employé d'atteindre son plein potentiel. De plus cette constatation vient appuyer les prétentions de Côté (1978) à propos de la connotation négative et punitive en regard du contrôle que l'évaluation du rendement peut signifier pour ces employés.

1.1.1 Un contexte déficient

Gosselin et Murphy (1984) suggèrent que l'absence d'un contexte favorable peut nuire à la bonne marche d'un programme d'évaluation du rendement.

Au niveau de l'implantation dans un premier temps, le soutien de la haute direction est primordial, mais trop souvent absent.

Selon un sondage mené auprès de 551 dirigeants d'entreprises québécoises, le contexte nécessaire à une saine gestion de la performance n'est pas encore ancré dans les cultures organisationnelles.

"Quant à la conviction que les ressources humaines sont le capital le plus précieux, elle est tout bonnement absente. Le discours des chefs d'entreprise est en effet si éloigné de leurs priorités réelles qu'on en reste consternés (p. 8)... C'est au chapitre des ressources humaines qu'on articule le plus difficilement discours et réalité". (Gosselin et Murphy, 1994, p. 21).

Kindall et Gatza rapportent: "Comment une organisation peut-elle commencer à utiliser ce genre d'évaluation du rendement? La première voie est une méthode courante: commencer au sommet de la hiérarchie". (Houde et Vendette, *L'évaluation du rendement*, 1976, p. 139).

Le *Bureau of National Affairs inc.* va dans le même sens: "Before installing or revising your appraisal system, try it out on top management first. High level support and understanding of the system will increase the chances for it's success throughout the company" (tiré de Houde et Vendette, *L'évaluation du rendement*, 1976, p. 141).

À cette recommandation, Kindall et Gatza ajoutent deux recommandations: 1) pas de précipitation et 2) n'imposez pas le programme.

Un autre élément important découle du premier. "Les priorités stratégiques de l'entreprise sont constamment en évolution mais on persiste à mesurer la performance du personnel à partir de critères qui, eux, sont constants" (Gosselin et Murphy, *L'échec de l'évaluation de la performance*, 1994, p. 21).

Ce constat rejoint deux éléments dont nous venons de discuter et qui constituent des critiques soulevées par les utilisateurs, à savoir relier les attentes aux véritables objectifs de l'organisation et faire des usagers les «propriétaires» du système d'évaluation du rendement.

Une des conséquences des problèmes soulevés plus haut est que l'évaluation du rendement devient une activité annuelle, arrêtée dans le temps, plutôt qu'un processus continu de gestion des ressources humaines.

Gosselin et Murphy (1994) ont répertorié un ensemble de facteurs pouvant causer l'échec de l'évaluation. Ces facteurs sont résumés au tableau 1.1.

Tableau 1.1

L'échec de l'évaluation de la performance	
Ses causes	Les pistes pour s'en sortir
La performance de l'employée est évaluée par rapport à celle de ses collègues.	Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base pour l'évaluation de la performance de l'employé.
Les contraintes ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.	Les contraintes éventuelles sont repérées et prises en compte par les usagers avant, pendant et après l'évaluation.
La performance peut se définir et se mesurer avec précision.	La performance est une réalité subjective et la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible en entreprise.
Le formulaire d'évaluation est un instrument de mesure qui est déterminant dans la qualité de l'évaluation.	Le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance.
Les usagers sautent rapidement aux conclusions quant aux facteurs à l'origine de la performance d'un employé.	Les suites de l'évaluation sont basées sur une analyse exhaustive, par les usagers, des facteurs à l'origine de la performance.
L'évaluation est utile surtout pour déceler et confronter les employés problématiques.	L'évaluation s'adresse prioritairement aux employés performants.
Les dirigeants appuient timidement l'évaluation, mais pour les autres.	Les dirigeants appuient concrètement et visiblement l'évaluation en étant eux-mêmes des usagers.
L'évaluation a peu de liens avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.	L'évaluation est considérée comme un outil privilégié pour faciliter la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise.
Les critères d'évaluation sont uniformes et les normes de rendement sont minimales et ambiguës.	Les individus et les groupes disposent de mandats clairs et exigeants.
Les relations entre les superviseurs et les employés sont de type «parent-enfant».	Le superviseur et les employés sont des partenaires.
Le mode d'évaluation est la «propriété» des professionnels en ressources humaines.	Le mode d'évaluation est un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines.
L'évaluation est une activité annuelle.	L'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement.
Le superviseur est l'unique source d'évaluation de la performance.	L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective.
Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.	Le superviseur est un coach qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale.
Le superviseur manipule les évaluations pour atteindre ses fins.	Le superviseur est un coach qui confronte les employés problématiques et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible.

Source: *Gestion*, septembre 1994, p. 26.

1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

Une recherche menée par le chef de service du contrôle du transport routier à Laval, M. Michel Lemieux (1996) auprès des deux cents contrôleurs routiers de la Société de l'Assurance Automobile du Québec mettait en relief certaines critiques soulevées par les usagers du système d'évaluation du rendement. Cette étude menée dans le cadre d'un projet de mémoire de maîtrise avait été commandée par le directeur régional du bureau de Laval de la SAAQ.

Dans un questionnaire inspiré du modèle de Houde et Vendette (1976), Lemieux a investigué quatre éléments du programme en vigueur à la Société:

- 1) la planification
- 2) l'implantation
- 3) l'administration
- 4) le contrôle.

Une dernière section distribuée seulement aux gestionnaires tentait de mesurer la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis de la formation reçue en regard de ce système.

1.2.1 Constat sur la planification

La première section cherchait à mesurer l'adhésion des employés à la mission de l'entreprise ainsi qu'aux orientations stratégiques de l'organisation, en plus de mesurer leurs connaissances du système en vigueur à la Société.

Les résultats ont été assez révélateurs. Seulement 17% des contrôleurs ont affirmé connaître tout à fait la politique d'évaluation du rendement de la Société, et seulement 27% disent connaître la méthode d'évaluation du rendement par attentes significatives.

Lemieux (1996) en arrive donc à cette conclusion: "En fait, ce sont les éléments tels le plan quinquennal, la planification annuelle et le plan d'évaluation de la S.A.A.Q. qui influencent directement la formulation des attentes qui sont les moins connus" (Michel Lemieux, 1996, p. 37).

1.2.2 Constats sur l'implantation

Un autre constat inquiétant est révélé par Lemieux (1996) à ce chapitre. Seulement 39% des répondants indiquent qu'ils ont été réunis pour une séance d'information qui a duré en moyenne 34 minutes.

Vous trouverez les résultats de cette section au tableau 1.2 ci-dessous.

Tableau 1.2

Taux d'implication du personnel dans le processus d'implantation du système					
	CR	CE	CS	DR	Total
Employés ayant reçu une session d'information	35	42	54	40	39
Temps moy. min. de la session	34	111	52	50	50

Légende: CR = contrôleur routier
 CE = chef d'équipe
 CS = chef de service
 DR = directeur régional

À la question: "Avez-vous le sentiment que la méthode d'évaluation du rendement vous a été imposée?", 75% des contrôleurs répondent totalement.

Ici l'adhésion des gestionnaires et de la haute direction telle que soulevée par Kindall et Gatza (1963) peut certainement soulever des doutes. M. Lemieux (1996) s'interroge: "Ces résultats nous révèlent que plus de 60% des répondants affirment ne pas avoir été regroupés pour recevoir l'information relativement au nouveau système d'évaluation du rendement. Pourtant, la direction des ressources humaines a fait parvenir en mai 1993 un guide pédagogique, à l'attention des gestionnaires, portant sur la sensibilisation du personnel à l'évaluation du rendement basée sur les résultats. Comment se fait-il qu'après deux ans et demi, seulement 39% des gens ont été totalement sensibilisés à l'évaluation du rendement?" (Lemieux, 1996, p. 40).

De plus, seulement 28% des gestionnaires ont affirmé appliquer totalement le système tel que prescrit le 10 mars 1994.

1.2.3 Constat sur l'administration

Au niveau de l'administration du système, 70% des répondants ont affirmé avoir reçu leurs attentes alors que l'objectif pour 1995 était de 100% et 13% ont indiqué ne pas avoir reçu d'attentes significatives.

En outre, dans une proportion de 36%, les contrôleurs estiment que leur supérieur ne possède pas la compétence pour les évaluer et 49% pensent qu'il ne la possède que partiellement et seulement 15% indiquent qu'il la possède totalement.

Ces pourcentages permettent de supposer l'existence de conflits reliés aux objectifs tels que décrits par Dolan et Schuler (1988, p. 192). Le paradoxe entre la volonté d'être évalué de façon correcte et valide d'un côté et la préoccupation de conserver son image intacte peut susciter des conflits qui expliqueraient en partie ces résultats.

1.2.4 Constats sur le contrôle

En regard de l'appréciation du système d'évaluation du rendement par les utilisateurs, les résultats corroborent les données de Gosselin et Murphy (1994).

La question 16 du questionnaire tend à mesurer l'opinion des utilisateurs que le système permet d'améliorer les divers aspects de la gestion du personnel.

Au niveau du climat de travail, 48% indiquent qu'il n'atteint pas ses buts et 2% seulement croient qu'il réalise tout à fait cet objectif.

En ce qui a trait à la motivation, 61% disent que le système n'a pas du tout permis de motiver les employés alors que seulement 2% pensent au contraire qu'il a tout à fait permis de le faire.

Les autres résultats apparaissent au tableau 1.3 ci-dessous.

Tableau 1.3

Appréciation de l'outil d'évaluation par les utilisateurs				
Pourcentage des individus ayant répondu "tout à fait" au questionnaire				
Question:	L'évaluation de rendement de la S.A.A.Q. permet-elle d'améliorer...			
	CR	CE	CS	Total
16.1	2	30	8	7
16.2	11	33	31	17
16.3	7	33	8	10
16.4	5	22	23	10
16.5	18	33	31	25
16.6	7	33	8	10
16.7	2	22	5	7

CR = contrôleur routier

CE = chef d'équipe

CS = chef de service

Source: Michel Lemieux (1996), p. 48.

Finalement, 32% des contrôleurs estiment avoir été incorrectement évalués et 55% considèrent avoir été partiellement correctement évalués contre seulement 13% qui estiment avoir été correctement évalués, alors que les chefs de service estiment le contraire dans une proportion de 62%.

Ces résultats rejoignent dans des proportions presque identiques les études que nous venons de citer. Le constat général pourrait donc également être que pour les contrôleurs routiers à la Société d'Assurance Automobile du Québec, le système d'évaluation du rendement par attentes signifiées n'a pas réalisé les objectifs auxquels on aurait dû s'attendre, à savoir que tous les employés soient évalués, et ce, correctement.

1.3 INTÉRÊT DE LA RECHERCHE

Les contrôleurs routiers ont émigré de la Sûreté du Québec à la Société d'Assurance Automobile du Québec en janvier 1991 et ce, contre leur gré.

Le corps d'emploi composé de 203 agents de la paix est marginalisé par rapport aux quelques 3 000 autres employés de la Société, et ses membres s'identifient davantage à un corps policier qu'à des employés de la S.A.A.Q.

Il serait donc intéressant de vérifier l'écart entre ces résultats et ceux obtenus dans une enquête similaire menée auprès des autres employés de la Société d'Assurance Automobile, principalement aux employés des directions régionales qui sont appelés à les côtoyer quotidiennement.

De plus, cette enquête réalisée un an plus tard viendrait valider ou infirmer le succès de l'implantation du système d'évaluation du rendement instauré à la S.A.A.Q.

Les résultats pourraient à mon humble avis fournir une source d'information essentielle sur les forces et les faiblesses du système autant qu'ils pourraient aider les utilisateurs à ajuster leur propre vision de l'utilisation qu'ils en font.

Cette recherche pourra permettre de bonifier le système déjà en place en apportant les ajustements nécessaires à sa pleine efficacité.

CHAPITRE II

OBJET DE LA RECHERCHE

2.1 BREF HISTORIQUE

La Société d'assurance automobile du Québec a été créée le 1^{er} septembre 1977 par la Loi instituant la Régie d'assurance automobile du Québec par la ministre responsable d'alors, Madame Lise Payette.

De cette loi découla le 22 décembre 1977 la loi sur l'assurance automobile du Québec qui nationalisait en quelque sorte l'indemnisation de tous les accidentés de la route en cas de blessures corporelles ou de décès.

La Régie de l'assurance automobile du Québec est devenue le 22 juin 1990 la Société de l'assurance automobile du Québec. Le 20 décembre de cette même année, la Société s'est vue confier le mandat du contrôle du transport routier pour l'ensemble de l'industrie du transport des personnes et des marchandises au Québec.

2.2 SA MISSION, SES MANDATS

La mission de la Société⁴ de l'assurance automobile du Québec est de «**réduire les risques inhérents à la route**». Pour ce faire, la Société s'est vue confier la gestion des permis de conduire, de l'immatriculation et le contrôle du transport routier. De plus, comme nous l'avons vu, la Société voit à l'indemnisation et à la réadaptation des accidentés de la

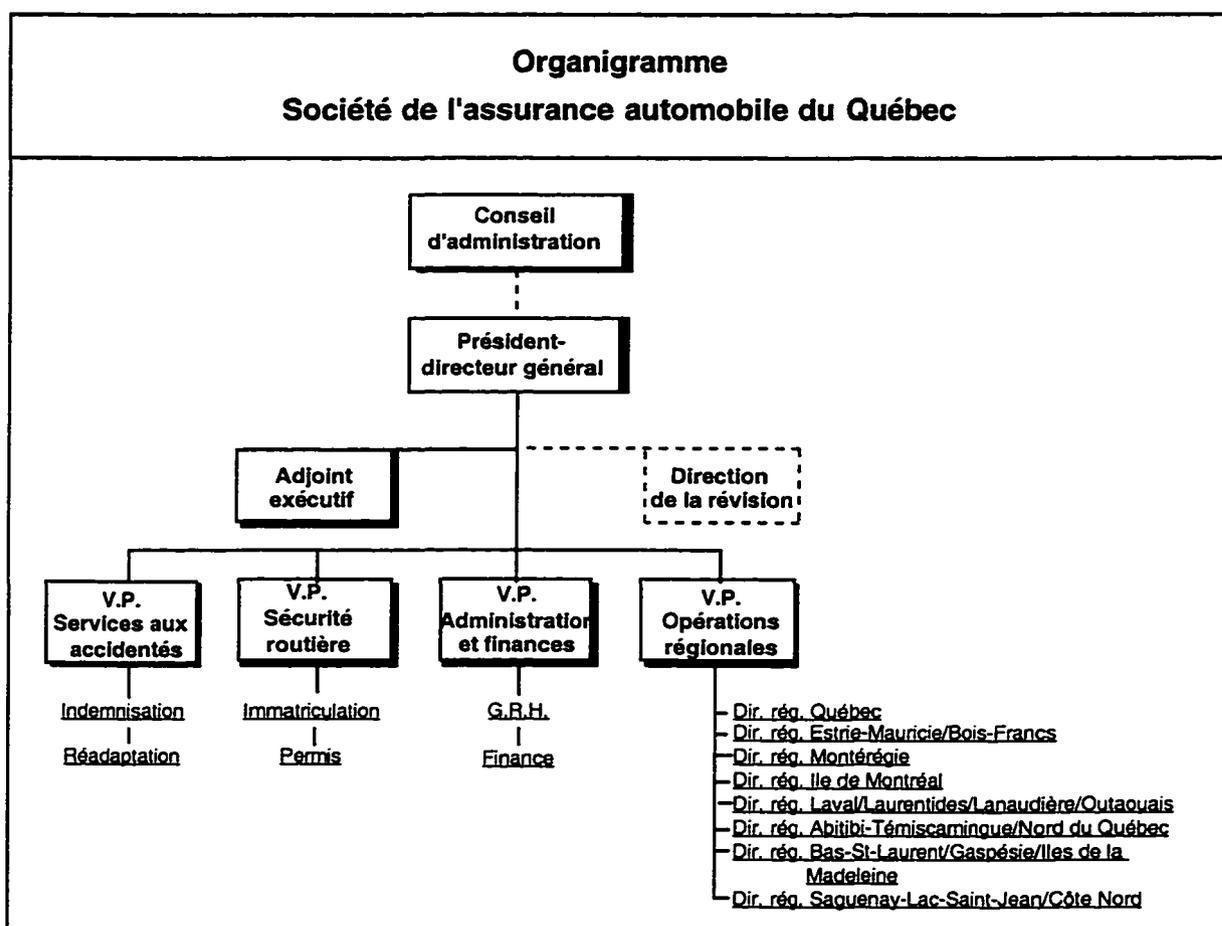
⁴ Société désigne "La Société de l'assurance automobile du Québec". Les informations de ce chapitre sont tirées d'un document intitulé "La S.A.A.Q., son organisation administrative et ses services aux employés" produit par la Société d'assurance automobile du Québec.

route en plus de promouvoir la sécurité routière au Québec. Elle voit également au respect des lois économiques reliées au transport en contrôlant l'accès et l'usage du réseau routier.

2.3 SON ORGANIGRAMME

La Société est constituée en corporation au sens du Code civil du Québec. Elle est gérée par un conseil d'administration dont les membres sont tous nommés par le gouvernement du Québec. L'organigramme est constitué de la présidence, de quatre vice-présidences auxquelles sont rattachées huit (8) directions régionales. Un résumé de cet organigramme apparaît à la figure 2.1.

Figure 2.1



Au total plus de 2800 personnes sont à l'emploi de la Société:

	Nombre d'employés
- Direction générale	169
- V.P. Services accidentés	364
- V.P. Adm. et Finances	555
- V.P. Sécurité routière	435
- V.P. opér. régionales	1 285
Total	2 808

* Source: "Suivi de l'implantation de la politique d'évaluation du rendement basée sur les résultats", 29 novembre 1994.

Ces employés sont répartis ainsi par catégories d'emplois:

Total par catégories d'emplois	Nombre d'employés
- Cadres supérieurs	50
- Cadres intermédiaires	106
- Professionnels	641
- Techniciens et assimilés	406
- Personnel de bureau	1 402
- Agents de la paix	195
- Ouvriers	8
Total à la société	2 808

* Source: "Suivi de l'implantation de la politique d'évaluation du rendement basée sur les résultats", 29 novembre 1994.

2.4 LA POLITIQUE DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'origine de l'approche de l'évaluation du rendement du personnel basée sur les résultats, émane d'une directive du Conseil du Trésor émise en 1985 (C.T. 166733).

Pour sa part, la Société de l'assurance automobile du Québec a émis sa propre politique le 1^{er} mars 1993 (POL. 22.01.0) dont les principaux buts étaient:

- promouvoir et instaurer des mécanismes d'évaluation du rendement axés sur les résultats;
- encadrer l'exercice de la responsabilité du gestionnaire dans l'évaluation du rendement;
- favoriser la communication et la collaboration entre le gestionnaire et l'employé dans l'élaboration des attentes, la réalisation et l'évaluation des résultats obtenus.

De plus, cette politique établit le principe général suivant: **"La Société reconnaît que tout membre de son personnel a le besoin et le droit d'obtenir une appréciation formelle de son rendement"** (S.A.A.Q., politique 22.01.0, p. 2)⁵.

Le vice-président à l'administration et aux finances était responsable de l'application de cette directive. La direction du service au personnel qui relève de cette vice-présidence s'est donc vue confier le mandat de l'implantation et de la formation des cadres et des employés en regard de cette directive. Ainsi deux sessions de formation ont été dispensées aux gestionnaires du système d'évaluation du rendement au cours de l'année 1994:

1. Le cycle d'évaluation et la formulation des attentes
2. L'entretien d'évaluation.

⁵ La politique 22.01.0 se retrouve en annexe.

Le plan de réalisation d'implantation comprenait cinq étapes:

- 1. Rencontre avec le gestionnaire**
- 2. Pré-implantation par l'équipe de gestion**
- 3. Formation des gestionnaires: au module 1 - et au module 2**
- 4. Sensibilisation du personnel**
- 5. Entente de support (facultative).**

La direction du service au personnel assurait le support aux gestionnaires lors de la sensibilisation du personnel avec un «Guide à l'intention des gestionnaires pour la sensibilisation du personnel à l'évaluation du rendement basée sur les résultats». De plus cette session de sensibilisation pouvait à la demande du gestionnaire être dispensée par le personnel de la formation de la direction du service au personnel.

L'ensemble de cette démarche devait s'échelonner du 1^{er} janvier 1993 au 31 décembre 1994.

2.5 L'ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR ATTENTES SIGNIFIÉES

L'évaluation du rendement est décrite dans le manuel de formation destiné aux gestionnaires comme: "La gestion d'un processus: La pratique de l'évaluation basée sur les résultats ne consiste plus à poser un geste administratif isolé (remplir une fiche de notation) mais doit être envisagée comme une série d'activités cycliques et continues formant un processus intégré au cycle de gestion" (Chantal Guay, «L'évaluation du rendement 1: Le cycle d'évaluation et la formulation des attentes», août 1993, p. 2).

Le cycle de gestion est ainsi décrit:

CYCLE DE GESTION

Planification

- Priorités
- Objectifs

Organisation/Direction

- Réalisation des activités

Contrôle

- Mesure des résultats

CYCLE DE GESTION DU RENDEMENT

Planification

- Identification et formulation des attentes
- Communication des attentes et échange

Supervision/Suivi

- Support à la réalisation des activités
- Réalisation des activités
- Observation des faits (prise de notes)
- Échanges réguliers

Évaluation du rendement

- Analyse des écarts
- Détermination de correctifs
- Entretien d'évaluation et nouveaux résultats à atteindre.

Source: Guay, Chantal "Évaluation du rendement I", août 1993, p. 2.

Ce processus rejoint Houde et Vendette (1976) ainsi que la majorité des auteurs consultés, soit:

1. l'implantation;
2. l'administration du système;
3. le contrôle.

(Houde et Vendette, 1976, p. 136 à 142).

Essentiellement, cette réforme en profondeur impliquait trois changements majeurs.

1. L'implantation d'un nouveau formulaire unique s'appliquant à l'ensemble des employés toutes catégories d'emplois confondues plutôt qu'un formulaire distinct pour chaque catégorie d'emploi.
2. L'évaluation du rendement serait désormais intégrée à un processus de gestion continue basée sur les résultats plutôt que d'être un geste cyclique isolé (annuel).
3. Le système d'évaluation du rendement prévoit la signification d'attentes préalablement à l'évaluation du rendement et les deux étapes nécessitent l'implication de l'employé.

À toutes les étapes du processus, un élément essentiel revient continuellement: **"La communication gestionnaire-employé"**.

Ainsi: "il revient au ou à la gestionnaire de susciter la participation de l'employé-e" (L'évaluation du rendement I, p. 5).

"Les ressources de l'employé-e autant que celles du ou de la gestionnaire sont mises à contribution pour trouver les solutions les plus appropriées tenant compte des priorités de l'organisation et du développement de l'individu" (L'évaluation du rendement I, p. 5).

"L'employé qui participe ainsi à la détermination de ses attentes, endosse le choix des éléments sur lesquels son rendement sera évalué" (L'évaluation du rendement I, p. 15).

Le nouveau système décrit dans le module I "L'évaluation du rendement" indique également qu'il permet de "comparer un résultat atteint à un résultat attendu" (p. 21), qu'il permet de

"maintenir et / ou améliorer le rendement" (p. 22), qu'il vise à une meilleure utilisation des ressources en place et que "les correctifs influencent la motivation de l'employé" (p. 22).

L'élaboration de tous ces principes nous indique que le virage pris par la Société de l'assurance automobile du Québec a pour but de mesurer la contribution de chacun de ses employés à la réalisation des objectifs de l'organisation par une mesure rationnelle des résultats plutôt qu'une analyse des comportements qui parfois n'a rien à voir avec les fonctions occupées.

CHAPITRE III

REVUE DE LITTÉRATURE

3.1 DÉFINITION

Bien que l'évaluation du rendement soit traitée par de nombreux auteurs dans plusieurs ouvrages, il existe somme toute peu de définitions sur le sujet. Ces définitions, comme l'indiquent très justement Houde et Vendette, peuvent varier selon l'objet, le poste ou les individus, ou selon le système précis préconisé par l'auteur.

"Compte tenu alors, de la richesse du moyen, de la difficulté de le cerner complètement, des nombreuses combinaisons qu'il permet, on peut comprendre que les auteurs évitent, souvent, de définir l'évaluation du rendement du personnel, ou la définissent en se référant à un système précis, traduisant ainsi le choix par ceux qui ont conçu ce système". (Houde et Vendette, *L'évaluation du rendement*, 1976, p. 25)

Le Larousse et le Petit Robert donnent quant à eux sensiblement la même définition sur l'action d'évaluer: "Porter un jugement sur la valeur, le prix, l'importance de quelque chose. V. Jauger, estimer, juger, apprécier" (Petit Robert, 1977, p. 715). Cette définition renvoie à un concept primordial en la matière, soit la notion de jugement. Qui plus est, le jugement qu'une personne exerce sur une autre personne.

"... In essence, employee appraisal entails one human being's making a judgment about an other... His verdict is confined to judging his present or prospective value in a specific job or a particular company, or perhaps an entire industry". (Kellog, *The ethics of employee appraisal*, 1967, p. 44)

De façon plus contemporaine, Boone et Kurtz la définissent comme "un acte qui consiste à porter un jugement sur le travail accompli par un individu pendant une période de temps donnée" (Boone et Kurtz, *L'entreprise d'aujourd'hui*, 1989, p. 259).

Dans le même sens, Soucie définit ainsi l'évaluation du rendement: "un processus qui consiste à porter un jugement pour arriver à une décision concernant la valeur d'une chose ou d'une personne" (Soucie, *Fondements théoriques de l'administration du sport*, 1989, p. 259).

