

# L'évaluation conjointe des emplois à la Commission des Écoles catholiques de Montréal

## Joint Job Evaluation at the Montreal Catholic School Commission

Jocelyn Nadeau

Volume 19, numéro 1, janvier 1964

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1021373ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1021373ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Nadeau, J. (1964). L'évaluation conjointe des emplois à la Commission des Écoles catholiques de Montréal. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(1), 81–93. <https://doi.org/10.7202/1021373ar>

Résumé de l'article

S'il est plus difficile de rendre compte des actions des hommes que de rapporter leurs idées, la démarche en ce sens n'en présente que plus d'intérêt. Sans dissocier les deux ordres, qu'il nous soit permis de décrire une expérience, inspirée de propositions implicites; elle nous servira à formuler des hypothèses précises. L'expérience des prédécesseurs et les connaissances que nous ont léguées les théoriciens permirent la réalisation du projet; le compte rendu de sa mise en oeuvre dans un cadre nouveau servira, nous l'espérons, à d'autres organismes. Si ce compte rendu contribue à l'amélioration des méthodes d'évaluation, il aura dépassé son but; s'il fait réfléchir sur leur application, il l'aura atteint.

Le déroulement d'opérations souvent simultanées nous oblige à adopter un plan dont les séquences mettent l'accent sur les jalons principaux. Après un bref aperçu historique, nous passerons aux travaux préliminaires, notamment l'étude pilote, les termes et les formules. Nous retracerons ensuite les étapes majeures de la procédure. Le choix et l'élaboration du système et du plan feront l'objet d'un chapitre distinct ainsi que l'essai et la modification de ce plan. Nous verrons enfin l'évaluation de tous les emplois et leur classement.

# L'évaluation conjointe des emplois à la Commission des Ecoles catholique de Montréal

Jocelyn Nadeau

*S'il est plus difficile de rendre compte des actions des hommes que de rapporter leurs idées, la démarche en ce sens n'en présente que plus d'intérêt. Sans dissocier les deux ordres, qu'il nous soit permis de décrire une expérience, inspirée de propositions implicites; elle nous servira à formuler des hypothèses précises. L'expérience des pré-décésseurs et les connaissances que nous ont léguées les théoriciens permirent la réalisation du projet; le compte rendu de sa mise en oeuvre dans un cadre nouveau servira, nous l'espérons, à d'autres organismes. Si ce compte rendu contribue à l'amélioration des méthodes d'évaluation, il aura dépassé son but; s'il fait réfléchir sur leur application, il l'aura atteint.*

*Le déroulement d'opérations souvent simultanées nous oblige à adopter un plan dont les séquences mettent l'accent sur les jalons principaux. Après un bref aperçu historique, nous passerons aux travaux préliminaires, notamment l'étude pilote, les termes et les formules. Nous retracerons ensuite les étapes majeures de la procédure. Le choix et l'élaboration du système et du plan feront l'objet d'un chapitre distinct ainsi que l'essai et la modification de ce plan. Nous verrons enfin l'évaluation de tous les emplois et leur classement.*

Le 13 juillet 1961, la Commission des Relations Ouvrières de la province de Québec accordait à l'Association professionnelle du personnel administratif de la Commission des écoles catholiques de Montréal (C.S.N.) un certificat de reconnaissance à l'égard de « tous les salariés au sens de la loi du personnel administratif », à l'exception de certains emplois de la direction. L'unité de négociation comprenait

NADEAU, JOCELYN, B.A., M.A., M.S.C.R.I., directeur adjoint du personnel administratif à la Commission des écoles catholiques de Montréal.
--

tous les emplois de bureau, plusieurs postes comportant responsabilité du travail d'autrui, d'autres de cadres techniques et hiérarchiques et un petit nombre d'emplois de métier, dont le nombre total de titulaires s'élevait à près de 600.

En octobre de la même année, la Commission crut opportun de centraliser l'administration de son personnel administratif; elle créa, dans ce but, le service du personnel administratif, dont Monsieur Roger Lauzon prit la direction.

Le Service dut entreprendre et mener à bonne fin la négociation des contrats collectifs, dont celui du personnel administratif. Le 5 février 1962, la Commission et l'Association signaient leur première convention collective de travail afin de « maintenir et promouvoir les bonnes relations qui existent entre les parties contractantes ». Pour atteindre ce but, on prévoyait dès la signature de la convention, la formation d'un comité conjoint composé de trois représentants de la Commission et de trois représentants de l'Association, chargé d'effectuer « l'évaluation et la classification des tâches ».

