

Cas pratique: Kraftappréciation

La firme Kraftappréciation est une multinationale spécialisée dans la transformation des produits laitiers, en particulier le fromage. Grâce à une promotion farouche, elle est devenue leader dans le domaine du fromage, ce qui lui a permis d'embaucher environ 3 000 personnes dont plusieurs travaillent dans la région de Montréal et de Londres. Sa production est organisée de façon à avoir des équipes de nuit et des équipes de jour. Chacune de ces équipes est dirigée par un responsable qui est considéré comme un cadre puisqu'il n'est pas syndiqué comme tous les autres membres de son équipe. Les responsables d'équipe sont dirigés, quant à eux, par un seul contremaître de la production, Bernard Levalois, qui a un horaire de travail uniquement de jour. Ce contremaître se rapporte directement au directeur de la production et de l'entretien des équipements, Joseph Lefort.

Joseph Lefort, avec la collaboration du service des ressources humaines, a implanté un programme annuel d'évaluation de la performance spécifiquement pour les responsables des équipes. Ce programme se divise en trois étapes successives: a) les responsables des équipes remplissent chacun un formulaire qui tient lieu d'auto-évaluation; b) une évaluation est faite par le supérieur immédiat (contremaître) qui utilise la méthode d'échelles graphiques avec sept mérites de graduation prédéterminés (exceptionnel, remarquable, plus que satisfaisant, satisfaisant, passable, insatisfaisant et inacceptable); c) une entrevue individuelle a lieu avec le directeur de la production et de l'entretien.

À la fin de l'année, M. Lefort a reçu les résultats de l'évaluation des ressources humaines de tous les responsables des équipes pour l'année courante. Il a remarqué des écarts énormes entre l'évaluation faite par le supérieur immédiat, Bernard Levalois, et l'auto-évaluation, en particulier les résultats de Louis Beauséjour, travaillant le jour et de Jean Veilleux, travaillant la nuit. Ces résultats sont présentés dans le tableau cas pratique 10.1.

Lors de l'entrevue avec le directeur de la production et de l'entretien, Jean Veilleux a contesté vigoureusement les résultats de son supérieur immédiat, Bernard Levalois. M. Lefort a décidé alors de réagir puisque ce n'était pas la première fois que le problème d'une différence entre l'évaluation de la performance faite par le supérieur immédiat et une auto-évaluation se présentait. M. Lefort s'est interrogé également sur la différence dans les résultats entre les responsables des équipes de nuit et ceux des équipes de jour. Pour éclaircir cette situation, il vous demande:

1. De trouver et d'expliquer les causes probables de ces deux différences dans les évaluations des ressources humaines.
2. D'analyser les conséquences d'une rencontre entre Jean Veilleux, Bernard Levalois, le directeur des ressources humaines et le directeur de la production et de l'entretien.
3. De comparer la méthode d'échelles graphiques à la méthode d'auto-évaluation et de juger de la pertinence d'un formulaire d'évaluation des ressources humaines spécialement conçu pour l'auto-évaluation. Dans quelles conditions la participation des salariés peut-elle être valable?

Tableau cas-pratique 10.1: Résultats des évaluations de L. Beauséjour et de J. Veilleux

Critères	Louis Beauséjour		Jean Veilleux	
	Supérieur immédiat	Auto-évaluation	Supérieur immédiat	Auto-évaluation
• Sens des responsabilités	8	6.5	6	8
• Motivation	9	6	7	8.5
• Planification et organisation	8	7	6.5	9
• Leadership et jugement	8	6.5	7	7.5
• Initiative	9	8	6.5	7.5
• Respect des délais	8	7	7	9
• Contrôle	9	6	6	9
• Connaissances reliées au poste	9	8	8	8
• Quantité et qualité des produits	7	6.5	6	9
• Coopération et collaboration	8	7	6	8