Boone et Kurtz ajoutent que cette action de juger est basée sur une comparaison entre, d'une part, le rendement réel de l'employé et son rendement souhaité ou désiré, d'autre part.

Petit *et al.* abondent dans le même sens: "D'une façon générale, toute évaluation comprend essentiellement deux étapes: 1. l'observation de la situation existante, 2. la comparaison de la situation réelle avec la situation souhaitée" (Petit *et al.*, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, 1993, p. 376).

Cette notion est reprise par Werther, Davis et Lee-Gosselin: "Pour faire l'évaluation, il faut avoir des normes de rendement, c'est-à-dire des standards à partir desquels le rendement peut être mesuré" (Werther, Davis, Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, 1990, p. 378).

Ces standards dont il est fait mention ont pour but de permettre à l'employé de se situer par rapport à l'entreprise et fournissent aux dirigeants des instruments de mesure qui permettent à l'organisation d'évaluer la contribution de chacun à son évolution.

"Il s'agit d'une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation" (Bélanger et al., *Gestion stratégique des ressources humaines*, 1988, p. 187).

Werther, Davis et Lee-Gosselin concluent en ces termes:

"L'évaluation du rendement est le processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leurs employés. Lorsque cette évaluation est bien faite, les employés, leurs superviseurs, les gestionnaires, le service des ressources humaines et l'organisation entière en retirent des bénéfices". (Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990, p. 374)

Cette définition présuppose une interaction évaluateur-évalué ainsi qu'un avantage réciproque pour l'employé comme pour l'organisation, ce qui implique donc une participation active de l'évalué.

"On peut définir le système d'évaluation du rendement comme un processus qui permet à un organisme d'identifier et d'apprécier la contribution spécifique de ses employés à l'atteinte des objectifs organisationnels en vue d'améliorer son fonctionnement futur. Il fait appel à une participation active de l'évalué durant toute la période d'évaluation". (Ministère des affaires sociales, 1983, p. 19)

Les auteurs en général s'entendent pour reconnaître cette nécessité d'une participation bilatérale de l'employé et de l'organisation au processus d'évaluation. Toutefois, les objectifs visés par l'un et par l'autre peuvent diverger, et le défi consiste à les concilier harmonieusement afin que chacun des antagonistes y trouve son compte dans une même finalité.

3.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Houde et Vendette ont recensé quelque 66 objectifs différents reliés soit à l'évalué, soit à l'évaluateur ou à l'organisation.

Les auteurs ont classifié ces objectifs en quatre catégories et cinq sous-catégories qui apparaissent au tableau 3.1 ci-dessous.

Tableau 3.1

Catégories et sous-catégories des objectifs de l'évaluation du personnel			
Catégories	Sous-catégories	Nombre d'objectifs	Nombre de mentions
1. Aider et informer l'évalué		18	39
2. Améliorer la relation évaluateur-évalué		6	8
3. Assister l'évaluateur		16	20
4. Appuyer l'organisation	1. pour l'assignation du personnel	5	35
	2. pour l'administration des salaires	1	20
	3. pour le développement, la formation, le perfectionnement	4	18
	4. pour l'amélioration de l'efficacité	3	11
	5. pour des fins diverses	13	15
Total		66	166

3.2.1 Objectifs reliés à l'évalué

Selon Butler, Kahle, Davis, McGregor, Hayden et Maier⁶, l'évaluation du rendement doit se faire dans le but d'aider l'évalué à améliorer ses attitudes, ses habiletés et son efficacité.

D'autres objectifs concernant l'employé ont été mentionnés et qui réfèrent aux notions, telles conseiller l'employé, le guider (LesKovec)⁷, le diriger (McGregor)⁸ ou le motiver (Longest)⁹.

L'évaluation peut également selon les divers auteurs recensés par Houde et Vendette, avoir pour objectif d'informer l'évalué:

- sur ce que son patron pense de lui;
- lui donner une meilleure connaissance de son emploi;
- lui communiquer son niveau de performance;
- l'informer de ce qu'il devrait faire à l'avenir;
- le motiver en lui apportant une rétroaction sur son travail.

Cette notion d'information et de soutien est également retenue et resserrée par Petit *et al.*; "Il doit recevoir toute l'information, les équipements, le soutien, les conseils, les directives qui peuvent l'aider dans sa tâche" (Petit *et al.*, 1993, p. 382).

⁶ Tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 10 et 11.

⁷ *Id.*

⁸ *Id.*

⁹ *Id.*

3.2.2 Les objectifs reliés à la relation évalué-évaluateur

Houde et Vendette rapportent que Butler, Kindall et Gatza ont écrit que l'évaluation du personnel construit une relation forte évalué-évaluateur.

Damato considère que l'évaluation doit contribuer à établir une meilleure relation de travail.

Werther, Davis et Lee-Gosselin sont d'avis quant à eux: "En insistant sur ce qui est souhaitable, l'évaluateur peut augmenter la confiance de ses employés en leurs capacités d'offrir le rendement qui est attendu d'eux" (Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990, p. 398).

3.2.3 Les objectifs reliés à l'évaluateur

Lacasse, Reeser et Leskovec estiment que l'évaluation doit fournir des données valables à la prise de décisions (Houde et Vendette, 1976, p. 13).

Germaine et Hopkins relèvent que l'évaluation doit accroître la connaissance du gestionnaire des forces et faiblesses de ses employés.

D'autres objectifs sont répertoriés par Houde et Vendette:

- Fournir les données nécessaires au maintien de standards minima de qualité (Lacasse);
- Donner au responsable une chance de motiver ses employés (Newstrom);
- Donner l'assurance à l'employé qu'il est évalué autant que possible selon les mêmes bases que les autres employés (Damato);

- Fournir une évaluation globale réfléchie pour remplacer les jugements spontanés;
- Mesurer la valeur relative des services de chaque employé.

3.2.4 Les objectifs reliés à l'organisation

La presque totalité des auteurs relie les objectifs reliés à l'organisation aux diverses composantes de la gestion des ressources humaines.

Dolan et Schuler (1995) font à cet égard une nomenclature assez complète de ces objectifs qui rejoignent en grande partie le recensement de Houde et Vendette (1976):

- Rétroaction
- Amélioration
- Recherche
- Promotion
- Formation
- Mutation
- Licenciement
- Congédiement
- Rémunération
- Planification

Ces objectifs reliés à l'organisation sont également cités par l'ensemble des auteurs, Kindall et Gatza, Sokolik, Oberg, Newstrom, McGregor, Leskovec, Damato, Bergeron, Petit, Truda et Moffat.

Houde et Vendette les regroupent en sous-catégories:

A. Assignation du personnel:

- Promotion
- Transfert
- Suspension
- Congédiement
- Rétrogradation

B. Administration des salaires

- Augmentations salariales

C. Formation et Perfectionnement

- Besoins de formation
- Développement du personnel

D. Amélioration du rendement

- Améliorer les résultats

E. Autres objectifs administratifs

- Validation de la sélection
- Inventaire des ressources
- Validation des méthodes
- Planification.

3.2.5. Les objectifs de l'organisation vs les objectifs de l'individu

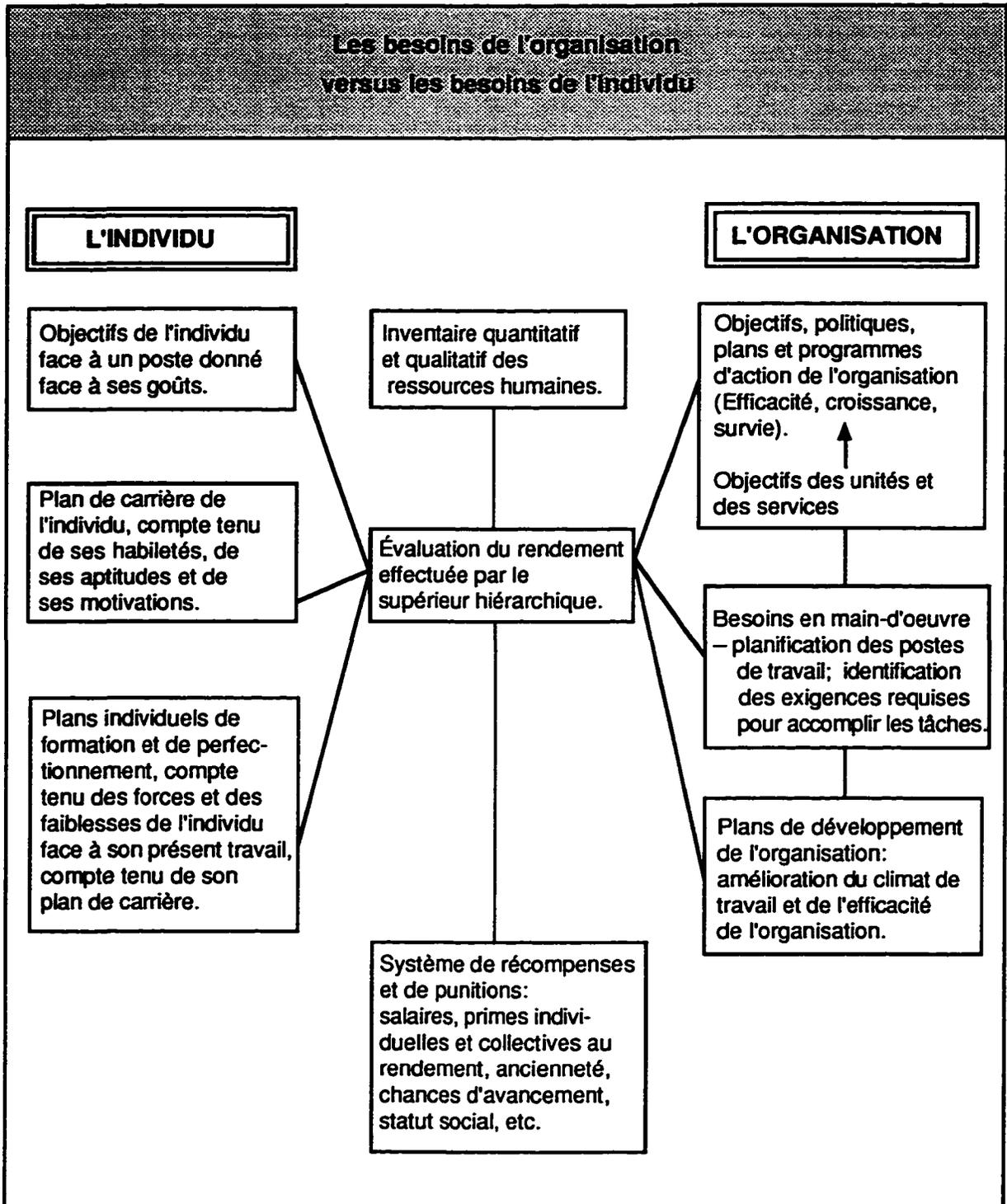
Comme nous venons de le voir, les objectifs sont nombreux et peuvent varier sensiblement dépendant qu'on se positionne d'un côté ou de l'autre.

En fait, il s'agit essentiellement des lois du marché reproduites à l'échelle de l'organisation. D'un côté, l'organisation qui tente d'obtenir à moindre coût les individus les plus performants et productifs, et de l'autre, l'individu qui tente d'échanger au meilleur prix et aux plus avantageuses conditions sa contribution à l'entreprise, cette équation ayant pour dénominateur commun un contexte économique et un climat concurrentiel toujours grandissant.

"L'engagement pour la performance se trouve exacerbé par la conjoncture économique, la plupart des entreprises devant supporter trois contraintes majeures: La complexification et l'augmentation des exigences de travail, la compression du temps d'exécution et la rationalisation des ressources organisationnelles. La concurrence à l'échelle mondiale est à ce point féroce que la réussite des entreprises exige le dépassement: faire mieux et plus rapidement que quiconque. L'impératif de dépassement perpétuel est à ce point répandu que nul ne peut s'y soustraire". (Ouimet, *Gestion*, 1994, p. 99)

Côté (1978) résume l'ensemble des objectifs de l'organisation et de l'individu à la figure 3.1 ci-dessous.

Figure 3.1



Tiré de la revue *Gestion*, février 1978, p. 84.

Dolan et Schuler (1988) quant à eux identifient trois sources de conflits inhérents aux objectifs. Le premier type de conflit réfère au jugement de l'évaluateur. L'évaluation du rendement présuppose que l'évaluateur porte un jugement qui peut influencer, voir même affecter la carrière de l'individu autant que les récompenses qui y sont rattachées.

Le deuxième type de conflit découle des divers objectifs personnels de l'évalué et des paradoxes qu'ils engendrent. D'un côté, l'employé désire une rétroaction valide de la position qu'il occupe dans l'organisation et des moyens de s'améliorer. De l'autre côté, il cherche à optimiser les avantages découlant de cette évaluation.

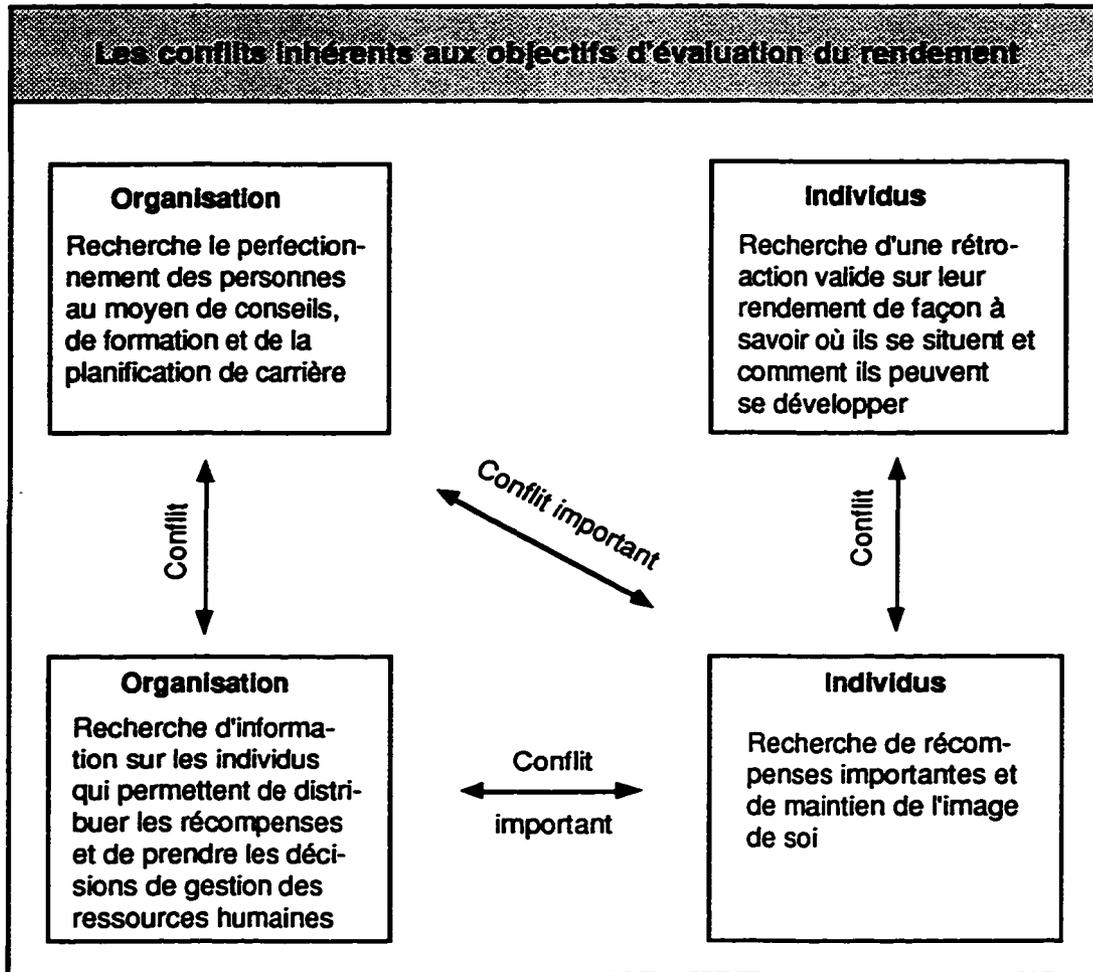
À cet égard, Dolan et Schuler ajoutent:

"Essentiellement, les individus attendent une évaluation franche et honnête de l'évaluateur (fournissant une rétroaction valide pour leur amélioration) et manifestent un besoin de paternalisme (permettant à la personne de conserver une image d'elle-même positive et d'obtenir des récompenses)".
(Dolan et Schuler, 1988, p. 192)

Le troisième type de conflit relève de l'antagonisme des objectifs reliés à l'organisation par rapport à ceux reliés à l'individu. D'une part, l'organisation qui désire évaluer le rendement et développer ses ressources humaines et, d'autre part, l'individu dont l'objectif est d'obtenir des récompenses et de maintenir son image intacte.

La nature de ces conflits est exposée à la figure 3.2.

Figure 3.2



Tiré de *Gestion des ressources humaines*, Dolan, Schulter, Chrétien, 1988, p. 193¹⁰.

Le rôle de l'évaluation du rendement, comme nous l'avons vu précédemment, étant de juger devient alors synonyme de contrôle, ce qui lui attribue une connotation négative, voire même punitive.

¹⁰ Source: M. Beer, *Performance appraisal: dilemmas and possibilities*, Organization dynamics, Amacom, une direction de l'American Management Association, New York, p. 27. Reproduite avec l'autorisation de l'auteur.

La nécessité de concilier ces objectifs prend donc une importance significative. Cet élément est relevé par Bourgeault et Tremblay dans une recherche sur la politique d'évaluation du rendement dans les organismes publics pour le compte de l'ÉNAP:

"Les gestionnaires souhaitent une meilleure définition des objectifs de rendement, une priorisation de ces objectifs et un lien plus étroit entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation". (Bourgeault et Tremblay, 1991, p. 50).

Les conséquences se reflètent également dans la réalisation des attentes. Dans une autre étude menée par Proulx et Roy (1983) sur l'évaluation du rendement des cadres supérieurs dans la fonction publique, les auteurs constatent que 60% des attentes individuelles ont été atteintes par rapport à seulement 36,2% des attentes reliées à l'organisation.

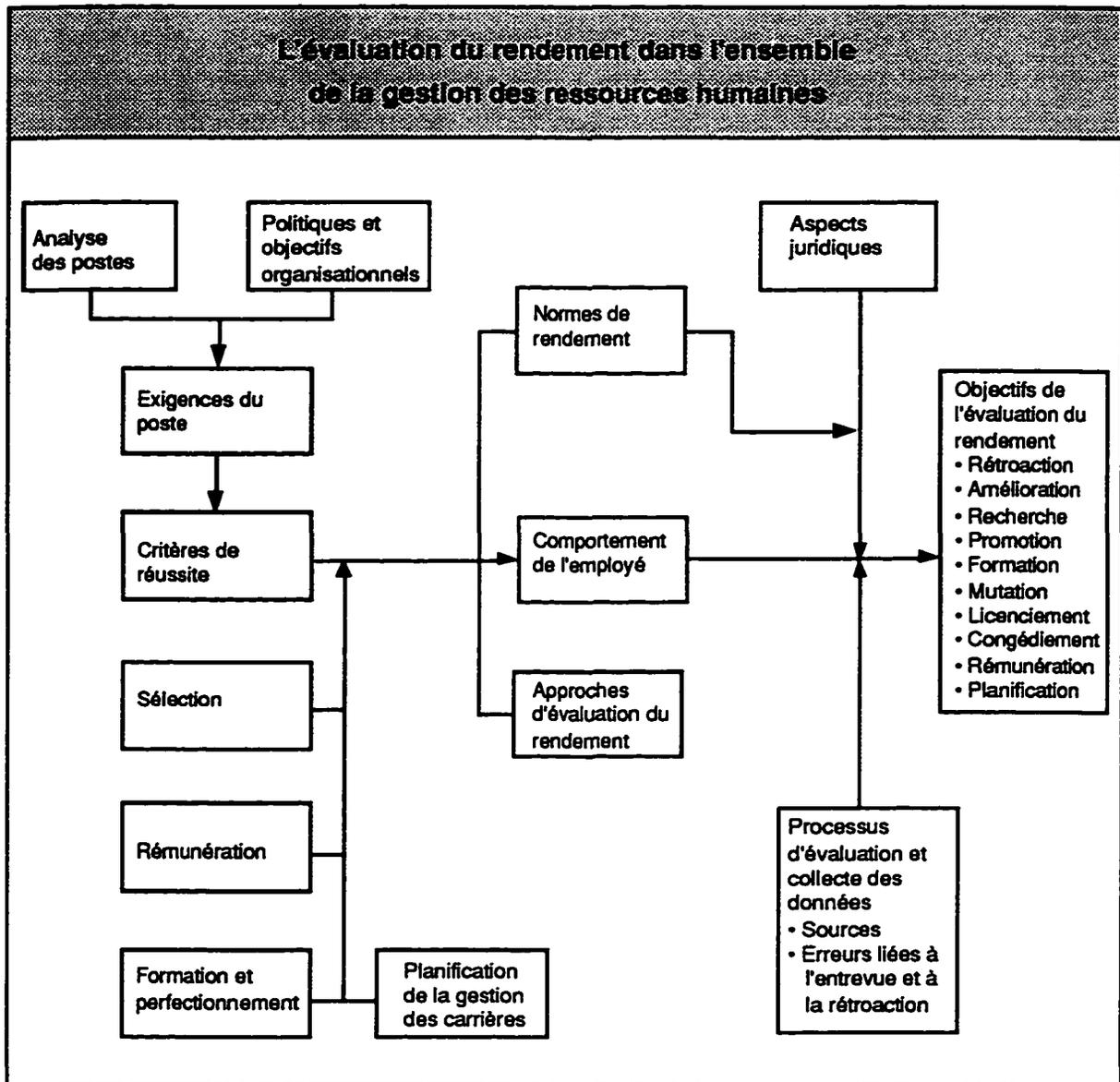
Les conséquences selon Dolan et Schuler (1988) sont l'ambivalence, le détachement, la défensive et la résistance.

3.3 POSITIONNEMENT DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT EN G.R.H.

L'évaluation du rendement n'est pas une activité extrinsèque de la gestion des ressources humaines, ni une de ses composantes indépendantes. Comme l'affirment la majorité des auteurs consultés, l'évaluation du rendement est reliée à l'ensemble des autres fonctions de la gestion des ressources humaines et s'inscrit dans un processus continu.

Cette relation est illustrée à la figure 3.3 ci-après.

Figure 3.3



Source: Dolan et Schuler, *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 1995, p. 317.

Les auteurs Dolan et Schuler (1995) résumant ainsi les liens entre l'évaluation du rendement et l'ensemble de la gestion des ressources humaines:

L'analyse de poste: cette activité sert de fondement à l'activité d'évaluation de rendement en créant un lien entre les critères d'évaluation et les exigences du poste, validant ainsi les éléments du formulaire d'évaluation.

La sélection et le placement: l'évaluation du rendement en plus de valider les décisions prises est également une source d'information essentielle en matière de dotation.

La rémunération: la rémunération est souvent en soi un but de l'évaluation du rendement. Elle peut également à cet égard servir de base pour l'établissement d'un système de rémunération.

La formation et le perfectionnement: l'évaluation du rendement permet d'évaluer le comportement et la compétence d'un individu, dans le même sens, il peut révéler une lacune au niveau de la formation ou un besoin de perfectionnement.

Houde et Vendette (1976) proposent sensiblement le même modèle en divisant en quatre catégories les points de contacts entre l'évaluation du rendement et les divers aspects de la G.R.H.

1. Dotation

- Recrutement
- Sélection
- Transfert
- Promotion
- Mise à pied
- Inventaire du personnel

2. Développement

- Rotation
- Formation
- Counselling

3. Modification

- Climat organisationnel
- Style d'administration
- Politiques
- Communications

4. Compensation

- Augmentations salariales
- Motivation

Côté (1978), Petit *et al.* (1993), Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990), Beatty (1973) et Gosselin et St-Onge (1994) abondent dans le même sens.

Côté (1978) ajoute que cette multiplicité, si elle se reflète dans les objectifs visés par l'évaluation du rendement, peut devenir un obstacle à une bonne évaluation:

"Chacun des objectifs précités exige de l'évaluateur des informations et des critères d'évaluation très différents. Pour s'assurer qu'il déplace, renvoie ou conserve le bon employé, il doit consulter les évaluations des années antérieures... Quant à l'évaluation liée à la rémunération, elle nécessite l'établissement de normes et de standards... L'évaluation qui vise des plans de formation exige du supérieur qu'il en connaisse beaucoup plus sur lui que dans les cas précédents... Rappelons finalement que lorsque des décisions de cette nature sont prises, elles le sont rarement par le cadre seul". (Côté, M. "L'évaluation du rendement des cadres", revue *Gestion*, février 1978, p. 82)

Werther, Davis et Lee-Gosselin explicitent davantage ces liens au tableau 3.2 ci-dessous.