La croissance rapide de la Commission au cours des dernières années avait modifié le partage des responsabilités. Les salaires n'ayant suivi cette évolution que partiellement, des modifications dans la structure de l'échelle s'imposaient. Aucun employé ne devait cependant subir de réduction de traitement par suite de la mise en vigueur de la classification.

La clause relative à l'évaluation prévoyait le recours aux conseillers nécessaires, au cours de la préparation et de l'exécution du travail. Celui-ci devait se terminer le 1er octobre 1962. L'Association consentait à ne présenter aucun grief sur l'évaluation et la classification des tâches, pendant la durée de cet arrangement. Les parties, conjointement ou séparément, avaient le loisir devant leur incapacité de compléter leur mandat dans le délai prescrit ou en cas de désaccord au sujet des procédés à suivre, de soumettre le problème à un arbitre unique, en l'occurrence, Monsieur Roger Chartier.

Afin d'éviter tout désaccord possible et le recours prévu dans ce cas, on consulta l'arbitre dès que le projet fut devenu plan. Ce dernier prêta volontiers son concours convaincu de l'utilité d'une telle réunion; incapables de compléter leur mandat dans le délai prescrit, les parties n'eurent cependant pas recours à l'arbitre.

Le 12 février, la Commission engageait un spécialiste en relations industrielles, chargé de l'ordonnancement du projet sous la direction du directeur du personnel administratif. Le comité, composé de représentants probes et reconnus par leur compétence, dans leur domaine respectif, étudia toutes les phases du projet avant leur exécution. Monsieur Jean-Robert Gauthier agissait comme conseiller technique de l'Association.

### L'ÉCHELLE DES SALAIRES

La composition paritaire du comité exigeait qu'il s'abstint, pour atteindre son objectif, de discuter de la question salaires. On reportait ainsi les conflits d'intérêt à l'étape subséquente, celle des négociations. Les membres du comité n'avaient dès lors qu'un but: évaluer et classer les emplois de façon aussi objective que possible.

### LA MÉTHODE UTILISÉE

Dans l'ordre des moyens, qu'il s'agisse de construire les formules, d'élaborer les procédures ou d'adapter un système et un plan, c'est la méthode inductive qui domina toutes les démarches. L'expérience d'autres organismes et les opinions d'experts en la matière ne furent certes pas ignorés, mais le tout progressait à la lumière des essais effectués sur place.

### Les travaux préliminaires

#### I—L'ÉTUDE PILOTE:

La première phase du travail prouve dès maintenant cet avancé. En effet, à l'aide d'un questionnaire, on procéda par interview à une étude préliminaire de quinze emplois clefs. Les résultats obtenus facilitèrent, à l'aide d'exemples concrets, l'initiation, l'entraînement des évaluateurs et des analystes aux techniques en usage. Ils permirent en outre de modifier le questionnaire, d'établir les autres formules, de préparer le plan d'évaluation, d'essayer ce dernier et de le modifier.

#### II—LES TERMES:

Pour transiger dans un langage commun, le comité adopta certains termes en leur donnant une signification précise et conforme à leur utilisation. L'emploi (job) devenait la clef de voûte du vocabulaire.

L'analyse de l'emploi, distincte de la description en était une phase préliminaire. La spécification comprenait la liste explicative des exigences inhérentes au travail accompli.

Quoique le but des travaux demeurait l'évaluation et la classification des emplois, les renseignements obtenus serviraient donc à d'autres fins, notamment à l'embauchage, au placement et à l'organisation même du travail. L'adoption des termes comportait une telle option.

### III—LES FORMULES:

Les termes utilisés au cours de l'enquête pilote et de l'élaboration du questionnaire préétabli, servirent en outre à la construction des autres formules: le formulaire de l'analyste et la formule de définition, description et spécification.

#### *Le questionnaire*

Outre les renseignements identifiant le poste et la description proprement dite, le questionnaire comprenait une série de questions relatives aux exigences de l'emploi.

Dès l'étape de l'enquête pilote, il avait fallu choisir certains facteurs d'évaluation pour recueillir des données uniformes. Ce choix, plutôt large que restreint en nombre, permit le fusionnement de facteurs se chevauchant et accordant par le fait même une double pondération à certaines exigences du travail. Un choix compréhensif, facilitait l'élimination des facteurs jugés plus tard non compensatoires.

Le questionnaire devant servir également de formule d'entrevue, il importait d'en vérifier non seulement la validité de contenu, mais aussi la fidélité à recueillir les renseignements voulus de façon uniforme; c'est pourquoi on l'administra à un groupe restreint d'employés avant de l'utiliser au plan de l'unité de négociation. Cet essai visait en outre à standardiser les instructions données aux employés, relativement au questionnaire.