Tableau 3.2

Lien et utilité de l'évaluation du rendement

- **Amélioration du rendement.** La rétroaction sur le rendement permet aux employés, aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines d'intervenir de façon appropriée pour améliorer le rendement.
- **Ajustement de la rémunération.** L'évaluation du rendement aide à identifier les personnes qui devraient recevoir une augmentation de salaire. Plusieurs entreprises accordent la totalité ou une partie de l'augmentation de salaire ou de la prime de gratification en fonction du mérite; celui-ci est surtout déterminé par les évaluations du rendement.
- **Décisions d'affectation.** Les promotions, mutations et rétrogradations sont généralement fondées sur le rendement passé et sur celui prévu. Les promotions sont souvent une récompense pour un bon rendement passé.
- **Besoins de formation et de développement.** Un faible rendement peut indiquer un besoin de formation. De la même manière, un excellent rendement peut indiquer que la personne a un potentiel sous-utilisé qui devrait être développé.
- **Planification des carrières de développement.** La rétroaction sur le rendement guide les décisions d'orientation professionnelle et permet d'identifier des cheminements de carrière à exploiter.
- **Lacunes du processus de dotation.** Des rendements insuffisants ou bons peuvent impliquer des faiblesses ou des forces au niveau du processus de dotation du service des ressources humaines.
- **Inexactitudes de l'information.** Un faible rendement peut aussi indiquer des erreurs dans l'information contenue dans l'analyse du poste, dans les plans de ressources humaines ou dans d'autres parties du système d'information de la gestion des ressources humaines. Fondées sur des renseignements inexacts, des décisions d'embauche, de formation ou de counselling erronées ont pu être prises.
- **Erreurs dans la définition du poste.** Un faible rendement peut être symptomatique de la mauvaise définition d'un poste. L'évaluation du rendement permet aussi de découvrir ces erreurs.
- **Réduction des risques de discrimination.** Des évaluations qui mesurent le rendement par rapport aux dimensions pertinentes du poste assurent que les décisions de dotation interne ne sont pas discriminatoires.
- **Défis externes.** Le rendement d'une personne peut être influencé par des facteurs extérieurs à l'environnement de travail, tels que la famille, la situation financière, la santé et d'autres questions personnelles. Lorsque l'évaluation du rendement révèle de telles influences, le service des ressources humaines peut alors être en mesure d'offrir son aide aux personnes qui en ont besoin.

Source: Werther, Davis, Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, 1990, p. 316.

Soulignons finalement, comme le font Houde et Vendette (1976) que nous considérons qu'il y a lien entre deux programmes lorsque l'un des programmes apporte une contribution à l'autre, ou si cette contribution est réciproque.

3.4 LES RÉCOMPENSES

Comme nous venons de le voir, l'évaluation du rendement est directement reliée aux divers aspects de la gestion des ressources humaines et ses effets sur l'organisation sont indéniables. Nous avons également noté qu'elle peut influencer sur l'individu via ses besoins de formation ou de perfectionnement, dans les décisions reliées à sa rémunération, voire même dans sa planification de carrière. Toutefois, l'évaluation du rendement est reliée à un autre aspect essentiel du travail, à savoir la motivation de l'employé, mais aussi celle du gestionnaire.

"Pour qu'un gestionnaire soit efficace, il doit d'abord être discipliné, avoir des objectifs personnels et être apte à se motiver lui-même. Une personne qui n'a pas ces talents est sans doute incapable de motiver les autres" (Bergeron, P., *La gestion dynamique*, 1986, p. 431).

En effet, les organisations ont rapidement compris malgré les fondements de l'organisation scientifique du travail introduits par Frederick W. Taylor au début du siècle et dont nous ressentons encore aujourd'hui les vestiges, qu'il ne suffit pas de bien payer les individus pour les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Selon Victor Vroom, les humains vivent d'espoir, et il est possible de motiver les individus en stimulant et maintenant cet espoir de recevoir une récompense.

Cette thèse comprend trois éléments:

1. l'espoir en rapport avec le duo effort/résultat;
2. l'espoir en regard du résultat désiré;
3. la valence.

Ainsi, l'individu évaluera si la somme d'effort nécessaire peut compenser pour le résultat attendu. Évidemment, le résultat attendu est relié à l'espoir d'une récompense.

La valence équivaut à la satisfaction ou l'insatisfaction de l'individu face à la récompense compte tenu que les besoins diffèrent d'un individu à l'autre, une récompense peut convenir à l'un et non à l'autre.

Cette théorie conduit à l'équation suivante:

$$\text{Motivation} = \frac{\text{Espoirs}}{\text{vs}} \frac{\text{Efforts / Résultats}}{\text{}} \times \frac{\text{Espoirs}}{\text{vs}} \frac{\text{Résultat désiré}}{\text{}} \times \text{Valence}$$

Source: Bergeron, P. *La gestion dynamique*, 1980, p. 441.

Ainsi, si l'un des trois facteurs est peu élevé ou absent, la motivation de l'individu risque d'être compromise. Selon Bergeron (1986), pour que la motivation demeure élevée, il faut assurer les trois prémisses suivantes:

1. Puisque les individus ont des besoins différents, il importe que la récompense corresponde à l'individu.
2. Le supérieur doit faire valoir qu'il existe une relation étroite entre le résultat et la récompense.

3. Le supérieur doit s'assurer que les résultats escomptés sont réalisables pour l'individu concerné.

Dans cette perspective, St-Onge (1994) a établi diverses formes de reconnaissance des performances. La liste de ces "récompenses" se retrouve au tableau 3.3.

Tableau 3.3

Les diverses formes de reconnaissance des performances	
Communication directe <i>Communiquer notre reconnaissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • oralement (p. ex., téléphone, face à face) • par écrit (p. ex., lettre, note, carte de souhaits) • par des gestes, (p. ex., poignée de main, tape dans le dos)
Comportements <i>Montrer notre reconnaissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• aider <li style="width: 33%;">• consulter <li style="width: 33%;">• sourire <li style="width: 33%;">• approuver <li style="width: 33%;">• inviter <li style="width: 33%;">• rétroaction (coaching) <li style="width: 33%;">• appuyer <li style="width: 33%;">• écouter <li style="width: 33%;">• parrainer (mentoring) <li style="width: 33%;">• défendre <li style="width: 33%;">• respecter <li style="width: 33%;">• etc.
Visibilité <i>Rendre visibles les performances</i>	<ul style="list-style-type: none"> • féliciter devant les pairs • souligner les contributions lors des réunions • mettre les contributions à l'ordre du jour d'une réunion • joindre une lettre de reconnaissance aux dossiers • communiquer les performances dans le journal d'entreprise • afficher les performance sur des tableaux • etc.
Symboles <i>Symboliser notre reconnaissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • trophées • certificats • activités sociales • ameublement et aménagement des bureaux • cérémonie ou gala d'excellence • etc.
Contenu et conditions de travail <i>Changer le contenu et les conditions de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> • journées de congé supplémentaires • avantages sociaux (p. ex., congés, assurances) • pratiques d'équilibre travail-famille • choix de l'aménagement du temps de travail (p. ex., horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé, travail partagé) • choix du quart de travail • caractéristiques des emplois (p. ex., variété, autonomie) • promotions • caractéristiques de la gestion (p. ex., participation, partage d'information) • organisation du travail (cercles de qualité, groupes de travail autonomes, rotation des emplois, enrichissement des tâches, etc.) • programme de suggestions • prêts à des taux préférentiels • automobile de l'entreprise • etc.

Tableau 3.3 (suite)

Les diverses formes de reconnaissance des performances	
<p>Reconnaissance matérielle <i>Rattacher des récompenses matérielles aux performances</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • voyages • cadeaux (p. ex., montres, chandails, bijoux) • billets et abonnements (p. ex., clubs sportifs, théâtre) • bons repas dans des restaurants • accumulation de points permettant de se procurer des biens • etc.
<p>Rémunération <i>Rémunérer les performances</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • détermination et gestion des salaires en fonction des responsabilités, des compétences ou du rendement • rémunération à la commission • rémunération à la pièce • primes de rendement individuel • primes de rendement de groupe • primes de suggestion • primes de reconnaissance immédiate (spot bonus) • participation aux bénéfices • partage des gains de productivité • participation réelle à la propriété (p. ex., octroi d'actions, option d'achats d'actions, achat d'actions) • participation fictive à la propriété (p. ex., actions simulées, unités de rendement, plus-value des actions, primes de rendement à long terme) • régimes mixtes • etc.

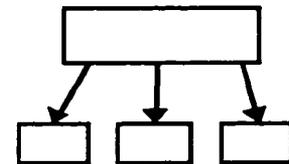
Source: St-Onge, S. "Reconnaître la performance, revue *Gestion*, septembre 1994, p. 90.

Tableau 3.4

Les différents styles de leadership et les théories de motivation				
Style	Autocratique	Paternaliste	Démocratique	Collégial
Maslow	Besoins primaires	Besoins sociaux Sécurité	Estime de soi	Auto-réalisation
Herzberg	Hygiène	Hygiène	Facteurs motivant	Facteur motivant
McGregor	←-----→			

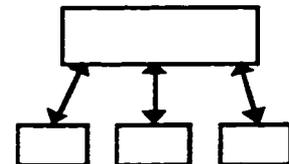
Source: Bergeron, P.G. *La gestion dynamique*, 1980, p. 447.

Le style autocratique définit le gestionnaire qui prend toutes les décisions. Le style est le résultat de la théorie des X de McGregor.



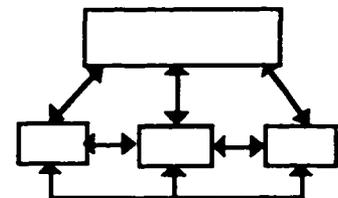
Faites ce que je vous dis.

Le style paternaliste caractérise le gestionnaire qui a une attitude bienveillante. Cette approche favorise la réalisation des besoins physiologiques et d'hygiène.



Si vous travaillez, je vais vous aider.

Le style démocratique encourage la participation des subordonnés et les encourage dans leur réalisation. Ce style favorise la satisfaction et l'estime de soi des individus.



Travaillons tous ensemble.

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

4.1 LE MODÈLE THÉORIQUE

"Lors de l'élaboration du système d'évaluation du rendement, il est essentiel que les décisions concernant le choix des employés à évaluer (qui), des éléments à évaluer (quoi) et de la méthode d'évaluation (comment) soient prises avec précision". (Dolan, Schuier, 1996, p. 322)

Comme nous l'avons vu, l'évaluation du rendement est un processus intégré à l'ensemble de la gestion des ressources humaines qui se doit d'être inscrit dans un continuum contemporain et dont chacune des composantes doit être traitée avec parcimonie.

Houde et Vendette (1976) proposent une série d'activités devant conduire à la réalisation d'un système d'évaluation du rendement. Nous utiliserons ce modèle dans le cadre de notre analyse de l'implantation de l'évaluation du rendement à la Société de l'assurance automobile du Québec. Ce modèle est résumé au tableau 4.1

Tableau 4.1

MODÈLE CONCEPTUEL pour l'implantation d'un système d'évaluation du rendement	
1^è étape: Le contrôle a priori (la planification)	<ul style="list-style-type: none"> - la fiabilité - la validité
2^è étape: L'implantation	<ul style="list-style-type: none"> - stratégie d'implantation - formation des participants
3^è étape: L'administration de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - l'évaluateur - l'évalué - l'évaluation
4^è étape: Le contrôle a posteriori	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle du système - contrôle de la réalisation des objectifs - les suites de l'évaluation

4.2 LE CONTRÔLE A PRIORI

4.2.1 La fiabilité

L'introduction d'instruments de mesures comporte toujours des risques et une marge d'erreur relative qui peut être, comme le souligne Lopez (1968): "infinitésimale ou plus substantielle

selon la nature de l'objet mesuré et selon la précision de l'instrument utilisé" (tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 116).

À ce sujet, Dolan et Schuler (1995) précisent: "un instrument fiable implique que les résultats obtenus ne varient pas en fonction de l'évaluateur ou du moment choisi pour l'évaluation" (Dolan et Schuler, 1995, p. 322).

Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990) ajoutent que pour être utiles, les mesures doivent également être "faciles à employer, fiables et porter sur les comportements qui déterminent le rendement". (Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990, p. 378).

L'instrument de mesure se doit donc de mesurer le plus correctement possible les éléments reliés directement au rendement et non des comportements sans incidence avec les tâches à effectuer.

Houde et Vendette (1976) ont recensé trois dimensions relatives à la fiabilité des instruments de mesures, qui chacune peut être corrélée par une méthode appropriée.

La fiabilité interne d'un système est vérifiée en comparant chacune des parties de l'évaluation entre elles;

La fiabilité dans le temps est vérifiée en comparant plusieurs évaluations par un même évaluateur et pour un même individu à des périodes différentes;

La fiabilité dans "l'espace" est quant à elle vérifiée en comparant les évaluations que plusieurs évaluateurs font d'un même évalué. (Tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 119).

4.2.2 La validité

La nuance entre la fiabilité et la validité est subtile et souvent confondue dans la littérature. Qu'il nous soit donc permis d'apporter cette différence; d'une part, la "fiabilité" mesure la valeur extrinsèque de l'évaluation, soit la comparaison entre plusieurs évaluations d'un même individu par un même évaluateur, et l'évaluation de deux évaluateurs pour un même individu. D'autre part, la validité mesure la valeur intrinsèque de l'évaluation, c'est-à-dire la qualité de l'instrument en soi.

"De façon générale, un instrument de mesure est valide lorsqu'il "dit la vérité", c'est-à-dire lorsqu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer et qu'il le fait bien" (Bélanger *et al.*, 1988, p. 192).

Selon Lopez (1967), la validité se confirme en répondant aux trois questions:

- "Chaque critère mesure-t-il ce qu'il veut mesurer?"
- "Chaque critère est-il significatif au niveau de la performance?"
- "L'évaluation est-elle indicative du rendement futur?"

(tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 120)

En résumé, les auteurs recensés soulèvent l'importance de relier les instruments de mesure à la fonction et aux orientations de l'organisation. Soulignons ici que la connaissance par tous les intervenants de ces orientations devient donc une condition *sine qua non* à la réalisation d'un instrument valide et fiable.

Proulx et Roy (1983) le confirment. Pour eux, la qualité de l'évaluation dépend du respect des conditions suivantes:

- que les attentes portent essentiellement sur des objets pertinents, c'est-à-dire reliés aux fonctions;
- que les attentes soient formulées avec précision, c'est-à-dire en termes de résultats ou d'orientations;
- que les attentes soient évaluées sur la base de faits consignés à l'évaluation.

4.3 L'IMPLANTATION

4.3.1 La stratégie d'implantation

L'implantation du système d'évaluation du rendement est une phase tout aussi cruciale que la précédente d'autant qu'elle est généralement très coûteuse.

1^{re} étape: L'évaluateur et l'évalué s'entendent sur les principales tâches du poste à effectuer ainsi que leur importance relative.

2^e étape: L'individu établit ses objectifs de rendement concernant chacune de ses responsabilités.

3^e étape: L'individu rencontre son supérieur pour discuter et fixer ses objectifs.

4^e étape: Les parties déterminent des points de contrôle qui permettront d'évaluer la progression et l'atteinte de ces objectifs.

5^e étape: Le supérieur et l'employé se rencontrent dans le cadre de l'évaluation formelle de rendement pour discuter des résultats obtenus.

(tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 139).

Kindall et Gatza (1963)¹¹ relèvent quant à eux l'importance de la considération des aspects juridiques lors de l'implantation d'un système d'évaluation du rendement.

"La plupart des observateurs du monde du travail au Canada s'entendent pour affirmer que les aspects juridiques influenceront de plus en plus sur l'élaboration des systèmes d'évaluation du rendement. La conformité aux dispositions de la Charte canadienne des droits et libertés et des diverses autres lois fédérales et provinciales relatives aux droits de la personne requiert des procédures valides d'évaluation du rendement. Cela implique évidemment que toutes les décisions visant l'acquisition et l'évaluation des ressources humaines reposent sur des critères liés directement aux exigences du poste" (Dolan et Schuler, 1996, p. 318).

Cette opinion est partagée par Petit *et al.* (1988) et constitue une étape de plus qu'il faut ajouter à la liste de Houde et Vendette.

4.3.2 La formation des participants

Selon Bittner (1967), la formation des évaluateurs accroît la validité des évaluations qu'ils réalisent.

Grégorich (1974) dans sa démarche pour la révision de son système d'évaluation propose la formation et l'orientation du personnel comme élément essentiel de l'adhésion du

¹¹ L'ensemble de cette théorie se retrouve dans "Un programme efficace pour évaluer les résultats du travail accompli", *Harvard Business Review*, vol. 41, no 6, nov.-déc. 1963 et dans Houde et Vendette, 1976, p. 139.

personnel et des gestionnaires. Cette notion de formation et d'information préalable à l'évaluation est reprise par Lacasse (1975):

"Cette opération devra être précédée de sessions d'entraînement du personnel cadre à la compréhension du système et à l'utilisation des instruments fournis. Il est tout aussi important que tout le personnel non-cadre du C.S.S.M.M. reçoive les informations et les explications requises antérieurement à l'application du système". (Houde et Vendette, 1976, p. 149).

Ainsi, ce transfert de l'apprentissage peut permettre à l'organisation comme l'indique Larouche (1988) de juger de l'efficacité de cet apprentissage complexe, selon que son transfert aura été positif, négatif ou nul.

4.4 L'ADMINISTRATION DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

4.4.1 L'évaluateur

Les éléments dont nous avons discuté jusqu'à présent concernent l'implantation et la validation du système. Une fois cette démarche complétée, il importe de déterminer qui doit évaluer. Dans plus de 95% des cas, le supérieur immédiat doit s'acquitter de cette tâche. Une fois cette décision prise, la formation dispensée et le programme validé, encore faut-il s'assurer de la volonté du gestionnaire d'assumer correctement cette responsabilité.

En effet, selon Côté (1978), le gestionnaire est divisé entre son rôle de gestionnaire responsable de gérer de façon humaine et à cette fin d'être le plus possible aidant et de l'autre côté, être juge et objectif en regard des intérêts de l'organisation.

À cette ambivalence, vient s'ajouter, selon Côté (1978), la croyance des évaluateurs que les gens sont comme ils sont et qu'on ne peut les changer, ou que de toute manière l'évaluation ne sert à rien et que personne ne la lira et qu'en conséquence il est préférable de conserver les bonnes relations avec le personnel.

Petit *et al.* (1993) appliquent à ces éléments, la théorie de Vroom (1964) sur la motivation d'évaluer correctement.

Selon Vroom (1964), il faut réunir deux conditions pour que cette motivation agisse.

1. La perception que l'on peut évaluer correctement avec des outils fiables et faciles à utiliser.
2. La conviction que les avantages pour l'employé, pour lui-même et pour l'organisation compensent pour les inconvénients qu'elle représente.

En raison de toutes les difficultés auxquelles est confronté l'évaluateur et malgré toute sa bonne volonté, ce dernier est susceptible de commettre certaines erreurs. Ces biais sont recensés par Petit *et al.* (1993), Houde et Vendette (1976), Werther, Davis, Lee-Gosselin (1990) et par Dolan et Schuler (1996).

L'effet de Halo est décrit par les auteurs comme la tendance à étendre à tous les aspects de l'évaluation un préjugé favorable au défavorable né d'un seul aspect de l'évaluation.

L'effet de contraste se produit lorsque l'on compare un individu aux autres membres du groupe plutôt qu'en fonction de la tâche ou lorsque l'on retient l'évaluation précédente et qu'on l'applique à celle en cours.

La première ou la dernière impression est un phénomène qui s'applique souvent à un nouvel employé, alors qu'on juge de son rendement en fonction d'une seule impression qui guide l'ensemble du jugement porté lors de l'évaluation.

L'erreur centrale consiste à évaluer de façon neutre, c'est-à-dire moyennement l'ensemble des critères de l'évaluation.

L'erreur de sévérité se produit lorsque l'évaluateur est trop exigeant en produisant systématiquement une évaluation défavorable.

L'effet de débordement est la tendance à accorder trop d'influence aux évaluations passées de l'individu, alors cet effet de débordement (spillover effect) reproduit les jugements (bons ou mauvais) des autres évaluations plutôt que de celle en cours.

L'erreur de similitude est la tendance de certains de considérer certains employés comme des modèles et de leur consentir de ce fait une évaluation supérieure a priori.

Les remèdes à ces erreurs ont fait l'objet de recherches approfondies, et Petit *et al.* (1993) les classent en trois catégories:

1. ceux qui concernent le formulaire et la procédure d'évaluation;
2. les corrections statistiques après coup (l'erreur centrale et l'erreur des extrêmes peuvent ainsi être corrigées);
3. la formation des évaluateurs, qui est encore la meilleure solution.

4.4.2 L'évalué

Le rôle de l'évalué est de deux ordres. D'une part, fournir sa juste prestation de travail et, d'autre part, participer à toutes les phases de l'évaluation. Sa participation ou sa non-participation pourra être un indice de l'adhésion ou du rejet de l'employé à l'ensemble de la procédure.

Kindall et Gatza (1963) apportent une autre dimension à la participation des évalués.

"Nous pensons que l'établissement par les subordonnés de ses propres objectifs se révélera à la fois une utile expérience formatrice et une excellente source de motivation" (tiré de Houde et Vendette, 1976, p. 193).

À cette notion, Petit *et al* (1993) ajoutent la notion de responsabilités individuelles. "Tous les "bons" systèmes d'évaluation du rendement prévoient maintenant une rencontre au cours de laquelle l'employé et son supérieur immédiat établissent un consensus clair sur les responsabilités du subalterne" (Petit *et al.*, 1993, p. 381).

Finalement, même si l'employé sait quoi faire et qu'il a bien défini avec son supérieur les résultats qu'il doit atteindre, Petit *et al.* (1993) nous rappellent: "Il ne possède pas nécessairement les habiletés requises. La formation est donc une partie essentielle de la gestion de la performance" (Petit *et al.*, p. 382).

4.4.3 L'évaluation

L'évaluation formelle du rendement est une phase cruciale du système d'évaluation, il est donc important pour l'évaluateur autant que pour le subalterne de s'y préparer.

Selon Dolan et Schuler (1996), il est important que tous les intervenants disposent de suffisamment de temps pour procéder à la collecte de toute l'information pertinente et de revoir chacun de son côté de façon succincte l'ensemble des incidents critiques ainsi que de relire la description d'emploi.

Dolan et Schuler (1996) ajoutent que le gestionnaire devrait prendre rendez-vous personnellement avec l'employé et l'informer de la date et l'heure ainsi que de l'endroit où se déroulera l'entrevue d'évaluation. À ce sujet, les auteurs préconisent un endroit neutre pour faciliter l'échange.

Quant à l'entrevue à proprement parler, Dolan et Schuler en ont recensé quatre:

1. l'entrevue d'information et de persuasion, ou entrevue directive, qui vise à informer le subordonné de son niveau de rendement et à le convaincre de la nécessité d'établir des objectifs pour s'améliorer;
2. l'entrevue d'information et d'écoute oblige de la part du gestionnaire une formation et une préparation adéquate pour formuler les bonnes questions;
3. la résolution de problèmes favorise un dialogue actif et ouvert entre le supérieur et le subordonné impliquant une discussion franche et une réelle intention de trouver des solutions;

4. l'entrevue mixte regroupe l'ensemble des trois (3) premiers types d'entrevue. Elle permet d'être efficace en autant que l'évaluateur a reçu toute la formation nécessaire.

Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990) ont établi pour leur part les jalons pour mener une entrevue efficace d'évaluation du rendement. Ces éléments sont regroupés au tableau 4.2.

Tableau 4.2

Jalons pour mener à bien l'entrevue d'évaluation
<ol style="list-style-type: none">1. Mettre l'accent sur les aspects positifs du rendement de l'employé.2. Dire à chaque employé que l'objectif de l'évaluation est d'améliorer le rendement et non pas de faire de la discipline.3. Mener l'entrevue d'évaluation en privé, sans risques de dérangements.4. Évaluer le rendement des employés au moins annuellement.5. Formuler des critiques précises plutôt que des critiques générales.6. Centrer les critiques sur le rendement de l'employé plutôt que sur sa personnalité.7. Rester calme et ne pas argumenter avec la personne évaluée.8. Identifier des actions précises pour améliorer le rendement.9. Mettre l'accent sur la volonté de l'évaluateur de soutenir les efforts de l'employé.10. Conclure l'entrevue sur les aspects positifs du rendement.

(Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990, p. 399)

Dolan et Schuler (1996) ainsi que Werther *et al.* (1990) s'entendent pour dire que la rétroaction efficace peut améliorer l'efficacité de l'entrevue de l'évaluation. Toujours selon Dolan et Schuler (1996), cette rétroaction même efficace implique nécessairement un suivi de façon à vérifier si les objectifs visés sont respectés.

En conclusion, il nous apparaît important de soulever la notion de fréquence des évaluations. Selon Houde et Vendette (1976), l'évaluation doit se faire selon une fréquence et à des moments qui font l'objet d'un choix.

Si le choix du système d'évaluation s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, la fréquence est absolue et l'évaluation se fait au jour le jour sur une base informelle jusqu'au moment de l'entrevue formelle fixée entre les parties et au besoin.

4.5 LE CONTRÔLE A POSTERIORI

4.5.1 Le contrôle du système

Wester et Shaw (1970) ont exprimé l'avis que les programmes d'évaluation doivent être continuellement revus et modifiés. Selon Houde et Vendette (1976), certaines faiblesses du système peuvent être décelées par des études statistiques.

Polster et Rosen (1974) resserrent ce postulat en décrivant plusieurs sortes de rapports statistiques dont les trois suivants:

- rapports destinés aux évaluateurs eux-mêmes et visant à leur faire améliorer leur travail d'évaluation;
- rapports destinés aux contrôleurs du programme et visant la résolution de certains problèmes;
- rapports visant à accroître la qualité du programme.

Nous sommes également d'avis qu'il est de l'intérêt des organisations de favoriser les sondages et les recherches scientifiques sur le système d'évaluation du rendement à la Société de l'assurance automobile du Québec car ils peuvent permettre d'accroître la connaissance qu'ils ont de leur système et des failles qui peuvent y être décelées et par voie de conséquences les correctifs qui peuvent y être apportés.

4.5.2 Le contrôle de l'atteinte des objectifs

Les suites de l'évaluation du rendement nécessitent le contrôle a posteriori de deux éléments distincts reliés au processus. Dans un premier temps, comme nous venons de le voir, un contrôle du système en soi. Dans un deuxième temps, l'analyse et le contrôle de l'atteinte des objectifs.

Comme nous l'avons vu précédemment, le processus d'évaluation du rendement constitue ultimement en l'analyse de l'écart entre le rendement réel et le rendement désiré.

Dolan et Schuler (1996) ont énoncé qu'il est nécessaire de déterminer les causes des écarts de rendement afin de pouvoir apporter les correctifs appropriés. Selon eux, les variables déterminantes qui jouent un rôle dans le comportement se ramènent à trois (3) catégories:

1. les variables individuelles:

- habiletés
- connaissances
- expérience

2. les variables psychologiques:

- attitudes
- motivation
- perceptions
- valeurs

3. les variables organisationnelles

- ressources
- structure
- valeurs organisationnelles

Selon Dolan et Schuler (1996, p. 368), il est important de se poser à ce sujet des questions précises:

- L'employé possède-t-il les compétences nécessaires?
- Dispose-t-il des ressources adéquates?
- Dans quelles circonstances les problèmes se sont-ils manifestés?
- Que peut faire le gestionnaire pour réduire ces sources de problème?
- L'employé est-il motivé?
- Fait-il preuve des attitudes adéquates?

La réponse à toutes ces questions a pour but d'en arriver à établir une stratégie d'amélioration du rendement.

Les auteurs proposent deux stratégies de renforcement. Le renforcement positif qui consiste à encourager et à seconder l'employé dans l'atteinte de ses objectifs. Le renforcement négatif consiste à éveiller l'attention de l'employé au fait que son mauvais rendement ne peut être toléré. Ce type de renforcement peut aller jusqu'à la sanction, et cette sanction, si elle paraît justifiée aux yeux des autres employés, peut même avoir un effet motivateur sur eux, selon Dolan et Schuler (1995).

Cette notion de suivi permettra également à l'évaluateur comme à l'employé de confirmer l'importance et le rôle de l'évaluation du rendement. Il est également primordial de faire

connaître aux divers intervenants les mesures prises suite aux résultats de ces contrôles et ce, pour les mêmes raisons que nous venons de mentionner.

4.6 LA CONCLUSION AU MODÈLE

Comme nous venons de le voir à ce chapitre, les conditions nécessaires au succès de l'implantation d'un système d'évaluation du rendement sont nombreux, variés et parfois difficiles à déceler.

Compte tenu que de par sa nature même, le système d'évaluation du rendement ne doit pas se détériorer à l'usage mais doit continuer d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés, il est important que les gestionnaires du programme en vérifient régulièrement toutes ses composantes.

L'importance relative de chacun de ces éléments nous permet d'affirmer à la lumière de l'ensemble des auteurs cités dans cet ouvrage que le modèle de Houde et Vendette (1976) permet de mesurer efficacement chacun de ces éléments.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE

5.1 TYPE DE RECHERCHE

La présente recherche basée sur le modèle de Tremblay et Gravel (1991) en est une dite exploratoire en ce sens qu'elle cherche à se familiariser avec un phénomène (ici l'implantation d'un système d'évaluation du rendement).

Elle est également de type appliqué et empirique. **Appliquée** parce qu'orientée sur la vérification de données théoriques (la littérature consultée sur le sujet), vérifiées dans un cadre pratique (le système d'évaluation du rendement implanté à la Société d'assurance automobile du Québec). **Empirique** parce qu'elle se fonde sur l'observation d'un réel spécifique pour aboutir à des généralisations.

On dit de cette recherche qu'elle est «appliquée» par opposition à une recherche «fondamentale» qui est orientée sur l'élaboration de théories, et «empirique» par opposition à théorique qui est fondée sur la précision de concepts et l'avancement de théories.

5.2 STRATÉGIE DE RECHERCHE

5.2.1 Population

De façon générale, nous pourrions avancer que la population visée par notre recherche est constituée de tous les employés de la Société de l'assurance automobile du Québec visés par le plan d'évaluation du rendement par attentes significatives, soit les 2 808 employés.

Toutefois, trois éléments nous incitent à resserrer cette population.

- 1° Les employés du siège social sont en grande partie des cadres dont le système d'évaluation par attentes significatives est implanté depuis plusieurs années, des professionnels ou des contractuels habitués de travailler sur des «projets», ou des employés si près de la haute direction qu'ils bénéficient d'une connaissance du système.
- 2° La proximité des employés à la direction du service au personnel pourrait également créer un biais parce que bénéficiant de connaissances privilégiées du système et de facilités techniques en regard de la formation et de l'appui au quotidien.
- 3° Pour vérifier l'implantation du système, il nous est apparu fondamental de le mesurer via un groupe réunissant sensiblement les mêmes obstacles, conditions ou avantages quant à l'éloignement, les groupes d'emplois, le type de clientèle, etc.

En ce sens, les huit régions comprises dans la Vice-présidence des opérations régionales nous semblaient convenir à l'énoncé 3°, en plus de représenter avec ses 1 285 employés sur 2 808, près de 50% de l'ensemble réel de la population.

Pour ces raisons, nous dirons que la population de cette recherche est constituée des employés de la Vice-présidence aux opérations régionales permanents visés par le système d'évaluation du rendement.

Les employés non permanents ont été exclus parce que l'adhésion au système est facultative pour ce groupe d'emploi.

5.3 CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillonnage a été effectué à partir d'une liste de tous les employés permanents de la Vice-présidence aux opérations régionales datée du 26 novembre 1996.

La sélection de l'échantillon s'est faite de façon aléatoire simple sans remise¹² à partir de la table de nombres aléatoires¹³ tirée de *Modèles décisionnels en sciences de la Gestion*, de Réginald Lavoie (1990). Chaque employé inscrit sur cette liste s'est vu attribuer un numéro puis la sélection s'est faite selon la table de nombres.

Cette sélection nous a permis de choisir 175 noms dont la répartition par groupe d'emploi est la suivante:

Cadres	:	25
Professionnels	:	20
Fonctionnaires	:	<u>130</u>
Total	:	175

¹² On dit d'une sélection qu'elle est aléatoire simple et sans remise lorsque tous les objets de l'ensemble à l'étude ont une chance égale d'être choisis et qu'ils ne peuvent être choisis qu'une seule fois (Lavoie, R., 1990, p. 115).

¹³ Table de choix aléatoires (Lavoie, R., 1990, Annexe A22). Tirée de Rand Corporation, *Million Random Digits with 100 000 Normal Deviates*, Free Press, 1955.

Cet échantillon représente 14% de la population étudiée et 6% de l'ensemble des employés de la Société d'assurance automobile du Québec.

5.4 LA MÉTHODE DE MESURE

La méthode de mesure s'est faite à partir d'un questionnaire tiré en grande partie de celui élaboré par Michel Lemieux (ENAP, 1996) et à partir d'entrevues avec Mme Chantal Guay, responsable de l'implantation du système et de la formation des gestionnaires ainsi que par recherche documentaire issue de la Société. Le questionnaire a été envoyé à la poste le vendredi 3 décembre 1996 à l'adresse des bureaux régionaux respectifs des personnes sélectionnées. Il était accompagné d'une lettre d'introduction signée du directeur des services au personnel avec copie conforme au vice-président aux opérations régionales, ainsi que d'une enveloppe pré-affranchie pour assurer une plus grande confidentialité.

5.5 LE QUESTIONNAIRE

5.5.1 Les données techniques

Le questionnaire, outre la partie de renseignements d'ordre nominatif, est composé de cinq sections:

- Section A: La planification du système
- Section B: L'implantation du système
- Section C: L'administration du système
- Section D: Le contrôle du système
- Section E: La formation des gestionnaires

Chacune des questions est basée sur le modèle proposé par Houde et Vendette (1976) et cherche à mesurer chez le répondant son appréciation de chacun de ces éléments.

Le questionnaire est de type fermé, à savoir que l'individu doit obligatoirement cocher l'une des réponses proposées, soit: "Pas du tout", "partiellement" ou "totalement". Si aucune de ces réponses ne s'appliquait, la personne avait la possibilité de cocher "ne s'applique pas". Le répondant n'avait pas le loisir d'émettre de commentaire. Ainsi le traitement de données peut se faire de façon essentiellement informatisée et les résultats sont d'ordre statistique.

5.5.2 Section A

La section A du questionnaire cherche à mesurer les éléments de planification du système. Comme nous l'indiquent la littérature et plus spécifiquement Houde et Vendette (1976), le système d'évaluation doit servir les objectifs de l'organisation et origine de ses besoins. Il nous apparaît donc important de mesurer la connaissance des répondants sur des éléments essentiels, tels la mission, les objectifs stratégiques ou le système d'évaluation à proprement parler. La non-connaissance de ces éléments pourrait soulever une lacune au niveau de l'implantation mais aussi sur l'adhésion des employés.

5.5.3 Les Sections B et E

Ces deux sections mesurent la formation dispensée aux employés et aux cadres en regard du système d'évaluation et l'opinion du répondant sur ses impressions que le système lui

ait été imposé ou non. La formation, selon Houde et Vendette (1976), est fondamentalement nécessaire à la compréhension et à l'adhésion des employés.

5.5.4 La Section C

Cette section vise l'administration en soi du système. Elle cherche à mesurer si le système est appliqué *mutatis mutandis* par les gestionnaires. Elle vérifie si les employés ont reçu des attentes et s'ils ont été évalués sur ces attentes (cycle complet d'évaluation) et ces derniers se prononcent sur la qualité de ces rencontres et sur la "compétence" de leur gestionnaire en matière d'administration du système.

5.5.5 La section D

Houde et Vendette (1976) ainsi que tous les auteurs recensés nous indiquent que le système doit répondre à divers besoins reliés à la G.R.H. (dotation, rémunération, formation, motivation, etc.). Il est donc important de mesurer la perception des utilisateurs à cette théorie. De façon précise, à la question 18, nous demandons au répondant d'indiquer sa satisfaction ou non-satisfaction du système instauré à la S.A.A.Q.

Cette section nous apparaît la plus significative du questionnaire puisqu'elle mesure de façon spécifique chacune de ces facettes.

5.6 LES DOCUMENTS CONSULTÉS

La liste des documents consultés apparaît en annexe et concernent les statistiques fournies en regard de l'implantation du système, les directives, les documents de formation et d'information, les formulaires, etc. Ces documents, pour la plupart, sont toujours en vigueur et sont utilisés pour fins de gestion du système.

5.7 LA RIGUEUR SCIENTIFIQUE

La présente recherche, tant au niveau de la revue de littérature, de la méthodologie, de l'administration et du traitement des données, a été traitée avec autant d'honnêteté et de rigueur scientifique qu'il a été possible de le faire en raison des moyens techniques, financiers et logistiques mis à notre disposition.

CHAPITRE VI

ÉTAT DES RÉSULTATS

6.1 POURCENTAGE DE RÉPONDANTS

Des 175 questionnaires postés, 135 ont été retournés, et ce, dans les proportions suivantes:

	Postés	Retournés	Pourcentage
Cadres	25	20	80 %
Fonctionnaires	130	104	81 %
Professionnels	20	11	55 %
Total	175	135	77 %

De ce nombre, deux questionnaires ont été rejetés parce que non traitables. De plus, des onze professionnels répondants, deux occupaient des fonctions assimilables à celles de cadre. Ces deux répondants ont complété la section E du questionnaire.

Ainsi, pour fins de données statistiques, 22 répondants ont complété la section E et sont traités comme cadres ou personnel dont les fonctions sont assimilables à celles des cadres. Ces mêmes répondants devaient également compléter les autres sections à titre d'employés également évalués.

6.2 RENSEIGNEMENTS D'ORDRE NOMINATIF

6.2.1 Catégorie d'emplois

L'ensemble du personnel recensé se répartit en trois catégories d'emplois. La répartition des répondants par catégories d'emplois est la suivante.

Tableau 6.1

Catégorie d'emploi			
	Répondants	Rejetés	Total
Cadres	20	0	20
Fonctionnaires	104	2	102
Professionnels	11	0	11
Total	135	2	133

6.2.2. Fonctions assimilables à celles de cadres

Deux des répondants non cadres ont indiqué occuper des fonctions assimilables à celles de cadres et ont complété la section E du questionnaire.

6.2.3 Ancienneté

L'ancienneté des répondants se distribue dans une fourchette variant de 1 à 32 ans inclusivement, et ce, dans les proportions décrites au tableau 6.2.

Tableau 6.2

Ancienneté		
De 0 à 3 ans	10	répondants
De 4 à 7 ans	29	“ “
De 8 à 10 ans	31	“ “
De 11 à 13 ans	16	“ “
De 14 à 16 ans	17	“ “
De 17 à 19 ans	16	“ “
De 20 à 22 ans	8	“ “
De 23 à 26 ans	4	“ “
De 27 à 29 ans	1	“ “
De 30 è 32 ans	1	“ “

La moyenne d'ancienneté parmi les répondants se situe à 11,4 ans.

6.2.4 Formation académique

La répartition des répondants en regard de la formation académique est décrite au tableau

6.3.

Tableau 6.3

Formation académique		
	Diplôme obtenu	Pourcentage
Secondaire	58	44 %
Professionnel long	3	2 %
Collégial général	22	16 %
Collégial professionnel	8	6 %
Certificat	19	14 %
Baccalauréat	17	13 %
Maîtrise	6	5 %
Doctorat	0	0 %
Total	133	

Soixante et un pourcent des répondants possèdent un certificat d'études secondaires, alors que 32 % détiennent un diplôme universitaire.

6.3 SECTION A DU QUESTIONNAIRE

Dans la présente section, les résultats démontrent que la mission de la S.A.A.Q. et le code d'éthique sont relativement connus par l'ensemble du personnel, alors que la planification annuelle et la politique évaluation du rendement ne sont totalement connues que dans une faible proportion.

Tableau 6.4

Résultats section A			
	Ne connaît pas	Partiellement	Connait totalement
Mission	0 %	23 %	77 %
Code d'éthique	11 %	32 %	57 %
Plan quinquennal	21 %	51 %	28 %
Planification annuelle	29 %	50 %	21 %
Politique rendement	19 %	45 %	36 %
Méthode	7 %	41 %	52 %

La planification annuelle est l'élément le moins bien connu avec une proportion de 79 % des répondants qui affirment ne pas connaître (29%) ou que partiellement (50%) les orientations à court terme de la S.A.A.Q. sur lesquelles reposent pourtant les attentes des individus.

6.4 SECTION B DU QUESTIONNAIRE

La section B du questionnaire visait à mesurer dans quelles proportions les gestionnaires avaient réuni les employés pour les informer de la méthode ainsi que de la durée de ces rencontres. Ces résultats sont regroupés au tableau 6.5.

La question 3 voulait mesurer l'impression des répondants quant à leur sentiment que la méthode leur avait été imposée.

Tableau 6.5

Résultats section B			
	Oui	Non	Ne s'applique pas
Q.1 Le gestionnaire a-t-il regroupé les employés lors d'une séance formelle pour les informer...?	53 %	43 %	4 %
	0-75 min.	76 à 150 min.	151-240 m.
Q.2 Durée de cette rencontre?	92 %	3 %	5 %
	Du tout	Partiellement	Totalement
Q.3 Avez-vous le sentiment que la méthode est imposée?	19 %	46 %	35 %

Dans une proportion d'à peine 53 % les gestionnaires ont réuni les employés de façon formelle pour les informer, et ce, pour une période d'environ 50 minutes dans la majorité des cas. Il faut ajouter à ce constat que les gestionnaires ont demandé l'assistance du département de la formation que dans de rares cas.

Ainsi, les employés considèrent dans 81 % que la méthode leur a été imposée, soit partiellement ou totalement.

6.5 SECTION C DU QUESTIONNAIRE

La section C du questionnaire visait à évaluer la qualité des éléments de l'administration du processus d'évaluation du rendement à la S.A.A.Q. tel que décrit par Houde et Vendette (1976) dont le modèle est résumé au tableau 4.1.

Notons d'entrée de jeu que l'objectif pour l'année 1995 était que tous les employés devaient avoir reçu leurs attentes, or, en décembre 1996, 85 % des répondants affirment les avoir reçus.

Une étude menée auprès des contrôleurs en 1995 (voir Lemieux, 1996, p. 40) démontre des résultats presque identiques, ce qui tend à démontrer que la situation ne s'est pas améliorée depuis et que l'adhésion de certains gestionnaires soulevée par Kindall et Gatza (1963) n'est pas totalement acquise.

Le tableau 6.6 fait état des résultats obtenus à cette section.

Tableau 6.6

Résultats section C			
	Non	Partiellement	Totalement
Q.1 Attentes signifiées	15 %	8 %	77 %
Q.2 Évalué sur ces attentes	26 %	11 %	63 %
Q.3 Ai participé à l'élaboration des attentes	39 %	38 %	23 %
Q.4 Discussion approfondie sur ces attentes avec supérieur	45 %	38 %	17 %
Q.5 Participé à mon évaluation	49 %	30 %	21 %
Q.6 Rencontré entre attentes et évaluation formelle	64 %	23 %	13 %
	1 renc.	2 renc.	3 ou plus
Q.7 Nombre de rencontres	71 %	27 %	2 %
	Du tout	Partiellement	Totalement
Q.8 Ai pu m'exprimer lors des rencontres	31 %	30 %	29 %
Q.9 Satisfait de ces rencontres	29 %	38 %	33 %
Q.10 Satisfait du climat de ces rencontres	32 %	29 %	39 %
Q.11 Une rencontre par an me satisfait	22 %	30 %	48 %
Q.12 Mon gestionnaire possède la compétence pour administrer mon évaluation	8 %	38 %	54 %

Notons ici, à la question 12, une nette amélioration par rapport à l'enquête menée en 1996 auprès des contrôleurs (M. Lemieux, 1996) alors que ces derniers affirmaient dans une proportion de 36 % que leur supérieur ne possédait pas la compétence pour administrer leur évaluation par opposition à seulement 15 % qui croyaient qu'il la possédait totalement.

6.6 SECTION D DU QUESTIONNAIRE

La présente section est la plus exhaustive du questionnaire. Elle vise en effet à mesurer tant la qualité des résultats que la pertinence de l'outil en soi.

Les résultats obtenus à certaines questions charnières sont particulièrement révélateurs, notamment au chapitre de la motivation et de la satisfaction en regard du processus dans son ensemble. Le détail se retrouve au tableau 6.7 ci-bas.

Tableau 6.7

Résultats section D				
	Pas du tout	Partiellement	Totalement	
Q.1 Attentes pertinentes	17 %	38 %	45 %	
Q.2 Attentes réalisables	17 %	35 %	48 %	
Q.3 En accord avec:				
3.1 attentes quantitatives	13 %	32 %	55 %	
3.2 attentes qualitatives	1 %	20 %	79 %	
3.3 attentes sur comportement	5 %	17 %	78 %	
	Oui	Non	Ne sais pas	
Q.4 D'autres volets pouvant être mesurés	34 %	27 %	39 %	
	Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne s'applique pas
Q.5 Pertinent que les indicateurs portent sur:				
5.1 nbre de dossiers	14 %	39 %	34 %	13 %
5.2 nbre d'heures à la tâche principale	14 %	30 %	49 %	7 %
5.3 nature des dossiers	1 %	15 %	72 %	12 %
5.4 degré de conformité	3 %	15 %	71 %	11 %
5.5 respect des politiques	2 %	17 %	68 %	13 %
5.6 relation avec la clientèle	4 %	15 %	75 %	6 %
5.7 l'initiative	1 %	8 %	84 %	7 %
5.8 la participation à l'évaluation	15 %	19 %	64 %	2 %
5.9 participation aux réunions	11 %	26 %	60 %	3 %
5.10 la ponctualité	8 %	23 %	64 %	5 %

Résultats section D (suite)

	Pas du tout	Partiel- lement	Totale- ment	Ne s'appli- que pas
Q.6 Selon vous les sources d'information utilisées sont fiables en regard:				
6.1 nbre de dossiers	4 %	27 %	35 %	34 %
6.2 nbre d'heures à la tâche	6 %	26 %	36 %	32 %
6.3 nature des dossiers	5 %	34 %	36 %	25 %
6.4 degré de conformité	4 %	30 %	39 %	27 %
6.5 respect des politiques	3 %	25 %	50 %	22 %
6.6 relation avec la clientèle	8 %	25 %	44 %	23 %
6.7 l'initiative	9 %	26 %	41 %	24 %
6.8 participation à l'évaluation	13 %	23 %	38 %	26 %
6.9 participation aux réunions	8 %	26 %	41 %	25 %
6.10 la ponctualité	4 %	18 %	50 %	28 %
Q.7 Globalement la méthode permet				
7.1 d'être évalué avec équité	8 %	53 %	30 %	9 %
7.2 d'atteindre vos objectifs	23 %	50 %	23 %	4 %
7.3 à la S.A.A.Q. d'atteindre ses objectifs	8 %	41 %	38 %	13 %
Q.8 Approprié de me comparer avec:				
8.1 mon équipe de travail	15 %	34 %	45 %	6 %
8.2 l'ensemble des employés S.A.A.Q.	34 %	41 %	16 %	9 %
8.3 par quota fixé tous les ans	53 %	30 %	9 %	8 %
Q.9 La méthode permet de comparer les employés par région	34 %	41 %	8 %	17 %
Q.10 Cette comparaison est souhaitable	36 %	41 %	15 %	8 %
Q.11 La méthode permet la standardisation	26 %	48 %	14 %	12 %
Q.12 Cette standardisation est souhaitable	39 %	38 %	19 %	4 %
Q.13 La méthode permet:				
13.1 d'améliorer climat de travail	42 %	45 %	8 %	5 %
13.2 d'améliorer le style de gestion	19 %	44 %	34 %	3 %
13.3 modifier les procédures	21 %	50 %	23 %	6 %
13.4 d'améliorer la circulation de l'information	30 %	50 %	15 %	5 %
13.5 identifier les besoins de formation	20 %	56 %	23 %	1 %
13.6 gérer la dotation	30 %	42 %	15 %	13 %
13.7 motiver le personnel	43 %	50 %	6 %	1 %
13.8 fixer la rémunération	60 %	30 %	6 %	4 %
Q.14 J'ai été correctement évalué	9 %	41 %	30 %	20 %
Q.15 Le résultat eut été identique avec un autre gestionnaire	11 %	41 %	27 %	21 %

Résultats section D (suite)				
	Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne s'applique pas
Q.16 La méthode permet d'améliorer ma performance	26 %	45 %	21 %	8 %
Q.17 En accord avec une évaluation annuelle	6 %	30 %	57 %	7 %
Q.18 Dans l'ensemble, je suis satisfait du système d'évaluation implanté à la S.A.A.Q.	15 %	64 %	16 %	5 %

La question 18 constitue un jugement global du taux de satisfaction du système implanté. Soixante-dix pourcent se sont dits partiellement ou totalement satisfaits du système. Toutefois, seulement 16 % se sont dits totalement satisfaits.

6.7 SECTION E DU QUESTIONNAIRE

Rappelons que cette section complétée uniquement par les gestionnaires se veut une auto-évaluation de ces derniers quant à leur formation et leur application de la méthode implantée à la S.A.A.Q.

Tableau 6.8

Résultats section E				
	Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne s'applique pas
Q.1 Ai été formé:				
1.1 Session 1	18 %	0 %	82 %	0 %
1.2 Session 2	20 %	0 %	80 %	0 %
Q.2 Cette formation m'a aidé à fixer les attentes	36 %	45 %	19 %	0 %
Q.3 Cette formation permet de mieux encadrer l'évaluation	50 %	27 %	23 %	0 %
Q.4 Satisfait de la formation	5 %	36 %	45 %	14 %
Q.5 J'ai été consulté sur la méthode	41 %	27 %	9 %	23 %
Q.6 J'applique le système tel que prescrit	5 %	50 %	45 %	0 %

Ici la question 6 démontre que l'adhésion des gestionnaires à l'application complète et uniforme de la méthode n'est pas acquise, alors que seulement 45 % disent l'appliquer totalement et que 50 % indiquent ne l'appliquer que partiellement.

CHAPITRE VII

ANALYSE DES RÉSULTATS

7.1 SECTION A: LA PLANIFICATION

Comme nous l'avons vu précédemment, l'introduction d'un système d'évaluation du rendement se doit de mesurer le plus correctement les éléments reliés directement au rendement (Houde et Vendette, 1976, p. 119; Werther et Lee-Gosselin, 1990, p. 378).

En clair, il s'agit de fixer les attentes en fonction d'objectifs opérationnels clairs, reliés aux orientations stratégiques de l'organisation. Si l'on désire s'assurer que ces attentes soient bien comprises, il est important de s'assurer que ces orientations soient elles-mêmes connues. La section A visait à mesurer cette compréhension et cette connaissance des orientations et de la méthode implanté par la S.A.A.Q.

Ici les résultats démontrent une tendance négative, à savoir que les répondants indiquent peu connaître les orientations et les politiques de la société. Ce constat est d'autant plus révélateur en regard des orientations annuelles alors que 79 % affirment ne pas les connaître du tout ou seulement partiellement (voir tableau 6.4 à la question «Planification annuelle» col. 1 + col. 2).

Or, les orientations annuelles sont directement reliées à la fixation des attentes, en fait: «il s'agit d'une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de

mesurer et d'améliorer la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation» (Bergeron, 1988, p. 187).

Cette notion de direction par objectif est également reprise par Bélanger:

«... Processus de management qui met l'accent sur la responsabilité de l'administrateur, lequel définit et négocie les résultats à produire... puis les utilise par la suite comme guide de son action et comme critères d'affectation des ressources et d'évaluation de sa performance» (Bélanger, 1979, p.124)

7.2 SECTION B: L'IMPLANTATION

«L'encadrement d'un collaborateur passe par une période d'information et de formation au cours de laquelle celui-ci s'imprègne de la culture de l'organisation... puis une phase productive où le collaborateur représente un apport pour son entreprise» (Roland Arpin, *Gestion*, sept. 94, p. 8).

Ici nous constatons que seulement 53 % des répondants indiquent avoir été réuni pour une séance formelle d'information et de ce nombre, 92 % affirment que ces rencontres ont eu une durée égale ou moindre à 75 minutes (voir tableau 6.5).

Quant à la question 3, les répondants affirment dans une proportion de 81 % avoir le sentiment que la méthode leur est partiellement ou totalement imposée (voir tableau 6.5).

Ces résultats rejoignent sensiblement ceux obtenus par Lemieux (1996) dans une enquête menée auprès des contrôleurs routiers de la S.A.A.Q. et la conclusion que nous devons en tirer est la même, à savoir que l'adhésion des gestionnaires sur l'importance de la sensibilisation du personnel à l'évaluation du rendement n'est pas acquise.

7.3 SECTION C: L'ADMINISTRATION

En ce qui concerne l'administration du processus d'évaluation du rendement, l'analyse indique un résultat partagé.

D'une part, 77 % des répondants affirment avoir reçu leurs attentes et avoir été évalués sur ces attentes, ce qui constitue une performance probante (voir tableau 6.6, question 1).

Par contre, lorsque nous mesurons la participation des répondants et leur satisfaction face à ces rencontres, force est de constater que les résultats sont nettement inférieurs (voir tableau 6.6, questions 9 et 10).

L'échec majeur au niveau de l'administration du processus se situe au niveau du nombre de rencontres. En effet, dans 71 % des cas les employés n'ont eu qu'une seule rencontre et 64 % n'ont eu aucune rencontre dans l'intervalle entre la fixation des attentes et la rencontre formelle d'évaluation. Ceci tend à démontrer que les attentes ont été fixées au même moment que l'évaluation comme telle. Cela a pour effet de confondre deux éléments distincts, à savoir les résultats attendus dans l'avenir et les résultats obtenus dans le passé (voir tableau 6.6).

Cette notion est reprise par Petit *et al.*:

«Tous les "bons" systèmes d'évaluation du rendement prévoient maintenant une rencontre au cours de laquelle l'employé et son supérieur immédiat établissent un consensus clair sur les responsabilités du subalterne». (Petit *et al.*, 1993, p. 381).

Seulement 17 % des répondants affirment avoir eu cette discussion approfondie avec leur supérieur et seulement 13 % affirment avoir rencontré leur supérieur dans l'intervalle compris entre la fixation de leurs attentes et la rencontre formelle d'évaluation (voir tableau 6.6).

Ce constat rejoint l'étude de Lefton (1985-1986) qui notait que 51 % des répondants avaient indiqué le caractère inadéquat du suivi périodique exercé par le superviseur en rapport avec le mandat confié ou même l'absence de suivi.

7.4 SECTION D: CONTRÔLE

7.4.1 Questions 1 à 4

Les résultats obtenus relativement à la pertinence des attentes ainsi qu'à l'adhésion aux trois volets de l'évaluation nous permettent d'énoncer que les répondants sont en accord avec les grands principes de l'évaluation et que les attentes qui leur ont été signifiées sont pertinentes et réalisables.

Cet objectif est décrit de façon claire par Petit *et al.*: «Pour une meilleure performance, cet objectif devrait également être modérément élevé et difficile à atteindre, tout en étant réaliste et acceptable pour l'employé».

7.4.2 Questions 5.1 à 5.10 et 6.1 à 6.10

Au chapitre des indicateurs de performance, deux constats sont révélés à l'évidence. D'une part, les répondants adhèrent en principe pour être évalués selon les indicateurs décrits à la

question 5, ce qui confirme une acceptation de l'outil comme pour la question 3 (voir tableau 6.7).

Toutefois, au niveau des sources d'information utilisées pour mesurer ou vérifier ces indicateurs, les répondants sont beaucoup plus réservés (voir question 6, tableau 6.7).

Dans la plupart des cas, les répondants indiquent des réserves sur les sources d'information utilisées à la S.A.A.Q.

De plus, une proportion importante de répondants estiment que les indicateurs décrits ne s'appliquent pas à leur tâche, ce qui met encore une fois en doute l'adhésion des employés au système implanté (voir questions 5 et 6, tableau 6.7).

7.4.3 Questions 7.1 à 7.3

«Les employés ne sont pas foncièrement paresseux ni foncièrement motivés. Ce sont des preneurs de décisions plus rationnels que nous avons tendance à le croire: leurs attitudes et leurs comportements au travail peuvent être une question de coûts et d'avantages». Sylvie St-Onge, *Gestion*, septembre 1994, p. 88)

Le système d'évaluation implanté peut être adéquat et les attentes réalisables, encore faut-il que l'individu y trouve son compte, sa motivation. Notons ici que la motivation n'est pas synonyme de bonheur (motivation \neq bonheur) puisque la crainte d'une punition peut être aussi motivante que l'espoir d'une récompense.

Pour les employés de l'État gérés par un grand nombre de conventions collectives, de règles, de procédures, où chaque système est un système en soi, où chaque fonction de la

G.R.H. est à la fois interdépendante et indépendante, il est difficile, voire même impossible de relier l'évaluation du rendement à la rémunération, la dotation, la formation ou autre.

Kast et Rosenzweig (1990) soulèvent cette réalité:

«In the formal sense, structure is set forth by organization chart, by position and job descriptions, and by rules and procedures. The managerial subsystems spans the entire organization by relating the organization to its environment, setting the goals, developing comprehensive, strategic, and operational plans, designing the structure, and establish control processes». (Kast et Rosenzweig, 1985, p. 115).

On comprend vite pourquoi dans un tel contexte l'approche «contrôle» décrite par St-Onge (1994) soit privilégiée par rapport à l'approche «reconnaissance» qui exige davantage de suivi et de soutien de la part de la gestion, et surtout qui exige du gestionnaire qu'il définisse et qu'il justifie les objectifs et les attentes exigés.

Ici à la question 7, les répondants estiment être évalués avec équité et pouvoir atteindre au moins partiellement ou totalement leurs objectifs dans des proportions supérieures à 80 % (voir question 7, tableau 6.7).

Ving-trois pour cent des répondants estiment réaliser totalement leurs objectifs au travers l'évaluation de rendement et ils estiment dans une proportion de 38 % que l'organisation quant à elle réalise ses propres objectifs.

7.4.4 Questions 8 à 12

La présente section traite de la comparaison et de la standardisation des attentes entre l'équipe de travail d'une part et/ou l'ensemble des employés de la province occupant des emplois similaires.

L'uniformisation et la comparaison semblent peu désirées de la part des répondants. Cette critique est partagée par Gosselin (1994):

«L'uniformisation recherchée dans la formulation des attentes liées à la facilité d'usage et au besoin de comparaison entre les employés justifient cette approche qui nuit cependant grandement à l'efficacité de l'évaluation en amenant l'évaluateur à négliger des facettes importantes de la performance». (Gosselin et Murphy, *Gestion*, septembre 1994, p. 17.)

Les répondants sont totalement d'accord dans une proportion de 45 % et partiellement d'accord à 34 % pour être comparés à leur équipe de travail alors que ces pourcentages diminuent sensiblement lorsqu'on leur demande s'ils veulent être comparés à l'ensemble des employés de la S.A.A.Q. et encore moins d'être évalués par quotas fixés en début d'année (voir questions 8.1 à 8.3, tableau 6.7).

Cette volonté d'uniformisation semble même en contradiction avec l'approche privilégiée en regard de l'implantation et la gestion du système qui donne pleine latitude au gestionnaire en ce qui a trait au nombre de rencontres, à la fixation des attentes autant qu'à la cote décernée lors de l'évaluation formelle de rendement.

7.4.5 Questions 13.1 à 13.8

Comme nous venons de le voir au point 7.4.3, la présente section vient confirmer le postulat que nous élaborions, à savoir que l'ampleur du système organisationnel de l'État ne permet pas au système d'évaluation du rendement de réaliser pleinement ses objectifs, notamment au niveau de la motivation, de la circulation de l'information ou dans la gestion des diverses facettes de la G.R.H. Ainsi, seulement 8 % des répondants estiment à la question 13.1 que la méthode permet d'améliorer les relations de travail et seulement 6 %, qu'elle permet de motiver le personnel (voir question 13, tableau 6.7).

7.4.6 Questions 14 à 18

Les questions 14 à 18 nous permettent d'établir en quelque sorte le bulletin du système d'évaluation. Ces questions reprennent essentiellement les conditions à une bonne évaluation décrites par Petit *et al.* (1993), à savoir:

1. la qualité de l'instrument, à savoir que l'individu soit correctement évalué (question 14);
2. la validité ou la fidélité, c'est-à-dire que peu importe l'individu qui évolue, le résultat reste sensiblement le même (question 15);
3. la finalité qui consiste pour le système d'évaluation à atteindre ses objectifs qui sont essentiellement l'amélioration de la performance et l'atteinte des objectifs organisationnels globaux (question 16);
4. l'adhésion au système (questions 16 et 17).

La moyenne des cinq questions nous indique les résultats suivants:

	Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne s'applique pas
Satisfaction globale	14 %	44 %	30 %	12 %

(Voir le détail des questions 14 à 17 au tableau 6.7).

De façon plus précise, mentionnons que les résultats de la question 18 rejoignent ceux obtenus par DesRobert (1993) qui indiquaient que 16 % des entreprises étaient totalement satisfaites de leur système d'évaluation par opposition à 29 % qui se sont dites totalement insatisfaites (tableau 6.7).

Elles rejoignent également ceux obtenus par Lemieux (1996) et Kane (1988) autant que celle de Proulx et Roy (1983) qui estiment que: «l'analyse de la formulation des attentes dénote une "performance médiocre" des notateurs».

7.5 SECTION E (QUESTIONS 1 À 6)

L'analyse de la section E en regard de la formation des gestionnaires nous permet de faire trois constats majeurs.

1. La majorité des gestionnaires a reçu la formation.
2. La majorité des gestionnaires estime que cette formation ne les a aidés que partiellement ou pas du tout à fixer les attentes aux employés.
3. Plus de la moitié des gestionnaires affirme n'appliquer que partiellement les directives émises (voir tableau 6.8).

Ainsi, nous en arrivons à une conclusion tout à fait comparable à celle décrite par Proulx et Roy (1993) en ce qui a trait à l'adhésion des gestionnaires.

Sur le plan descriptif:

- 77 % des employés ont reçu leurs attentes (tableau 6.6);
- de ce nombre, la grande majorité ont été évalués sur ces attentes (tableau 6.6);
- 53% des employés ont été rencontrés dans le cadre d'une réunion formelle (tableau 6.5).

Sur le plan normatif:

- la S.A.A.Q. a réussi à implanter le système d'évaluation du rendement pour l'ensemble de ses employés (tableau 6.6);
- 54 % des employés estiment leurs gestionnaires tout à fait compétents pour les évaluer (tableau 6.6, question 12);
- la fiabilité des indicateurs est mise en doute dans des proportions variant de 35 % à 50 % (tableau 6.7, question 6);
- l'adhésion à l'uniformisation des attentes n'est pas acquise (tableau 6.7, questions 11 et 12);
- le taux de satisfaction est très peu élevé (tableau 6.6, question 18).

CONCLUSION

L'évaluation du rendement par attentes signifiées basée sur les résultats telle qu'introduite par la S.A.A.Q. fait suite à une directive du Conseil du Trésor ayant pour but d'uniformiser les divers plans existants parmi les organismes gouvernementaux.

Comme nous l'avons vu également, il édicte le principe voulant que chaque employé ait le droit et le besoin d'obtenir une évaluation formelle de son rendement.

La présente recherche nous indique qu'en général les employés adhèrent à ce grand principe. Toutefois, seulement 16% des répondants se disent totalement satisfaits du système implanté par la S.A.A.Q.

Porter, Lawler et Hackman ont résumé le point de vue des chercheurs sur les éléments cruciaux qui caractérisent un bon système d'évaluation du rendement:

«Il mesure en même temps les résultats et le comportement de l'employé; il comprend des normes et des standards de rendement relativement élevés (qui sont fixés d'avance) ainsi qu'un ensemble de critères portant sur le comportement; le subordonné a la possibilité de participer à la fixation des buts et des standards d'évaluation; le cycle d'évaluation se répète à intervalles réguliers et est déterminé en fonction de la nature de la tâche; il existe un lien entre le niveau de rendement et la rémunération» (Revue Gestion, février 1978).

Ces propos sont toujours contemporains. Le plan d'évaluation du rendement par attentes signifiées basé sur les résultats introduit à la Société d'Assurance Automobile du Québec visait à répondre à ces objectifs.

D'une part, il repose sur des fondements auxquels les employés adhèrent, soit un jugement de leur rendement basé sur les résultats à partir d'attentes signifiées et convenues préalablement avec le supérieur immédiat.

D'autre part, l'outil privilégié, c'est-à-dire le formulaire, permet d'introduire les trois grands volets décrits par les auteurs, soit une évaluation portant sur les éléments quantitatifs, qualitatifs et sur les comportements.

La méthode a été introduite progressivement sur une période de deux ans et les gestionnaires ont reçu une formation adéquate.

Tel que nous avons pu le constater à l'analyse des résultats de cette recherche, c'est au niveau de l'adhésion des gestionnaires à la méthode ainsi que l'adhésion des employés à l'application même de cette méthode et à l'uniformisation des attentes que nous retrouvons les principaux irritants ou dysfonctionnements.

La présente recherche se veut un cadre de référence permettant une meilleure utilisation de ce système d'évaluation du rendement pouvant réduire, voire même éliminer ces irritants ou dysfonctionnements. Nous vous proposons donc ici un résumé des principaux éléments identifiés par les répondants comme non satisfaisants pour lesquels nous proposons des pistes de réalisations susceptibles de favoriser une meilleure utilisation de ce système.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de cette section, nous avons choisi de vous la présenter sous forme d'un tableau synthèse, divisé en trois sections:

1. attributs désirés: qui constitue les principaux objectifs à atteindre;
2. avenues de réalisations: qui propose pour chacun de ces attributs des pistes de solutions réalisables;
3. responsabilité: qui identifie le niveau de réalisation de ces solutions.

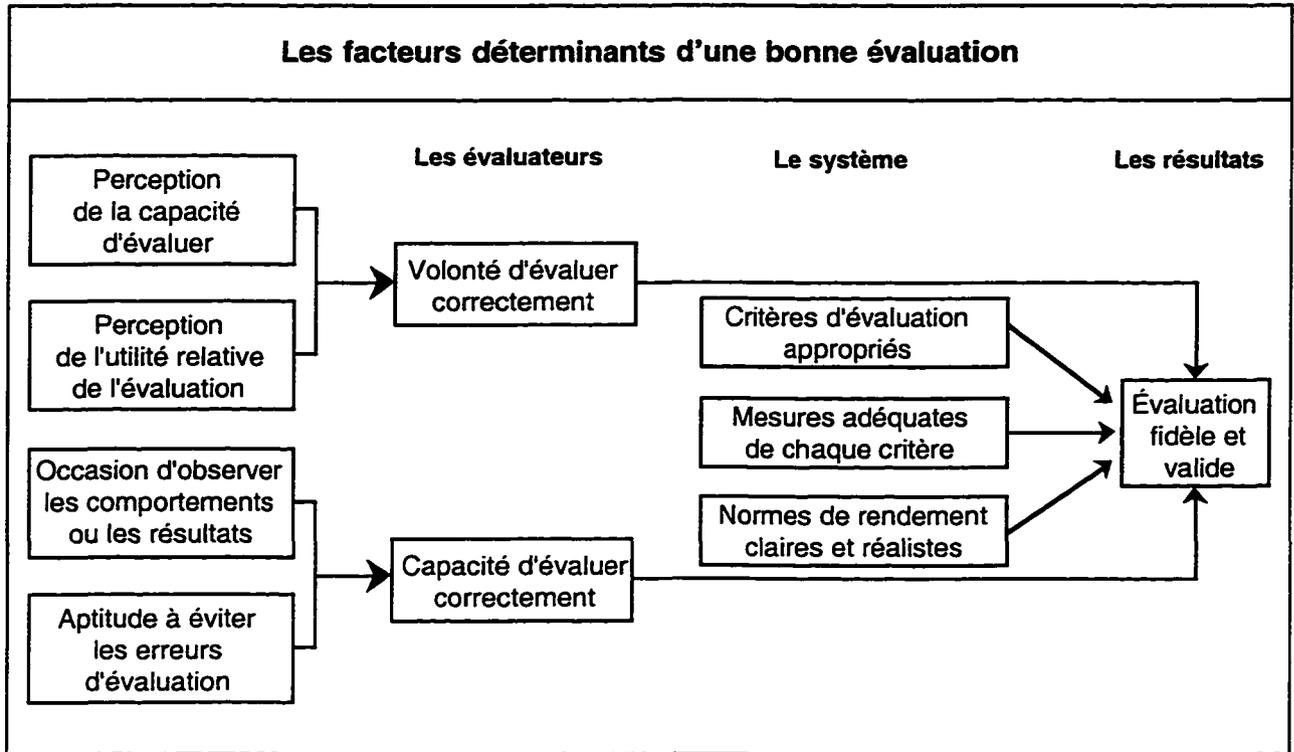
Attribut désiré	Avenues de réalisations	Responsabilité
<p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance accrue des employés des objectifs opérationnels et du système d'évaluation du rendement par attentes significatives - Favoriser une plus grande adhésion des gestionnaires 	<p>Session d'information formelle</p> <p>Lors de la signification des attentes, relier les objectifs opérationnels spécifiques à chaque attente significatives</p> <p>Fixer avec l'employé sa contribution à l'atteinte de ces objectifs</p> <p>Appui et implication de la haute direction</p> <p>Favoriser la présence de personnes ressources lors de sessions d'information</p> <p>Assurer un meilleur contrôle de la part de la direction des Services au personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - V.P. concernée - Gestionnaire - Président - V.P. concernée - V.P. responsable - Direction des services au personnel
<p>Implication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication du personnel 	<p>Rencontres formelles assistées des personnes de la division formation</p> <p>Rencontres avec les syndicats concernés</p> <p>Développer des mécanismes de contrôle du système</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direction des services au personnel - Direction et dirigeants syndicaux - Direction des services au personnel

Attribut désiré	Avenues de réalisations	Responsabilité
<p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectif à réaliser de 100 % d'employés ayant reçu leurs attentes et ayant été évalués sur ces attentes - Un taux de satisfaction plus élevé des employés 	<p>Établissement par la haute direction d'échéanciers serrés et d'un contrôle strict auprès des gestionnaires délinquants</p> <p>Favoriser la participation de l'employé à ses propres attentes</p> <p>Assurer un suivi périodique auprès de l'employeur</p> <p>Assurer une rencontre distincte pour la fixation des attentes à réaliser et une autre rencontre pour l'évaluation formelle de l'employé.</p> <p>S'assurer de l'adhésion de l'employé à ses attentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de la haute direction et du V.P. responsable (Finance) - Gestionnaire
<p>Contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'adhésion des employés aux indicateurs de performance - Augmenter la motivation des employés en regard du programme d'évaluation 	<p>Requestionner les indicateurs de performance actuellement utilisés</p> <p>Consulter les employés et les syndicats</p> <p>Diffuser des politiques claires en regard de l'uniformisation des attentes</p> <p>Intégrer l'évaluation du rendement aux diverses fonction de la G.R.H.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion; Avancement d'échelon; Formation; etc. <p>Identifier une personne ressource</p> <p>S'assurer de l'adhésion de tous les intervenants</p> <p>Consulter les intervenants</p> <p>Convenir d'un système de récompense quelconque</p> <p>Convenir d'un mécanisme de règlement en cas de désaccord</p>	<ul style="list-style-type: none"> - V.P. concernée - Direction des services au personnel - Dirigeants syndicaux - Gestionnaires - Haute direction - Ressources humaines - Gestionnaires - Syndicats - Employés

Attribut désiré	Avenues de réalisations	Responsabilité
<p>Formation du gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le programme d'évaluation du rendement est appliqué tel que prescrit 	<p>Assurer un contrôle serré de chacun des éléments du programme</p> <p>Diffuser de nouvelles sessions de formation</p> <p>Identifier une personne ressource</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direction des services au personnel
<p>Adhésion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion de tous les intervenants au principe voulant que: «La Société reconnaît que tout membre de son personnel a le besoin et le droit d'obtenir une appréciation formelle de son rendement». 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Information - Développement - Participation - Remise en question - Évolution 	<ul style="list-style-type: none"> - Président - Haute Direction - Ressources humaines - Gestionnaires - Syndicat - Employés

Il nous apparaît également que la direction serait en mesure de désigner un comité de surveillance ou à tout le moins un coordonnateur qui aurait pour mission d'analyser les principaux facteurs déterminant une bonne méthode d'évaluation du rendement, telle que proposée à la figure suivante:

Figure C.1



Source: Bergeron, J.-L., *Conditions requises pour une bonne évaluation du rendement*, document de travail non publié, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1980.

Notons en terminant que ce n'est pas tant le système d'évaluation introduit par la S.A.A.Q. qui a fait défaut ici, mais davantage l'usage qu'en ont fait les utilisateurs et la compréhension qu'ils en ont. Dans cette perspective, le cadre de référence se veut une piste de solution pouvant lever les obstacles à un meilleur usage de ce plan d'évaluation par attentes signifiées et basée sur les résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1990.
- ALLAIRE, Carol, "Élaboration adaptée d'un système d'évaluation du rendement du personnel cadre des centres hospitaliers de notre région", P.M.E., U.Q.A.C., 1978, 64 pages.
- BEATY, Richard, "Personnel systems and human performance", *Revue Personnel*, vol. 52, no 4, avril 1973.
- BEAUDOIN, Pierre, *La gestion du changement*, édition Libre Expression, 1990, 220 pages.
- BÉLANGER, Laurent, PETIT, André, BERGERON, Jean-Louis, BENABOU, Charles, FOUCHER, Roland, *Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*, édition Gaëtan Morin, 1983, 419 pages.
- BÉLANGER, Laurent, PETIT, André, BERGERON, Jean-Louis, BENABOU, Charles, FOUCHER, Roland, *Gestion stratégique des ressources humaines*, édition Gaëtan Morin, 1988, 662 pages.
- BERGERON, Jean-Louis, "Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent", *Relations industrielles*, vol. 34, 1979.
- BERGERON, Pierre, *La gestion dynamique*, édition Gaëtan Morin, 1986, 932 pages.
- BITTNER, R., *Developing an employee merit rating procedure*, Dorsey Press, 1967.
- BOONE, Louis, KURTZ, David, *L'entreprise d'aujourd'hui*, édition Études vivantes, 1989, 284 pages.
- BOURGUEAULT, Jacques, TREMBLAY, Yvon, *La politique de l'évaluation des cadres dans des organismes publics: cas à succès*, E.N.A.P., 1991, 53 pages.
- CHOUINARD, Yvon, "L'évaluation de la performance: un piège", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 6-7.
- COHEN, A., FINK, S., GADON, H., WILLETS, R., *Effective Behavior in Organisations*, Irwin, 1967, p. 117-124.
- CÔTÉ, Marcel, "L'évaluation du rendement des cadres", *Revue Gestion*, février 1978, p. 79 à 85.

- DARTNELL Corporation, collectif, *How to Review and Evaluate Employee Performance*, Dartnell Corp., Chicago, London, 1976, 251 pages.
- DEGUY, Michel, *Politiques des ressources humaines dans l'entreprise*, Éditions Organisation, 1989.
- DESROBERT, G., "Reconnaissance du rendement: les entreprises canadiennes sont insatisfaites", *Journal Les Affaires*, 5 juin 1993, p. 22-23.
- DOLAN, Shimmon, SCHULLER, Randall, CHRÉTIEN, Lise, *Gestion des ressources humaines*, éd. du Trécarré, 1988, 453 pages.
- DOLAN, Shimmon, SCHULLER, Randall, *Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, édition du Renouveau pédagogique, 1995, 747 pages.
- GOSSELIN, Alain, MURPHY, Kevin, "L'échec de l'évaluation de la performance", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 17-26.
- GOSSELIN, Alain, ST-ONGE, Sylvie, "Gestion et évaluation de la performance: un enjeu stratégique", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 14-16.
- GRAVEL, Marc, TREMBLAY, Ghislain, "Méthodologie de la recherche", *Notes de cours*, U.Q.A.C., 1990, 163 pages.
- GREGORICH, P., "Self Appraisal Helps Improve Job Performance", *Weiss Memorial*, vol. 48, no 15, août 1974.
- GUAY, Chantal, "Évaluation du rendement I: le cycle d'évaluation et la formulation des attentes", S.A.A.Q., août 1993, 44 pages.
- GUAY, Chantal, SANFAÇON, Liliane, "L'évaluation du rendement II: l'entretien d'évaluation", S.A.A.Q., sept. 1994, 81 pages.
- HERSBERG, Frederick, *Work and the Nature of Man*, éd. Entreprise moderne, Paris, 1966, 203 pages.
- HOUDE, Pierre, VENDETTE, Pierre, BOUFFARD, Denis, *L'évaluation du rendement*, Ministère des Affaires sociales, revue de littérature, 1976, 250 pages.
- JAUCH, Lawrence, GLUECK, William, *Management stratégique et politique générale*, éd. McGraw-Hill, 1990, 465 pages.
- KANE, J. KANE K., "A Survey of Performance Practices in Fortune 500 Companies", *Human resources management review*, vol. 14, no 3, 1989.

- KAST, Fremont, ROSENZWERG, James, *Organisation and Management*, éd. McGraw-Hill, 1985, 720 pages.
- KELLOG, Marion, "The Ethics of Employee Appraisal, *Revue Personnel*, vol. 44, no 4, juillet-août 1967.
- KINDALL, Alva, GATZA, James, "Un programme efficace pour évaluer les résultats", *Harvard Business Review*, vol. 41, no 6, nov.-déc. 1976.
- LACASSE, M., "Système d'appréciation de la performance du personnel", *CSSMM*, nov. 1975 (texte non publié cité dans Houde et Vendette (1976), p. 149).
- LAFHAMME, Gilles, GREGOR, Murray, BÉLANGER, Jacques, FERLAND, Gilles, *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis*, Université Laval, 1989, p. 93-123.
- LAROUCHE, Viateur, *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, éd. J.C.L., 1987, 431 pages.
- LAVOIE, Réginald, *Modèles décisionnels en sciences de la gestion*, R. Lavoie, 1990, 728 pages.
- LAWLER, Edward, *Motivation in Work organisation*, Monterey, Cal., 1973, 224 pages.
- LEMIEUX, Michel, *Rapport sur l'évaluation du rendement par attentes signifiées des contrôleurs route de la S.A.A.Q., E.N.A.P.*, 1996, 64 pages.
- LONGENECKER, Clinton, GIORA, Dennis, "Le paradoxe de l'évaluation des dirigeants", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 78-86.
- MAGNANT, Michel, ST-ONGE, Sylvie, "La mesure de la performance, outil de gestion et changement stratégique", *Revue Gestion*, sept. 1994, vol. 19, no 3, p. 29-39.
- McCLELLAND, David, "Achievement Motivation can be Developed", *Harvard Business Review*, vol. 43, no 6, 1965, p. 6-24.
- McCLELLAND, David, *Human Motivation*, éd. Glenview, 1985, 665 pages.
- McGREGOR, Douglas, "La difficile évaluation des performances", *Harvard Expansion*, 1976, p. 56-61.
- McGREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, éd. McGraw-Hill, 1960, 246 pages.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES, *Système d'évaluation du rendement des cadres des établissements du réseau des Affaires sociales*, Direction des communications, Québec, 1983, 3 volumes.

- MITCHELL, T. *People in Organisation*, éd. McGraw-Hill, 1978, 157 pages.
- OUIMET, Gérard, "En matière d'évaluation de la performance au travail: évitez les excès", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 99-109.
- PERRETTI, Jean-Michel, *Gestion du personnel*, éd. Vuibert, Paris, 1981, 505 pages.
- PETIT, A., DeCOTIS, T., "La validité des résultats en évaluation du rendement", *Relations industrielles*, 1978, p. 58-79.
- PETIT, André, BÉLANGER, Laurent, BENABOU, Charles, FOUCHER, Roland, BERGERON, Jean-Louis, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, éd. Gaëtan Morin, 1993, 777 pages.
- PETIT, André, HAINES, Victor, "Trois instruments d'évaluation du rendement", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 59-68.
- PINDER, Craig, *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*, ed. Glenview, 1984, 365 pages.
- PORTER, Lyman, *Managerial Attitudes and Performances*, éd. Irwin, 1968, 209 pages.
- POLSTER, Howard, ROSEN, Harvey, "Use of Statistical Analysis for Performance Review", *Personnel Journal*, vol. 53, juillet 1974.
- PRIVÉ, Marc, "Proposition d'un cadre de référence propice au développement d'instruments de mesure de la performance pour les intervenants en centre de conditionnement physique", *Mémoire*, UQAC, 1992, 171 pages.
- PROULX, Marc-Urbain, "Planification de la recherche", *Notes de cours*, UQAC, 1994, 139 pages.
- PROULX, Marcel, ROY, Michel, *L'évaluation du rendement des cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise*, E.N.A.P., 1983, 13 pages.
- ROBERT, Paul, *Petit Robert, dictionnaire*, Société du nouveau Littré, 1977, 2171 pages.
- SEKIOU, Lakhdar, BLONDIN, Louise, *Gestion du personnel*, éd. 4L, 1986, 600 pages.
- STEERS, Richard, PORTER, Lyman, *Motivation and Work Behavior*, ed. McGraw-Hill, N.Y., 1987, 330 pages.
- TAYLOR, James, *Survey of Organisations: A Machine-Scored Standardised Instrument*, University of Michigan, 1972, 165 pages.

- THERIAULT, Roland, *Guide Mercer de la rémunération*, éd. Gaëtan Morin, 1991, 579 pages.
- THILL, E., "Une analyse intégrative des théories de la motivation", *Le travail humain*, vol. 54, no 2, 1991, p. 129-149.
- TOULOUSE, Jean-Marie, POUPART, Robert, "La jungle des théories de la motivation", *Revue Gestion*, nov. 1976, p. 544-559.
- VROOM, Victor, *Work and Motivation*, ed. J.Wiley, N.Y., 1967, 365 pages.
- WALDMAN, David, "La gestion de la performance et la qualité totale", *Revue Gestion*, sept. 1994, p. 39-45.
- WERTHER, William, DAVIS, Keith, LEE-GOSSELIN, Hélène, *La gestion des ressources humaines*, ed. McGraw-Hill, 1990, 770 pages.
- YONG, Frank, *Entrepreneurship and economic development*, Free Press, N.Y. 1971, 384 pages.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Québec, le 3 décembre 1996

Objet : Questionnaire sur l'évaluation de rendement

Madame,
Monsieur,

En accord avec le vice-président aux opérations régionales, M. André D'Astous, je sollicite votre collaboration en complétant le questionnaire ci-joint qui porte sur le programme d'évaluation du rendement actuellement en vigueur à la Société de l'assurance automobile du Québec.

Cette enquête est menée par M. Sylvain Teller, employé à la S.A.A.Q., qui termine sa maîtrise en administration à l'Université du Québec.

Dans le cadre de cette recherche, il a reçu le support de la Direction des services au personnel, dans le but de lui permettre de compléter son mémoire. Je vous demanderais donc de bien vouloir collaborer avec lui en répondant à son questionnaire et en le lui retournant.

Je tiens à vous préciser que ce questionnaire est strictement confidentiel et anonyme. Votre nom a été sélectionné selon une méthode purement aléatoire. Une fois complété, vous n'avez qu'à l'insérer dans l'enveloppe préaffranchie prévue à cette fin et le poster.

Je vous remercie de votre précieuse collaboration.

Le directeur des services au personnel,



Alain Bélanger

AB/gl

c.c. M. André D'Astous

QUESTIONNAIRE

ANALYSE DU SYSTÈME
D'ÉVALUATION DE RENDEMENT
PAR ATTENTES SIGNIFIÉES

Ce questionnaire est strictement confidentiel et anonyme, n'inscrivez pas votre nom. Vous avez été sélectionné sur une base purement aléatoire. Cochez la case qui correspond le mieux à votre opinion. Cochez «ne s'applique pas» si c'est votre cas ou si vous n'avez pas suffisamment d'information. Après avoir complété toutes les questions, insérez le document et cachez l'enveloppe pour plus de confidentialité. L'entrée de données sera opérée selon un système de codification numérique et les réponses ne fourniront que des données statistiques globales.

Merci de votre précieuse collaboration.

R1 Catégorie d'emploi:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Cadre | <input type="checkbox"/> |
| Fonctionnaire | <input type="checkbox"/> |
| Professionnel | <input type="checkbox"/> |

R2 Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous?

- | | Oui | Non |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Chef d'équipe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Professionnel en situation de gestion | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

R3 Ancienneté SAAQ:

Votre ancienneté: _____ années

R4 Formation académique:

- | | Diplôme obtenu | Non complété |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Secondaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Professionnel long | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Collégial général | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Collégial professionnel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Certificat universitaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Baccalauréat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Maîtrise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Doctorat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Section A**PLANIFICATION DU SYSTÈME
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Je connais:

Pas du tout Partiellement Totalement

- | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aa | 1. La mission de la SAAQ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ab | 2. Le code d'éthique "Une question de conduite". | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ac | 3. Le protocole de communication avec la clientèle. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ad | 4. Les orientations stratégiques de la SAAQ
(plan quinquennal 1995-2000). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ae | 5. La planification opérationnelle SAAQ
(doc. priorités annuelles). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Af | 6. La politique sur l'évaluation du rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ag | 7. La méthode d'évaluation du rendement par
attentes significées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Section B**IMPLANTATION DU SYSTÈME
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Oui Non Ne s'applique pas

- | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ba | 1. Votre gestionnaire a-t-il regroupé le personnel dans le cadre d'une séance formelle, pour l'informer, sur la nouvelle méthode d'évaluation de rendement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bb | 2. Quelle a été la durée approximative en minutes de cette séance d'information? | | _____ minutes | |

Pas du tout Partiellement Totalement

- | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Bc | 3. Avez-vous le sentiment que la méthode d'évaluation du rendement vous a été imposée? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

**ADMINISTRATION DU PROCESSUS
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Pas du tout Partiellement Totalement

- | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ca | 1. J'ai reçu mes attentes pour l'année 1996 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cb | 2. J'ai été évalué sur ces attentes à ce jour | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cc | 3. J'ai participé à l'élaboration des attentes que je devais rencontrer cette année. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cd | 4. J'ai eu une discussion approfondie avec mon supérieur sur les obstacles et les problèmes qui pouvaient m'empêcher de réaliser ces attentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ce | 5. J'ai participé à l'évaluation de mon rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cf | 6. J'ai été rencontré par mon supérieur dans l'intervalle compris entre la signification des attentes et l'évaluation du rendement afin de recevoir une rétroaction (feed-back) de mon rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cg | 7. Combien de fois avez-vous été rencontré cette année relativement à votre rendement? . | | _____ rencontres | |

Pas du tout Partiellement Totalement

- | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ch | 8. J'ai pu exprimer ouvertement mes commentaires à mon supérieur lors de ces rencontres. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ci | 9. Dans l'ensemble, je suis satisfait des résultats qui découlent de ces rencontres. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cj | 10. Dans l'ensemble, je suis satisfait du climat dans lequel se déroulent ces rencontres. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ck | 11. Une rencontre formelle par an m'apparaît suffisante pour mon évaluation de rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cl | 12. Mon gestionnaire possède la compétence nécessaire pour administrer l'évaluation du rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**CONTRÔLE DE L'OUTIL
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

		Pas du tout	Partiellement	Totalement	
Da	1. Les attentes qui m'ont été signifiées cette année étaient pertinentes aux tâches effectuées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Db	2. Ces attentes étaient réalisables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3. Je suis d'accord avec le principe voulant que l'employé soit évalué en fonction des 3 volets suivants:				
Dc	3.1 Quantitatif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dd	3.2 Qualitatif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De	3.3 Attitude et comportement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Oui	Non	Ne sais pas	
Df	4. Selon vous, y aurait-il d'autres volets sur lesquels la performance pourrait être mesurée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	5. Selon moi, il est pertinent et réaliste que l'évaluation de rendement porte sur les indicateurs suivants:				
		Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne s'applique pas
Dg	5.1 Le nombre de dossiers transigés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dh	5.2 Le nombre d'heures effectuées à la tâche principale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di	5.3 La nature des dossiers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dj	5.4 Le degré de conformité des rapports produits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dk	5.5 Le respect des politiques et procédures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di	5.6 Les relations avec la clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dm	5.7 L'initiative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dn	5.8 La participation à mon évaluation de rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do	5.9 La participation aux réunions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dp	5.10 La ponctualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dq	6. Selon vous, les sources d'information utilisées lors de votre évaluation étaient-elles fiables en regard des indicateurs suivants:				
Dga	6.1 Le nombre de dossiers transigés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dhb	6.2 Le nombre d'heures effectuées à la tâche principale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dic	6.3 La nature des dossiers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Djd	6.4 Le degré de conformité des rapports produits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dke	6.5 Le respect des politiques et procédures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dlf	6.6 Les relations avec la clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dmg	6.7 L'initiative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dnh	6.8 La participation à mon évaluation de rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doi	6.9 La participation aux réunions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dpj	6.10 La ponctualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CONTRÔLE DE L'OUTIL
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

7. Globalement, la méthode d'évaluation du rendement telle qu'utilisée actuellement :

		Pas du tout	Partiel- lement	Totale- ment	Ne sais pas
Dr	7.1 vous permet d'être évalué avec équité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ds	7.2 vous permet d'atteindre vos objectifs personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dt	7.3 permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Je considère qu'il est approprié de comparer la performance de l'employé avec la performance:

Du	8.1 de son équipe de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dv	8.2 de l'ensemble des employés de la province.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dw	8.3 fixée par quota au début de l'année.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dx	9. La méthode actuellement utilisée permet de comparer ma performance avec celle d'un employé d'une autre région occupant les mêmes fonctions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dy	10. La possibilité de faire cette comparaison est souhaitable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dz	11. Je crois que la méthode actuellement utilisée standardise les attentes de tous les employés de la province qui occupent la même fonction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daa	12. Je considère que la standardisation des attentes de tous les employés de la province est souhaitable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CONTRÔLE DE L'OUTIL
D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

13. Je considère que la méthode d'évaluation du rendement telle que pratiquée actuellement permet:		Pas du tout	Partiellement	Totalement	Ne sais pas
Dab	13.1 d'améliorer le climat de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dac	13.2 d'améliorer le style de gestion des gestionnaires et des chefs d'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dad	13.3 de modifier les politiques, les procédures et les pratiques de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dae	13.4 d'améliorer la qualité et la circulation de l'information entre les employés et les gestionnaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daf	13.5 d'identifier les besoins en formation des employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dag	13.6 de mieux gérer les besoins en dotation de personnel (sélection, promotion, mutation, affectation).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dah	13.7 de motiver le personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha	13.8 de fixer ma rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dai	14. Globalement, compte tenu des attentes qui m'ont été signifiées cette année, j'ai été correctement évalué.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daj	15. Si un autre gestionnaire avait procédé à mon évaluation du rendement avec les mêmes attentes que celles qui m'ont été formulées cette année, les résultats auraient été les mêmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dak	16. L'évaluation du rendement telle que pratiquée actuellement me permet d'améliorer ma performance future.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dal	17. Je suis d'accord avec le principe qui consiste à évaluer annuellement mon rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dam	18. Dans l'ensemble, je suis satisfait du système d'évaluation implanté à la S.A.A.Q.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section E

**FORMATION DES ÉVALUATEURS
RELATIVEMENT À LA GESTION DE
L'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

		Pas du tout	Partiel- lement	Totale- ment	Ne s'appli- que pas
J'ai participé à la session de formation intitulée:					
Ea	1. «Le cycle d'évaluation et la formulation des attentes».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eaa	1.2 «L'entretien d'évaluation»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eb	2. Cette formation m'a aidé à formuler des attentes aux employés sous ma supervision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ec	3. Cette formation m'a aidé à encadrer les rencontres de supervision et d'évaluation des employés sous ma supervision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ed	4. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la formation reçue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ee	5. Avant l'implantation du système d'évaluation du rendement, j'ai été consulté sur le contenu du formulaire prescrit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ef	6. J'applique le système d'évaluation tel que prescrit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source du questionnaire:

Largement inspiré du questionnaire de monsieur Michel Lemieux (ENAP, 1996) avec son approbation.

ANNEXE 2

POLITIQUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (22.01.0)

Politique d'évaluation du rendement

RÉSUMÉ

Cette politique a pour objet de s'assurer que l'évaluation du rendement contribue à l'utilisation optimale du personnel dans un souci d'efficacité, d'efficience et de qualité des services à la clientèle. On y détaille notamment les principes supportant l'exercice d'évaluation du rendement et les responsabilités respectives des différents intervenants.

BUTS

- Promouvoir et instaurer des mécanismes d'évaluation du rendement axés sur les résultats;
- Encadrer l'exercice de la responsabilité du gestionnaire dans l'évaluation du rendement;
- Favoriser la communication et la collaboration entre le gestionnaire et l'employé dans l'élaboration des attentes, la réalisation et l'évaluation des résultats obtenus.

CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à tout le personnel de la Société à l'exception du personnel occasionnel embauché pour moins de six mois et des étudiants, pour qui l'application est facultative.

PRÉALABLES

- Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres supérieurs, chapitre II (C.T. 156607 et ses modifications);
- Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres intermédiaires (C.T. 166733 et ses modifications);
- Conventions collectives et directives concernant les conditions de travail des autres catégories d'emploi;
- Manuels d'application des conventions collectives.

DÉFINITIONS

Attente :

objectif, contribution attendue de l'employé, établis à partir de la mission, des mandats et des objectifs de l'unité administrative et de la description d'emploi pour une période donnée.

Évaluation du rendement :

opération par laquelle le gestionnaire porte un jugement sur le niveau de réalisation des attentes qu'il a signifiées à l'employé.

PRINCIPE GÉNÉRAL

La Société reconnaît que tout membre de son personnel a le besoin et le droit d'obtenir une appréciation formelle de son rendement.

PRINCIPES DIRECTEURS

- L'évaluation du rendement de l'employé doit donner lieu au moins annuellement à une appréciation écrite transmise à la Direction des ressources humaines pour être versée à son dossier;
- L'évaluation du rendement de l'employé est établie en conformité avec les valeurs de la Société portant sur la responsabilisation de l'employé et sur la qualité du travail;
- Le supérieur immédiat procède à l'évaluation du rendement de l'employé en collaboration avec celui-ci et son chef d'équipe (s'il y a lieu);
- Pour supporter la démarche d'évaluation, la Société s'est dotée d'un formulaire destiné à cette fin. Le formulaire d'évaluation d'un employé et ses annexes constituent un document confidentiel dont l'accès et la conservation sont assujettis à la loi sur l'accès à l'information gouvernementale et la protection des renseignements personnels.

DIRECTIVES

1. Concernant l'appréciation écrite, les règles suivantes doivent être respectées:
 - l'évaluation du rendement est effectuée en comparant les attentes exprimées et les résultats obtenus plutôt qu'en évaluant les caractéristiques de la personne;
 - l'évaluation du rendement est fondée sur des attentes concernant les connaissances, les habiletés, les comportements à développer et les mesures pertinentes au cheminement de carrière de l'employé;
 - l'évaluation du rendement doit favoriser des échanges réguliers sur le travail à effectuer, sur l'explication des succès et des échecs, sur les améliorations possibles et sur la recherche de solutions réalistes;
 - l'évaluation écrite du rendement doit se faire au moyen du formulaire prescrit par la Société.
2. L'évaluation du rendement demande la collaboration de plusieurs intervenants. Les principales responsabilités identifiées sont les suivantes :
 - 2.1 le vice-président doit :
 - faire connaître annuellement ses orientations.
 - 2.2 le supérieur hiérarchique doit :
 - s'assurer que les buts et les principes de cette politique sont respectés;
 - réviser et approuver les évaluations;
 - jouer un rôle de conseiller proactif face aux évaluations établies et aux attentes;
 - supporter ses subordonnés dans le processus de l'évaluation du rendement.

2.3 le supérieur immédiat doit :

- préciser par écrit et échanger avec chaque employé sur ses attentes, après consultation s'il y a lieu avec le chef d'équipe;
- réviser en cours de période les attentes signifiées;
- maintenir un climat favorisant la participation des employés;
- identifier les résultats atteints, mettre en évidence les écarts, analyser les causes et préciser les actions à prendre ou les correctifs appropriés.

2.4 le chef d'équipe doit :

- participer à la définition des attentes;
- participer, en collaboration avec le supérieur immédiat, à l'évaluation du rendement.

2.5 l'employé doit :

- prendre connaissance et participer à la détermination des attentes à son endroit;
- prendre connaissance de l'évaluation et participer à l'échange aux fins de rétroaction;
- proposer des correctifs appropriés pour l'amélioration de ses résultats;
- fournir par écrit ses commentaires, s'il y a lieu.

2.6 la Direction des ressources humaines doit :

- agir à titre conseil auprès des gestionnaires dans l'évaluation du rendement de leur personnel (Service de l'organisation et de la dotation, Service du développement des ressources humaines et Service des relations du travail et des avantages sociaux);
- faciliter la mise en oeuvre des mesures de développement des ressources humaines (Service du développement des ressources humaines);
- assurer le suivi des évaluations du rendement de chaque employé (Service de l'organisation et de la dotation).

RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES

La Direction des ressources humaines (Service du développement des ressources humaines) est responsable de l'élaboration, du suivi et de l'évaluation de cette politique.

ANNEXE 3

SITUATION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

OCTOBRE 1994

**NOTE**VICE-PRÉSIDENCE
À L'ADMINISTRATION
ET AUX FINANCES**DESTINATAIRES:** Président-directeur général
Vice-présidents**EXPÉDITEUR:** Paul Maranda
Vice-président à l'administration et aux finances**DATE:** Le 11 octobre 1994**OBJET:** L'évaluation du rendement du personnel par les résultats -
Situation au 31 août 1994

Cette note vise à vous informer sur l'état d'implantation de l'évaluation du rendement par les résultats à la Société, tel qu'observé en date du 31 août 1994.

SITUATION ACTUELLE

L'implantation de l'évaluation du rendement par les résultats est amorcée depuis janvier 1993. Des états de situation en date du 30 septembre 1993, du 31 décembre 1993 et du 30 avril 1994 vous ont déjà été communiqués.

Le 31 août dernier, la démarche de mise en oeuvre était en cours dans vingt-neuf directions sur trente-et-une (94%), soit une direction de plus qu'au 30 avril. Ces unités en sont évidemment à des stades divers d'avancement, quelques-unes étant déjà rendues à leur deuxième cycle annuel alors que d'autres en sont encore à la formulation des premières attentes. Il est à noter qu'après avoir invoqué le PAPO en cours, on a maintenant tendance à retarder la démarche dans certaines unités en raison de la réorganisation imminente. Cela pourrait avoir pour effet d'entraîner un dépassement de l'échéance finale du 31 décembre 1994.

Les efforts investis par les gestionnaires dans cette tâche de conception d'attentes ont été rentabilisés et continuent de l'être par leur partage sous la forme de recueils servant à établir des troncs communs pour plusieurs corps ou classes

d'emploi. Un effort exceptionnel a été consenti à cet effet par les gestionnaires de la vice-présidence aux opérations régionales.

Parmi l'ensemble des 2804 employés susceptibles d'être évalués, soit tout le personnel à l'exception des occasionnels court terme et des étudiants, 35% (969) ont reçu leurs attentes (contre 26% en avril 1994) et entrepris leur période de référence de 12 mois. De ce groupe, 159 sont des cadres déjà évalués en regard d'attentes. La plupart des 810 autres, soit 239 de plus qu'en avril, en ont reçu pour la première fois et se verront évalués en fonction des résultats produits au cours de l'année.

Vous trouverez ci-joint un suivi détaillé de l'avancement de ce dossier pour les unités relevant de votre juridiction et un communiqué que nous vous suggérons de diffuser dans les prochains jours à l'ensemble de vos gestionnaires, accompagné de l'état de situation pour votre vice-présidence respective.

PERSPECTIVES

Nous pouvons commencer à envisager que quelques équipes de gestion n'auront pas été formées le 31 décembre 1994 et ne pourront donc pas formuler les attentes de leur personnel.

Par ailleurs, les divers mouvements de personnel susceptibles de se produire dans les mois à venir constitueront une occasion des plus propices à la signification d'attentes. Ce moyen permettra alors aux personnes touchées de prendre clairement la mesure de leurs nouvelles fonctions et de l'ampleur des résultats à produire, optimisant ainsi leurs chances de réussite.

Enfin, on continue à observer une amélioration constante de la qualité des attentes, signe que la plupart des gestionnaires se consacrent à cette tâche avec le sérieux requis.

Le prochain suivi sera effectué le 31 décembre. D'ici-là et par la suite, je vous rappelle que les conseillères et le conseiller en développement de la Direction des ressources humaines sont à votre disposition et à celle de vos gestionnaires. N'hésitez pas à recourir à leurs services!



Paul Maranda

PM/HV
Pièces jointes

COMMUNIQUÉ À TOUS LES GESTIONNAIRES

OBJET: SUIVI DE L'IMPLANTATION DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR LES RÉSULTATS AU 31 AOÛT 1994

DES CHIFFRES

Malgré la période des vacances, pendant laquelle la plupart des activités sont au ralenti, le tableau ci-dessous démontre que la mise en oeuvre graduelle à la Société de la nouvelle approche d'évaluation du rendement basée sur les résultats ne cesse de progresser depuis janvier 1993.

POURCENTAGE APPROXIMATIF DES EMPLOYÉS ET EMPLOYÉ-ES AYANT REÇU DES ATTENTES							
SUIVI	PDG	VPAF	VPP	VPSA	VPCSR	VPOR	TOTAL
Sept. 93	8%	19%	8%	14%	12%	16%	15%
Déc. 93	8%	27%	8%	18%	13%	17%	18%
Avril 94	8%	29%	100%	35%	13%	28%	26%
Août 94	22%	38%	97%	42%	22%	35%	35%
NOMBRE TOTAL DE DIRECTIONS ET CABINETS DE VICE-PRÉSIDENT IMPLIQUÉS DANS L'IMPLANTATION DE LA POLITIQUE							
SEPT. 1993: 16/37 DÉC. 1993: 21/37 AVRIL 1994: 29/37 AOÛT 1994: 31/37							

Deux (2) autres équipes de gestion ont suivi la formation à la formulation d'attentes depuis avril 1994. À l'heure actuelle 29 des 31 directions et 2 cabinets sur 6 sont impliqués dans l'implantation de la nouvelle approche d'évaluation. Pour plus de détails nous joignons à ce communiqué un tableau de la progression, par direction, de l'implantation dans votre vice-présidence.

DES MOYENS

Une session (module II) sur "L'Entretien d'évaluation" diffusée en collaboration avec le Service des relations de travail et avantages sociaux est actuellement offerte aux gestionnaires ayant déjà suivi le module I ("Le cycle d'évaluation et la formulation d'attentes). Un groupe de six (6) supérieur-e-s immédiat-e-s y ont participé les 27 et 28 septembre. Leur satisfaction quant au contenu et à la formule ne faisait aucun doute. Trois (3) autres sessions seront diffusées en octobre, novembre et décembre 1994. Cette formation sera également dispensée à l'hiver et au printemps 1995.

DES GENS

À la Direction générale les équipes de gestion de la Bibliothèque et du Secrétariat des services juridiques nouvellement formées, ont procédé à la sensibilisation de leur personnel et ont commencé à signifier des attentes. Particulièrement à la DSSJ, plus de la moitié du personnel a déjà reçu des attentes.

À la Vice-présidence à l'administration et aux finances, la Direction des technologies de l'information a reporté l'implantation de l'approche basée sur les résultats compte tenu de la réorganisation imminente.

À la Vice-présidence à la planification on a traduit en attentes le plan opérationnel déjà élaboré.

À la Vice-présidence aux services aux accidentés la signification des attentes aux employé-e-s se poursuit si bien que le pourcentage de signification d'attentes continue à augmenter régulièrement.

À la Vice-présidence au Code de la sécurité routière le pourcentage d'attentes signifiées au personnel a presque doublé depuis avril.

À la Vice-présidence aux opérations régionales les équipes de gestion du cabinet et de la Direction du soutien technique et administratif ont reçu la formation au module I. À souligner, la performance exceptionnelle des équipes du Bas St-Laurent et du Saguenay qui ont presque complété la signification des attentes à l'ensemble de leur personnel.

CONCLUSION

Il est à prévoir que la très grande majorité des équipes de gestion seront formées d'ici la fin de l'année et que 30/31 directions seront impliquées dans l'implantation de l'approche d'évaluation basée sur les résultats dont deux (2) n'auront pas fait appel au support de la Direction des ressources humaines. L'effort devra cependant se poursuivre au-delà de la formation à l'approche et se concrétiser par la sensibilisation du personnel, la formulation et la signification d'attentes accompagnées d'indices de mesure permettant un suivi éclairé et une évaluation du rendement reflétant la réalité. C'est un travail de gestion à intégrer au quotidien.

Pour vous supporter dans cette intégration n'hésitez pas à faire appel aux conseillères et conseiller du service à Québec (418-528-3129) ou Montréal (1-514-847-7696).

Source: Hugues Vézina
Service du développement des ressources humaines

1994-10-03

À QUI S'ADRESSER

Conseiller - Conseillères	Service du développement des ressources humaines
Anne Verret	<ul style="list-style-type: none"> . Présidence et direction générale (PDG) <li style="text-align: center;">et . Vice-présidence aux services . aux accidentés (VPSA)
Louise Des Trois Maisons	<ul style="list-style-type: none"> . Vice-présidence à la planification (VPP) <li style="text-align: center;">et . Vice-présidence au code de la sécurité routière . routière (VPCSR)
Jocelyne Michaud	<ul style="list-style-type: none"> . Vice-présidence aux opérations régionales (VPOR) . Direction régionale Bas St-Laurent - Gaspésie . Îles-de-la-Madeleine . Direction régionale de Québec . Direction soutien administratif et technique
Marjolaine Charest	<ul style="list-style-type: none"> . Vice-présidence aux opérations régionales (VPOR) . Direction régionale Abitibi-Témiscamingue . Nord-du-Québec . Direction régionale du Saguenay . Lac St-Jean - Côte-Nord . Cabinet
André-G. Asselin	<ul style="list-style-type: none"> . Vice-présidence à l'administration et aux finances . (VPAF)
	Bureau du personnel - Montréal
Josée Boucher	<ul style="list-style-type: none"> . Vice-présidence aux opérations régionales (VPOR) . Direction régionale Montérégie - . Direction régionale Estrie - Mauricie - Bois-francs . Direction régionale Laval - Laurentides - Lanaudière - Outaouais . Direction régionale de l'Île de Montréal

ANNEXE 4

**FORMULE D'INFORMATION INSÉRÉE DANS L'ENVELOPPE DE PAIE
DE TOUS LES EMPLOYÉS**

Évaluation

DU RENDEMENT BASÉE SUR LES RÉSULTATS

Une décision importante

Traditionnellement, dans la fonction publique l'employé rencontre son supérieur immédiat une fois par année, pour sa notation. Lors de cet entretien, le supérieur fait une appréciation du travail de l'employé à partir de critères pré-déterminés inscrits dans la fiche de notation. Cependant, depuis 1985, à la suite de la diffusion d'une politique du Conseil du trésor à cet effet, plusieurs ministères et organismes ont adopté une nouvelle approche pour évaluer le personnel.

Pour sa part, la Société a émis sa propre politique à l'été 1992 et

depuis janvier 1993 quelques unités administratives ont commencé à appliquer l'évaluation du rendement du personnel basée sur les résultats.

Pour qui et pour quand?

D'ici la fin de 1994, l'évaluation basée sur les résultats sera désormais l'approche privilégiée dans toutes les unités administratives et pour tout le personnel de la Société.

Quoi?

Cette approche maintient les principes essentiels de la notation actuelle :

- ◆ une rencontre officielle par année avec le supérieur immédiat
- ◆ une évaluation écrite
- ◆ la confidentialité du contenu de l'évaluation

Elle présente toutefois des améliorations en introduisant des valeurs devenues primordiales dans le monde du travail, autant pour l'employé que pour l'employeur. En effet, l'approche basée sur les résultats est plus objective, plus spécifique et plus personnalisée.

Comment?

La nouvelle méthode d'évaluation part d'attentes ou de résultats attendus plutôt que de critères pré-déterminés (les mêmes pour tous) ayant parfois peu de liens avec le travail effectué. Conséquemment, chaque employé :

- ◆ reçoit de son supérieur des attentes écrites directement reliées à ses tâches et responsabilités et aux particularités de son emploi
- ◆ participe à la détermination de ces attentes par ses commentaires et suggestions
- ◆ reçoit de son supérieur du feedback sur son rendement

Le contenu des attentes concerne autant les tâches à accomplir que les comportements nécessaires à la réalisation de ces tâches.

Cette façon de procéder permet à

l'employé :

- ◆ de connaître à l'avance et de façon précise ce sur quoi portera son évaluation et comment ses résultats seront mesurés
- ◆ de bien connaître le contenu de sa tâche et d'en distinguer les priorités
- ◆ de mesurer son propre rendement et de proposer, si nécessaire, des correctifs pour atteindre les résultats attendus

Gestionnaires et chefs d'équipe se préparent à utiliser cette approche en suivant une formation adaptée à la réalité de la Société. Par la suite, ils informeront les membres de leur personnel sur le nouveau processus. Au cours de cette démarche d'information, tous les employés seront invités à faire part de leurs préoccupations face à ce changement majeur.

Pour toute information additionnelle, n'hésitez pas à communiquer avec

Chantal Guay
Service du développement des ressources humaines

418 528-3124

ou

Josée Boucher
Service du personnel
à Montréal

514 847-7696



SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE
AUTOMOBILE DU QUÉBEC

ANNEXE 5

LES DIVERS FORMULAIRES UTILISÉS À LA S.A.A.Q. AVANT 1993

Dans l'exercice de ses fonctions et compte tenu du degré d'autonomie prévu dans la classe à laquelle il appartient, l'employé a besoin d'une surveillance :

restreinte normale constante

En gardant à l'esprit les responsabilités principales de la fonction, l'employé donne un rendement :

insuffisant satisfaisant très bon excellent

Expliquez votre appréciation : _____

recommandations

Plan d'action pour l'amélioration du rendement de l'employé et pour assurer son perfectionnement.

recommandations

précisez vos recommandations

- Le maintenir dans son emploi
- L'affecter à d'autres fonctions dans l'unité
- Lui confier des responsabilités plus grandes
- Le muter
- Le faire bénéficier de cours de perfectionnement
- Autres recommandations

appréciation des capacités de l'employé

En tenant compte des évaluations que vous venez de faire et des centres d'intérêt de l'employé, indiquez ses aptitudes à se spécialiser dans un domaine précis ou à assumer des responsabilités plus grandes dans une autre fonction.

Précisez : _____

À l'intention du notateur : Fonction du notateur : _____

Employé sous ma surveillance depuis _____ mois, à partir de la date de la dernière notation.

Date de la prochaine notation _____
 année mois signature année mois jour

À l'intention du reviseur : Fonction du reviseur : _____

Commentaires _____

 signature année mois jour

À l'intention de l'employé noté : Je reconnais avoir pris connaissance de la notation faite à mon sujet par mon supérieur immédiat.

 signature année mois jour

note Assurez-vous que vous avez bien compris le sens de chaque facteur avant d'apprécier le rendement de l'employé. Choisissez ensuite la mention appropriée et faites un crochet (✓) dans la case correspondante. Si vous jugez qu'un facteur n'est pas lié directement au rendement de l'employé au travail, faites un crochet dans la case "ne s'applique pas". Dans les espaces libres de la page de droite, citez les faits qui vous ont permis d'affirmer que le rendement de l'employé est "insuffisant" ou "excellent".

facteurs

1- Quantité de travail accompli au cours d'une période déterminée

2- Précision et fini dans l'accomplissement du travail

3- Diligence et rapidité à exécuter le travail demandé

4- Maîtrise des lois, règlements, procédures et techniques démontrée au travail

5- Attention et intérêt apportés à son travail

6- Imagination et esprit créateur dont il fait preuve dans l'analyse de problèmes complexes

7- Facilité d'adaptation aux divers changements rencontrés dans son travail

8- Succès dans ses communications et ses contacts avec d'autres employés

9- Habileté démontrée dans la solution des problèmes inhérents à sa tâche

10- Acceptation des responsabilités qui lui sont confiées

11- Esprit de synthèse dont il fait preuve dans l'étude des problèmes

12- Initiative démontrée dans la planification et l'exécution de son travail

13- Collaboration manifestée au travail

14- Esprit de décision manifesté lorsqu'il doit faire un choix parmi plusieurs solutions

N'hésitez pas à changer les termes ou à ajouter d'autres facteurs qui, d'après vous, permettent de mieux apprécier le rendement de l'employé

15-

16-

17-

points forts

Dans quelle(s) activité(s) l'employé donne-t-il le meilleur rendement?

**fiche de notation du personnel
«AGENTS DE LA PAIX»
CONFIDENTIEL**

Le service du personnel doit fournir ces renseignements.

Nom _____ Prénom _____ No Ass. Soc. _____

Classement _____ Date de la dernière notation _____

Ministère _____

Unité administrative _____

à l'intention du notateur - lire attentivement avant de répondre.

L'appréciation que vous allez faire du travail de l'employé que vous dirigez aura des effets sur l'efficacité de l'unité administrative dont vous avez la responsabilité. Vous devez exprimer un jugement personnel sur un employé en prenant garde d'y laisser intervenir vos préjugés.

N'oubliez pas d'inviter l'employé à prendre connaissance de sa notation et à la signer en votre présence.

Si plusieurs supérieurs immédiats doivent évaluer le rendement de l'employé, le réviseur désigne celui qui est responsable de la notation et qui doit la commenter avec l'employé. On doit indiquer le nom de ceux qui ont participé à la notation.

10- Communications :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fait rapport sur les faits avec une exactitude exceptionnelle | <input type="checkbox"/> Ses rapports sur les faits ont l'exactitude requise |
| <input type="checkbox"/> Ses rapports sur les faits sont parfois inexacts | <input type="checkbox"/> Ses rapports sur les faits sont fréquemment inexacts |

Commentaires : _____

11- Discrétion :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Est d'une discrétion absolue | <input type="checkbox"/> Manque parfois de discrétion |
| <input type="checkbox"/> Parle trop de sujets qui devraient être confidentiels | <input type="checkbox"/> Sa discrétion répond aux exigences de sa tâche |

Commentaires : _____

12- Tenue et maintien :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sa tenue est conforme aux exigences de sa tâche | <input type="checkbox"/> Sa tenue nuit à son rendement |
| <input type="checkbox"/> Sa tenue contribue à la qualité de son rendement | |

Commentaires : _____

13- Esprit d'équipe :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sa présence contribue nettement à l'amélioration de l'esprit d'équipe | <input type="checkbox"/> Peut difficilement travailler en équipe |
| <input type="checkbox"/> Est un travailleur respecté de ses compagnons de travail | <input type="checkbox"/> Est incapable de travailler en équipe |

Commentaires : _____

14- Relations humaines :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> S'accorde difficilement avec son entourage | <input type="checkbox"/> Contribue activement au maintien et au développement de bonnes relations dans son milieu de travail |
| <input type="checkbox"/> Maintient de bonnes relations dans son milieu de travail | |

Commentaires : _____

15- Perspicacité :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Il lui arrive de ne pas déceler tous les éléments d'un problème | <input type="checkbox"/> Il ne réussit pas à découvrir les éléments essentiels d'une situation |
| <input type="checkbox"/> Il va au delà des apparences au moment de résoudre une difficulté | |

Commentaires : _____

16- Capacité de diriger une équipe de travail

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dans un groupe il est reconnu comme un véritable meneur d'hommes | <input type="checkbox"/> Ne manifeste pas de qualités pour diriger une équipe de travail |
| <input type="checkbox"/> A les qualités pour diriger une équipe de travail | |

Commentaires : _____

17- Exercice de l'autorité :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> L'exercice de l'autorité que confère son mandat lui est facile | <input type="checkbox"/> Manque de fermeté et/ou d'assurance dans l'exercice de l'autorité |
| <input type="checkbox"/> Est parfois trop brusque dans l'exercice de l'autorité | |

Commentaires : _____

18- Relations avec le public

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Est incapable de transiger avec le public | <input type="checkbox"/> Epreuve de la difficulté dans ses relations avec le public |
| <input type="checkbox"/> A des relations satisfaisantes avec le public | |
| <input type="checkbox"/> Excelle dans ses relations avec le public | |

Commentaires : _____

Cochez (✓) l'énoncé qui correspond le mieux au rendement de l'employé au travail et, s'il y a lieu, commentez en vous appuyant sur des faits précis. Si certains facteurs ne s'appliquent pas, veuillez l'indiquer dans l'espace prévu pour les commentaires.

1- Fréquence des erreurs : (dans l'espace réservé aux commentaires, précisez l'importance des erreurs). <input type="checkbox"/> Commet fréquemment des erreurs <input type="checkbox"/> Ne commet pas d'erreurs <input type="checkbox"/> Commet occasionnellement des erreurs Commentaires : _____	
2- Connaissances du travail : <input type="checkbox"/> Maîtrise bien toutes les connaissances (lois, règlements) requises pour son travail <input type="checkbox"/> Possède les connaissances requises pour l'exécution des aspects routiniers de son travail <input type="checkbox"/> Ne manifeste pas toujours les connaissances requises <input type="checkbox"/> Ses connaissances sont nettement insuffisantes Commentaires : _____	
3- Méthode de travail : <input type="checkbox"/> Organise toujours son travail avec beaucoup d'efficacité <input type="checkbox"/> Ne réussit pas à organiser son travail <input type="checkbox"/> L'organisation de son travail ne dépasse pas le minimum requis pour la tâche Commentaires : _____	
4- Assiduité : <input type="checkbox"/> S'absente occasionnellement <input type="checkbox"/> S'absente fréquemment <input type="checkbox"/> Ne s'absente que pour des motifs hors de son contrôle Commentaires : _____	
5- Ponctualité : <input type="checkbox"/> Est rarement ou jamais en retard <input type="checkbox"/> Est souvent en retard <input type="checkbox"/> Est occasionnellement en retard Commentaires : _____	
6- Initiative : <input type="checkbox"/> On peut généralement compter sur lui pour résoudre les difficultés qu'il rencontre <input type="checkbox"/> Ne peut résoudre seul un problème simple <input type="checkbox"/> Il sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à sa tâche Commentaires : _____	
7- Sens des responsabilités : <input type="checkbox"/> Il réfère à d'autres personnes les problèmes qu'il devrait résoudre lui-même <input type="checkbox"/> Il accepte les responsabilités qu'on lui confie <input type="checkbox"/> Il omet d'accomplir ce qu'on lui demande de faire <input type="checkbox"/> Il accepte avec enthousiasme les responsabilités Commentaires : _____	
8- Discernement : <input type="checkbox"/> Il fait la part des choses au moment de prendre une décision <input type="checkbox"/> Il n'accorde pas aux éléments d'un problème l'importance qui leur revient <input type="checkbox"/> Il lui arrive parfois de confondre les divers aspects d'un problème Commentaires : _____	
9- Maîtrise de soi : <input type="checkbox"/> Demeure très calme dans les situations tendues <input type="checkbox"/> Ne se maîtrise pas suffisamment et précipite ses actions <input type="checkbox"/> Se comporte convenablement dans les situations tendues <input type="checkbox"/> Cède facilement à la panique Commentaires : _____	

APPRÉCIATION GLOBALE

Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué en tenant compte des attentes significatives, de leur importance relative, du niveau de correspondance entre les attentes significatives et les réalisations ainsi que des circonstances entourant ces réalisations.

Référer à la signification des appréciations telle que définie en première page.

<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	E
--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

SIGNATURES**PERSONNE QUI ÉVALUE**

FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
----------	-----------	-------	------	------

PERSONNE QUI RÉVISE

Commentaires:

FONCTION	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
----------	-----------	-------	------	------

ÉVALUÉ(E)

Commentaires:

J'atteste avoir reçu copie de la présente évaluation.	SIGNATURE	ANNÉE	MOIS	JOUR
---	-----------	-------	------	------

**FICHE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
PERSONNEL D'ENCADREMENT**
CONFIDENTIEL
IDENTIFICATION
Ces renseignements sont fournis par la direction du personnel.

NOM	PRÉNOM	NUMERO D'ASSURANCE SOCIALE
CORPS	CLASSE	
MINISTERE OU ORGANISME	DIRECTION	
SERVICE	PERIODE DE REFERENCE REGLEMENTAIRE DU AU	

La présente fiche a pour objet l'évaluation du rendement pour fins de rémunération telle qu'expliquée dans le guide d'évaluation du rendement de la catégorie de personnel concernée.

Cette fiche contient quatre parties principales: une première pour consigner les attentes signifiées, une deuxième pour citer les faits correspondants à ces attentes, une autre destinée à l'appréciation globale et une dernière pour recevoir les signatures.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
EXPRESSION DES ATTENTES

Consigner les attentes signifiées dans ce document, au début de la période de référence et en cours de période s'il y a lieu, en prenant soin de toujours indiquer la date où elles ont été signifiées et en faisant ressortir l'importance relative de chacune d'elles.

Note: Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation.

APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES ATTENTES SIGNIFIÉES

Citer des faits contrôlables, et mesurables si possible, qui correspondent à chacune des attentes.

Choisir l'appréciation qui indique le niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations en se référant aux définitions ci-après.

Définition des cotes d'appréciation:

- A: Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées.
- B: Rendement qui dépasse les attentes signifiées.
- C: Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées.
- D: Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées.
- E: Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées.

Indiquer, pour les attentes qui n'ont plus à être évaluées, la ou les raisons justifiant cette décision.

NOTES À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

Faire porter l'évaluation sur le rendement de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités plutôt que sur les traits de sa personnalité.

Tenir compte uniquement des faits couvrant la période de référence indiquée ci-haut.

Faire parvenir la fiche dûment remplie et signée, sous pli cacheté, à la direction du personnel.

NOTES À L'INTENTION DU RÉVISEUR

S'assurer que l'évaluateur a considéré tous les éléments pertinents dans l'exercice de son jugement.

Porter une attention particulière à l'appréciation globale et finaliser l'évaluation.

Amorcer, de concert avec l'évaluateur, le processus d'expression des attentes de la nouvelle période de référence.

appréciation globale

EXCELLENT : fait beaucoup plus de travail que ce qu'on attend de lui

TRÈS BON : fait plus de travail que ce qu'on attend de lui

SATISFAISANT : fait le travail qu'on attend de lui

INSUFFISANT : a un rendement inférieur à ce qu'on attend de lui

Le rendement de l'employé est :

excellent

très bon

satisfaisant

insuffisant

L'employé a besoin de :

très peu de surveillance

peu de surveillance

beaucoup de surveillance

Expliquez votre appréciation en mettant en évidence les points forts et les points faibles de l'employé

Je dirige le travail de cet employé depuis :

signature du notateur

fonction

année

mois

jour

À L'INTENTION DU REVISEUR

Commentaires :

signature du reviseur

fonction

année

mois

jour

À L'INTENTION DE L'EMPLOYÉ NOTÉ

Je reconnais avoir pris connaissance de la notation faite à mon sujet par mon supérieur immédiat.

signature

année

mois

jour

ESPRIT D'ÉQUIPE

Sa présence contribue à l'amélioration de l'esprit d'équipe

Peut difficilement travailler en équipe

Est un travailleur respecté de ses compagnons de travail

Commentaires : _____

PONCTUALITÉ ET ASSIDUITÉ

Est toujours ponctuel et à son poste

Est souvent en retard et s'absente fréquemment

La plupart du temps il est ponctuel et assidu

Commentaires : _____

FRÉQUENCE DES ERREURS

Ne commet presque jamais d'erreurs

Commet souvent des erreurs

Commet parfois des erreurs

Commentaires : _____

RESPECT DES DÉLAIS

Peut faire avec succès les travaux les plus urgents

Est souvent en retard dans son travail

Termine habituellement son travail dans les délais fixés

Commentaires : _____

DIFFICULTÉ DU TRAVAIL

Apprendrait facilement à bien faire un travail plus difficile

Ne pourrait pas faire un travail plus difficile

Pourrait faire un travail plus difficile après un entraînement prolongé

Commentaires : _____

CAPACITÉ DE DIRIGER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Dans un groupe, il est reconnu comme un meneur d'hommes

Ne semble pas avoir les qualités pour diriger une équipe de travail

A les qualités pour diriger une équipe de travail

Commentaires : _____

QUANTITE DE TRAVAIL

- Accomplit parfois plus que le travail demandé
- Accomplit le travail demandé

- Omet une partie importante de son travail
- N'accomplit pas le travail demandé

Commentaires : _____

RAPIDITE D'EXECUTION

- Maintient un rythme de travail élevé
- Travaille à un rythme normal

- Est lent dans l'exécution de son travail

Commentaires : _____

CONNAISSANCES DU TRAVAIL

- Maîtrise bien toutes les connaissances requises pour son travail

- Ne possède pas les connaissances appropriées

- Possède les connaissances requises pour l'exécution des aspects routiniers de son travail

Commentaires : _____

APPLICATION AU TRAVAIL (précision, soin et fini dans le travail)

- Réalise chaque tâche avec précision, soin et fini
- Produit généralement un travail soigné

- Manque de précision, de soin et de fini dans son travail

Commentaires : _____

INITIATIVE

- Suggère des moyens d'améliorer le rendement et l'efficacité
- Il sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à sa tâche

- On peut généralement compter sur lui pour résoudre les difficultés qu'il rencontre
- Ne peut résoudre seul un problème simple

Commentaires : _____

fiche de notation du personnel
"ouvrier"
CONFIDENTIEL

Ces renseignements doivent être fournis par le service du personnel

Nom _____ Prénom _____ N° Ass. Soc.

Classement _____ Date de la dernière notation _____

Ministère _____

Unité administrative _____

à l'intention du notateur - lire attentivement avant de répondre

L'appréciation que vous allez faire de la valeur professionnelle de l'employé que vous dirigez aura des effets sur l'efficacité de l'unité administrative dont vous avez la responsabilité. Vous devez exprimer un jugement personnel sur un employé en prenant garde d'y laisser intervenir vos préjugés. Cochez (✓) l'énoncé qui correspond le mieux au comportement de l'employé et ajoutez vos commentaires s'il y a lieu. N'oubliez pas d'inviter l'employé à prendre connaissance de la notation que vous avez faite à son sujet et à la signer en votre présence.

FICHE DE NOTATION DU
PERSONNEL "FONCTIONNAIRE"

NOM:

PRÉNOM:

N.A.S.:

CORPS:

CLASSE:

ÉCHELON:

PRÉSIDENTE
OU VICE-PRÉSIDENTE:

DIRECTION:

SERVICE:

DIVISION:

SECTION:

DATE DE LA
DERNIÈRE NOTATION:

CENTRE DE
RESPONSABILITÉ:

AVANCEMENT
SUGÉRÉ: Oui Non

Si oui, compléter les informations suivantes:

Corps: Classe-échelon: Salaire: Date effective:

TACHES DE L'EMPLOYÉ-E:

Responsabilités principales: Ce sont les activités les plus importantes dont est chargé l'employé-e. Décrivez-les brièvement. Elles constituent les secteurs où il doit y avoir succès pour que les objectifs de l'employé-e soient atteints.

FACTEURS D'APPRÉCIATION

Guide: A chaque groupe de phrases, cochez vis-à-vis de l'énoncé qui correspond le mieux au comportement de l'employé-e et ajoutez-y vos commentaires afin de nuancer votre jugement sur l'employé-e. Si vous jugez qu'aucun énoncé ne correspond au comportement de l'employé-e, faites un crochet dans une des cases prévues à cette fin et ajoutez-y vos commentaires.

QUANTITÉ DU TRAVAIL

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Accomplit moins que le travail demandé | <input type="checkbox"/> | Omet souvent une partie importante de son travail |
| <input type="checkbox"/> | Accomplit parfois plus que le travail demandé | <input type="checkbox"/> | Accomplit le travail demandé |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |

Commentaires:

QUALITÉ DU TRAVAIL (considérez l'exactitude et la précision)

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Accomplit un travail qui peut servir de modèle | <input type="checkbox"/> | Ses travaux ont parfois besoin d'être repris |
| <input type="checkbox"/> | Ses travaux ont souvent besoin d'être repris | <input type="checkbox"/> | On peut se fier à l'employé-e pour exécuter correctement tous les aspects de son travail |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |

Commentaires:

FRÉQUENCE DES ERREURS (précisez l'importance des erreurs)

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Commets fréquemment des erreurs | <input type="checkbox"/> | Commets occasionnellement des erreurs |
| <input type="checkbox"/> | Son travail ne contient pas d'erreurs | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

OBSERVANCE DES DÉLAIS

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Termine son travail dans les délais fixés | <input type="checkbox"/> | Respecte rarement les délais fixés |
| <input type="checkbox"/> | On confie à l'employé-e les travaux les plus urgents | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

UTILISATION DES CONNAISSANCES

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | N'utilise pas les connaissances appropriées | <input type="checkbox"/> | Maîtrise toutes les connaissances requises pour son travail |
| <input type="checkbox"/> | Utilise les connaissances suffisantes pour les aspects routiniers de son travail | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

MÉTHODE DE TRAVAIL

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Organise toujours son travail avec le plus d'efficacité possible | <input type="checkbox"/> | Réussit à organiser son travail |
| <input type="checkbox"/> | Ne réussit pas à organiser son travail | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

ASSIDUITÉ

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | S'absente occasionnellement | <input type="checkbox"/> | Ne s'absente que pour des motifs hors de son contrôle |
| <input type="checkbox"/> | S'absente fréquemment | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

PONCTUALITÉ

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Est rarement ou jamais en retard | <input type="checkbox"/> | Est occasionnellement en retard |
| <input type="checkbox"/> | Est souvent en retard | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

COMMUNICATIONS ORALES

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Ne réussit pas à transmettre ses idées | <input type="checkbox"/> | S'exprime avec beaucoup de clarté et de précision (langage soigné) |
| <input type="checkbox"/> | Exprime sa pensée de façon satisfaisante | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

COMMUNICATIONS ÉCRITES

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | S'exprime avec beaucoup de clarté et de précision (exactitude grammaticale) | <input type="checkbox"/> | Ne réussit pas à transmettre ses idées |
| <input type="checkbox"/> | Exprime sa pensée de façon satisfaisante | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

INITIATIVE

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | On peut généralement compter sur cette personne pour résoudre les difficultés rencontrées | <input type="checkbox"/> | Sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à sa tâche |
| <input type="checkbox"/> | Ne peut résoudre seul-e un problème simple | <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre |

Commentaires:

APPLICATION AU TRAVAIL

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Manque de soin et d'attention dans l'exécution de son travail | <input type="checkbox"/> | Porte un soin et une attention toute particulière à chaque travail que l'on confie à l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Produit un travail suffisamment soigné | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

SOUS DES RESPONSABILITÉS

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Réfère à d'autres personnes les problèmes à résoudre | <input type="checkbox"/> | Omet d'accomplir le travail demandé |
| <input type="checkbox"/> | L'employé-e accepte les responsabilités qu'on lui confie | <input type="checkbox"/> | Accepte avec enthousiasme les responsabilités |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |

Commentaires:

ESPRIT DE DÉCISION

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Dès qu'il-elle a obtenu les informations requises, il-elle prend sans délai une décision | <input type="checkbox"/> | Même s'il-elle possède les informations requises, il-elle hésite beaucoup avant de prendre une décision |
| <input type="checkbox"/> | Même s'il-elle possède les informations requises, il-elle ne parvient pas à prendre une décision | <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre |
| <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e | | |

Commentaires:

RELATIONS HUMAINES

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | S'accorde difficilement avec son entourage | <input type="checkbox"/> | Contribue activement au maintien et au développement de bonnes relations dans son milieu de travail |
| <input type="checkbox"/> | Maintient de bonnes relations dans son milieu de travail | <input type="checkbox"/> | Ne concerne pas l'employé-e |
| <input type="checkbox"/> | Je ne suis pas en mesure de répondre | | |

Commentaires:

APPRECIATION GLOBALE

- Insuffisant(I):** Rendement qui, de toute évidence, ne répond pas aux normes dans l'exercice des responsabilités principales de la fonction.
- Satisfaisant(S):** Rendement qui, correspond aux normes dans l'exercice des responsabilités principales confiées à l'employé-e.
- Très bon(TB):** Rendement qui, dans la plupart des responsabilités principales d'une tâche, dépasse les normes requises.
- Excellent(E):** Rendement qui, dans toutes les responsabilités principales d'une tâche, dépasse non seulement les normes requises, mais mérite une attention particulière. Ce haut degré de succès doit aussi apparaître dans les responsabilités secondaires d'une tâche.

Dans l'exercice de ses fonctions et compte tenu du degré d'autonomie prévu dans la classe à laquelle il appartient, l'employé-e a besoin d'une surveillance:

restreinte normale constante

En gardant à l'esprit les responsabilités principales de la fonction, l'employé-e donne un rendement:

insuffisant satisfaisant très bon excellent

Expliquez votre appréciation:

RECOMMANDATIONS

Plan d'action pour l'amélioration du rendement de l'employé-e et pour assurer son perfectionnement.

Recommandations

- Le-la maintenir dans son emploi
- L'affecter dans d'autres fonctions dans l'unité
- Lui confier des responsabilités plus grandes
- Le-la muter
- Le-la faire bénéficier de cours de perfectionnement
- Autres recommandations

Précisez vos recommandations

APPRECIATION DES CAPACITES DE L'EMPLOYÉ-E

En tenant compte des évaluations que vous venez de faire et des centres d'intérêt de l'employé-e, indiquez ses aptitudes à se spécialiser dans un domaine précis ou à assumer des responsabilités plus grandes dans une autre fonction.

Précisez: _____

A l'intention de la personne qui note:

Fonction: _____

Employé-e sous ma surveillance depuis _____ mois, à partir de la date de la dernière notation.

Date de la prochaine notation:

_____ année _____ mois

_____ signature

_____ année _____ mois _____ jour

A l'intention de la personne qui revise:

Fonction: _____

Commentaires: _____

_____ signature

_____ année _____ mois _____ jour

A l'intention de l'employé-e noté-e:

Je reconnais avoir pris connaissance de la notation faite à mon sujet par mon-ma supérieur-e immédiat-e.

_____ signature

_____ année _____ mois _____ jour

ANNEXE 6

FORMULAIRE UTILISÉ POUR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DEPUIS 1993

ÉVALUATION DU RENDEMENT

PÉRIODE DU AU

1. IDENTIFICATION

Nom:	Prénom:	N.A.S.:
Fonction:		Classe:
Corps d'emploi:		Échelon:
Direction:	Service:	
Supérieur-e immédiat-e:		

2. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI (principales responsabilités et attributions)

--

3. COMMUNICATION DES ATTENTES (SIGNATURES)

Supérieur immédiat	Date	Employé-e	Date

4. ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE LA PÉRIODE

--

5. PONDÉRATION DES ATTENTES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cette attente est jugée essentielle 2. Cette attente est très importante 3. Cette attente est importante

6. COTES D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

<ol style="list-style-type: none"> A. Rendement qui dépasse de beaucoup les attentes signifiées B. Rendement qui dépasse les attentes signifiées C. Rendement qui est équivalent aux attentes signifiées D. Rendement qui est inférieur aux attentes signifiées E. Rendement qui est grandement inférieur aux attentes signifiées
--

7. ATTENTES ET RÉSULTATS

Attente no. 1	
Faits:	
Critères de mesure et sources d'information	
Pondération:	Cote:

Attente no. 2	
Faits:	
Critères de mesure et sources d'information	
Pondération:	Cote:

Attente no. 3	
Faits:	
Critères de mesure et sources d'information	
Pondération:	Cote:

8. APPRÉCIATION DU RENDEMENT GLOBAL

Déterminer l'appréciation globale qui correspond le mieux au rendement fourni par l'évalué-e en tenant compte des attentes signifiées, de leur pondération, du niveau de correspondance entre les attentes signifiées et les réalisations.

	A
--	---

	B
--	---

	C
--	---

	D
--	---

	E
--	---

Indiquer les principaux motifs à l'appui de l'appréciation globale retenue:

9. APPRÉCIATION DU POTENTIEL

Déterminer votre appréciation à la lumière des résultats visés et atteints dans l'emploi et des objectifs de carrière de l'évalué-e.

10. RECOMMANDATIONS

- a) suivre un ou des cours de perfectionnement:
- b) favoriser la mobilité:
- c) autres:

11. PROCHAINE ÉVALUATION

Date de la prochaine évaluation _____

12. SIGNATURES

SUPÉRIEUR-E IMMÉDIAT-E (après avoir consulté le-la chef-fe d'équipe)

Nom en majuscules	Fonction	Signature	a/m/j
-------------------	----------	-----------	-------

SUPÉRIEUR-E HIÉRARCHIQUE

<p>Commentaires:</p>			
Nom en majuscules	Fonction	Signature	a/m/j

J'ATTESTE AVOIR PRIS CONNAISSANCE DE CETTE ÉVALUATION

Signature:

Date:

Commentaires:

N.B.: Les commentaires peuvent être joints sous forme d'annexe si l'espace prévu est insuffisant.

ANNEXE 7

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS S.A.A.Q.

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS S.A.A.Q.

Évaluation du rendement I: Le cycle d'évaluation et la formulation des attentes.

Évaluation du rendement II: L'entretien d'évaluation.

Fiches de notations:

- du personnel professionnel
- du personnel d'encadrement
- du personnel fonctionnaire
- des agents de la paix
- du personnel ouvrier.

Politique d'évaluation du rendement 22.01 de la S.A.A.Q.

Guide à l'intention des gestionnaires pour la sensibilisation du personnel.

La gestion du rendement: Exemples de formulation d'attentes.

La nouvelle structure administrative: organigramme et mandats.

La Société d'assurance automobile du Québec: son organisation administrative et ses services aux employés.

Suivi de l'implantation de la politique d'évaluation du rendement basée sur les résultats.

Plan de support aux gestionnaires.

Loi sur la fonction publique F.3, C.T. 1042, 1991.

Guide d'éthique et protocole de communication avec la clientèle.

Plan quinquennal 1995-2000.

Priorités annuelles 1994-1995-1996.

Note de service 10 mars 1994 sur l'application de l'évaluation du rendement.

Statistiques sur l'implantation de la politique d'évaluation du rendement.

Document d'information distribué dans l'enveloppe de paie des employés.

Guide d'utilisation de la fiche d'évaluation du rendement.

Questionnaire "Portrait de départ sur la politique d'évaluation du rendement".

Guide d'utilisation de la pondération des attentes.

Liste des employés de la S.A.A.Q. par vice-présidence.

Diverses conventions collectives des contrôleurs, des fonctionnaires et des cadres.

Code d'éthique dans la fonction publique québécoise.

ANNEXE 8

DÉTAIL DES STATISTIQUES

Nominal Descriptive Statistics

	# Levels	Count	# Missing	Mode
R1-CAT.EMPLOI	3	133	0	2

Descriptive Statistics

	R2-FCTION	R3-ANC.	R4-FORM.ACAD.
Mean	1,985	11,406	2,970
Std. Dev.	,122	5,965	2,052
Std. Error	,011	,517	,178
Count	133	133	133
Minimum	1,000	1,000	1,000
Maximum	2,000	32,000	7,000
# Missing	0	0	0
Variance	,015	35,576	4,211
Median	2,000	10,000	3,000
Mode	1,000	10,000	1,000

Descriptive Statistics

	Mean	Std. D...	Std. Er...	Co...	Minim...	Maxim...	# Miss...	Varia...	Med...	Mode
Aa-MISSION	2.75	.434	.038	133	2.000	3.000	0	.188	3.000	2
Ab-ÉTHIQ.	2.46	.691	.060	133	1.000	3.000	0	.477	3.000	2
Ac-PROT.CO...	2.33	.715	.062	133	1.000	3.000	0	.511	2.000	2
Ad-ORIEN.SA...	2.07	.698	.061	133	1.000	3.000	0	.488	2.000	2
Ae-PLANIF.	1.95	.721	.063	133	1.000	3.000	0	.520	2.000	2
Af-POL.REND.	2.17	.730	.063	133	1.000	3.000	0	.533	2.000	2
Ag-MÉTHO.RE...	2.48	.611	.053	133	1.000	3.000	0	.373	3.000	2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. D...	Std. Er...	Co...	Minim...	Maxim...	# Miss...	Variance	Medi...	Mode
Ba-INFO.	1,519	,585	,051	133	1,000	3,000	0	,342	1,000	1
Bb-DURÉE.INF...	2,9E1	42,162	3,656	133	0	240	0	1,778E3	15	0
Bc-MÉTHO.IM...	2,150	,723	,063	133	1,000	3,000	0	,523	2,000	2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. D...	Std. Er...	Co...	Minim...	Maxim...	# Miss...	Varia...	Med...	Mode
Ca-ATT.RECU.	2.59	.749	.065	133	1,000	3,000	0	.561	3,000	1
Cb-ÉVAL.	2.34	.887	.077	133	1,000	3,000	0	.786	3,000	1
Cc-PRAT.AT...	1.83	.770	.067	133	1,000	3,000	0	.594	2,000	1
Cd-DISC.ATT.	1.73	.740	.064	133	1,000	3,000	0	.547	2,000	1
Ce-PRT.REND.	1.73	.808	.070	133	1,000	3,000	0	.653	2,000	1
Cf-RENC.SUP.	1.57	.800	.069	133	1,000	3,000	0	.641	1,000	1
Cg-NBRE.RE...	1.26	.876	.076	133	0	5,000	0	.767	1,000	1
Ch-COM.SUP.	2.05	.834	.072	133	1,000	3,000	0	.695	2,000	1
CI-SATIS.RÉS.	2.05	.787	.068	133	1,000	3,000	0	.619	2,000	2
Cj-SATIS.CL...	2.07	.846	.073	133	1,000	3,000	0	.715	2,000	1
Ck-RENC.AN	2.26	.794	.069	133	1,000	3,000	0	.631	2,000	2
CI-GEST.CO...	2.43	.655	.057	133	1,000	3,000	0	.429	3,000	2

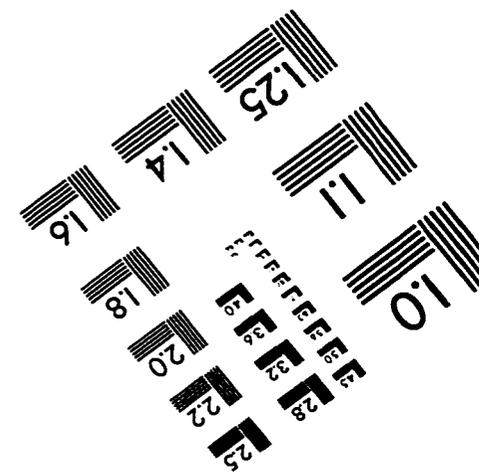
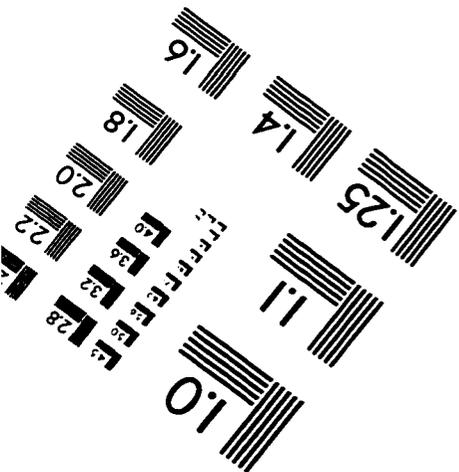
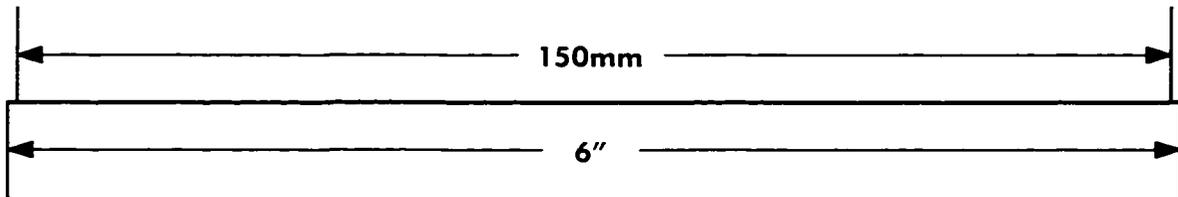
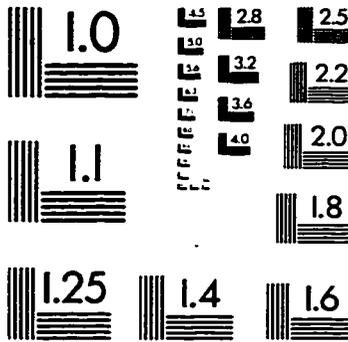
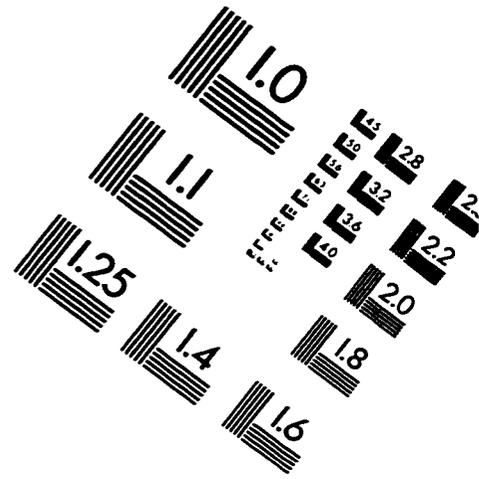
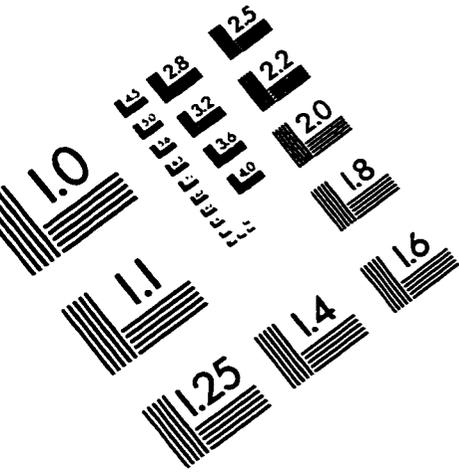
Descriptive Statistics

	Mean	Std. D...	Std. Er...	Co...	Minim...	Maxim...	# Miss...	Varia...	Med...	Mode
Da-ATT.PERTI.	2,26	,748	,065	133	1,000	3,000	0	,559	2,000	2
Db-ATT.RÉAL.	2,33	,746	,065	133	1,000	3,000	0	,556	2,000	2
Dc-ACC.QUANT.	2,4	,717	,062	133	1,000	3,000	0	,514	3,000	2
Dd-ACC.QUAL.	2,76	,463	,040	133	1,000	3,000	0	,214	3,000	2
De-ACC.ATT.	2,71	,561	,049	133	1,000	3,000	0	,315	3,000	2
Df-AUTRE.MES.	2,01	,883	,077	133	1,000	4,000	0	,780	2,000	1
Dg-NBRE.DOSS.	2,44	,891	,077	133	1,000	4,000	0	,794	2,000	2
Dh-NBRE.HRES	2,49	,840	,073	133	1,000	4,000	0	,706	3,000	3
Di-NAT.DOSS.	2,85	,571	,049	133	1,000	4,000	0	,326	3,000	3
Dj-CONF.RAP.	2,82	,588	,051	133	1,000	4,000	0	,346	3,000	3
Dk-RESP.PROC.	2,77	,517	,045	133	1,000	4,000	0	,267	3,000	3
DI-REL CLIENT	2,78	,555	,048	133	1,000	4,000	0	,308	3,000	3
Dm-INIT.	2,85	,452	,039	133	1,000	4,000	0	,204	3,000	3
Dn-PART.ÉVAL.	2,56	,783	,068	133	1,000	4,000	0	,612	3,000	3
Do-PART.RÉU.	2,53	,724	,063	133	1,000	4,000	0	,524	3,000	3
Dp-PONCT.	2,65	,697	,060	133	1,000	4,000	0	,486	3,000	3
Dga-NBRE.DOSS.	2,92	,897	,078	133	1,000	4,000	0	,804	3,000	3
Dhb-NBRE.HRES	2,9	,912	,079	133	1,000	4,000	0	,831	3,000	3
Dic-NAT.DOSS.	2,84	,869	,075	133	1,000	4,000	0	,755	3,000	3
Djd-CONF.DOSS.	2,91	,848	,074	133	1,000	4,000	0	,719	3,000	3
Dke-RESP.PROC.	2,95	,782	,068	133	1,000	4,000	0	,611	3,000	3
Dlf-REL CLIENT	2,84	,878	,076	133	1,000	4,000	0	,770	3,000	3
Dmg-INIT.	2,82	,920	,080	133	1,000	4,000	0	,846	3,000	3
Dnh-PART.REND.	2,77	,982	,085	133	1,000	4,000	0	,964	3,000	3
Doi-PART.RÉU.	2,83	,889	,077	133	1,000	4,000	0	,791	3,000	3
Dpj-PONCT.	2,94	,814	,071	133	1,000	4,000	0	,663	3,000	3
Dr-ÉVAL.ÉQUI.	2,38	,756	,066	133	1,000	4,000	0	,572	2,000	2
Ds-ATT.OBJ.	2,13	,820	,071	133	1,000	4,000	0	,673	2,000	2
Dt-ORG.OBJ.	2,55	,830	,072	133	1,000	4,000	0	,689	3,000	2
Du-COMP.ÉQUI.	2,37	,793	,069	133	1,000	4,000	0	,628	2,000	3
Dv-COMP.PROB.	1,93	,828	,072	133	1,000	4,000	0	,685	2,000	2
Dw-QUOTA	1,77	,976	,085	133	1,000	4,000	0	,953	1,000	1
Dx-ACT.REG.	2,08	1,066	,092	133	1,000	4,000	0	1,137	2,000	2
Dy-REG.SOUH.	1,96	,916	,079	133	1,000	4,000	0	,839	2,000	2
Dz-MÉTH.STD.	2,14	,928	,080	133	1,000	4,000	0	,860	2,000	2
Daa-STD.SOUH.	1,91	,883	,077	133	1,000	4,000	0	,780	2,000	1
Dab-AMÉL.CLIM.	1,74	,804	,070	133	1,000	4,000	0	,646	2,000	2
Dac-AMÉL.GEST.	2,27	,854	,074	133	1,000	4,000	0	,729	2,000	2
Dad-MOD.POL	2,15	,830	,072	133	1,000	4,000	0	,689	2,000	2
Dae-AMÉL.INFO.	1,99	,830	,072	133	1,000	4,000	0	,689	2,000	2
Daf-IDENT.FOR...	2,07	,698	,061	133	1,000	4,000	0	,488	2,000	2
Dag-GÉRER.DOT.	2,07	,955	,083	133	1,000	4,000	0	,912	2,000	2
Dah-MOT.PERS.	1,71	,713	,062	133	1,000	4,000	0	,509	2,000	2
Daha-FIX.RÉM.	1,56	,811	,070	133	1,000	4,000	0	,658	1,000	1
Dai-CORR.ÉVAL.	2,61	,903	,078	133	1,000	4,000	0	,816	3,000	2
Daj-AU.GEST.	2,59	,986	,085	133	1,000	4,000	0	,972	2,000	2
Dak-AMÉL.PERF.	2,17	,923	,080	133	1,000	4,000	0	,851	2,000	2
Dal-ÉVAL.AN	2,55	,657	,057	133	1,000	4,000	0	,431	3,000	3
Dam-SATIS.S...	2,08	,670	,058	133	1,000	4,000	0	,449	2,000	2

Descriptive Statistics

	Mean	Std. D...	Std. Er...	Co...	Minim...	Maxim...	# Miss...	Varia...	Med...	Mode
Ea-FOR.1	2.64	.790	.168	22	1.000	3.000	111	.623	3.000	1
Eaa-FOR.2	2.36	.953	.203	22	1.000	3.000	111	.909	3.000	1
Eb-FOR.AID.	2.82	.733	.156	22	2.000	4.000	111	.537	3.000	3
Ec-FOR.SUP...	2.73	.827	.176	22	2.000	4.000	111	.684	2.500	2
Ed-FOR.SAT...	2.73	.827	.176	22	1.000	4.000	111	.684	3.000	3
Ee-CONS.RE...	2.14	1.207	.257	22	1.000	4.000	111	1.457	2.000	1
Ef-APP.PRE...	2.41	.590	.126	22	1.000	3.000	111	.348	2.000	2

IMAGE EVALUATION TEST TARGET (QA-3)



APPLIED IMAGE, Inc
1653 East Main Street
Rochester, NY 14609 USA
Phone: 716/482-0300
Fax: 716/288-5989

© 1993, Applied Image, Inc., All Rights Reserved