#### *La formule de description*

Les fruits de ces démarches devaient apparaître sur la formule de description; celle-ci comprenait les mêmes items que le questionnaire,

mais groupés ici selon les facteurs du plan d'évaluation. La première formule « embrouillait » un peu à dessin les questions pour obtenir les réponses désirées en évitant les biais inhérents; la seconde au contraire servait à consigner aussi clairement que possible les tâches diverses et leurs exigences. Les facteurs étaient ici clairement identifiés.

### *Le formulaire de l'analyste*

La troisième formule, énonçant les règles d'élaboration des descriptions généralement utilisées devait aider les analystes à utiliser les deux premières. Ceux-ci auraient plus tard le loisir de prendre connaissance de recommandations et mises en garde supplémentaires relativement à ces formules.

Ces trois textes de base assuraient la correspondance entre la cueillette des données, la façon de les consigner par écrit et la rédaction elle-même.

### **La procédure**

L'intégration des formules comportait en corollaire leur intégration à la procédure. L'enquête pilote, la construction des formules et l'étude en comité des résultats de l'essai pilote et des formules, premières phases de la procédure, avaient amorcé cette intégration. La troisième phase se poursuivait, lors de l'étude et de l'adoption en comité des dernières phases de la procédure et de leur exécution. On ne saurait trop insister sur son importance, puisqu'en initiant les membres du comité aux techniques d'évaluation, elle en fit une équipe de travail homogène.

Mis au courant dès le début des travaux d'évaluation, les membres du comité allaient mieux comprendre leur travail. D'autre part, les discussions portant à ce moment sur des matières moins sujettes à controverse, ils se préparaient ainsi aux discussions plus difficiles d'évaluation proprement dite.

Il fut ensuite décidé de convoquer tous les employés par groupes de 40 à 60, de leur présenter un film relatif à l'évaluation et de leur faire remplir sur place à la même séance un questionnaire brouillon, en leur fournissant les explications standardisées. A cette occasion, ils pourraient poser au responsable de la réunion publiquement ou privé-  
ment les questions voulues. Ce brouillon demeurait leur propriété;

ils avaient le loisir de le compléter à la maison et devaient en remettre les copies au propre à leur surveillant immédiat qui après avoir inscrit ses commentaires, les remettait au chef de service.

Les copies parvenaient ensuite au service du personnel. Ce sont les analystes qui devaient alors étudier les questionnaires relatifs à un même emploi, prendre connaissance de toute documentation pertinente, ébaucher la description, procéder aux entrevues nécessaires et obtenir les approbations. Afin de les aider dans leur travail, on tint fréquemment des réunions ayant pour but de les initier au travail et d'assurer l'uniformité de leurs descriptions. Tout poste ou groupe de postes susceptibles d'être un emploi distinct faisaient l'objet d'une description. Celles qui paraîtraient plus tard se rattacher à un même emploi seraient fusionnées; elles le furent effectivement au moment de la classification proprement dite.

On remit « vingt fois sur le métier » les premières descriptions. Choisis parmi le personnel pour leurs capacités, les analystes acquirent au travail l'entraînement nécessaire.

Les membres du comité manifestant le désir de connaître les techniques d'élaboration des descriptions assistèrent à la première journée d'étude des analystes. La réunion porta sur les formules, la procédure à suivre, la technique propre à l'entrevue d'analyse et la méthode d'élaboration des descriptions. Bien au courant des travaux des analystes, le comité allait poursuivre son entraînement, en étudiant, essayant et modifiant le plan d'évaluation sur les emplois clefs. Ce devait être la phase ultime de la procédure avant l'évaluation proprement dite de tous les emplois.

## **Le choix et l'élaboration du système et du plan**

### **I — LE CHOIX DU SYSTÈME**

Pourquoi ne parler que d'un seul plan, alors que le groupe d'emplois à évaluer comprenait plusieurs familles? Qu'il suffise de mentionner que les emplois cléricaux étaient en plus grand nombre; d'autre part, ceux qui se rattachaient à d'autres familles groupaient la majeure partie de leurs effectifs hors de l'unité de négociation. Dans ces circonstances, il parut préférable d'opter pour un seul plan mais de l'adapter aux besoins.

Cette option comportait le risque d'altérer la précision des résultats, mais nous croyions possible d'obvier à cette difficulté par d'autres moyens. Le premier consistait à choisir un système susceptible de donner des résultats précis. Le choix initial de facteurs orientait ce choix; de plus, le nombre de facteurs choisis, la nécessité d'ignorer la question salaire et l'anarchie de la hiérarchie existante des emplois, nous conduisaient au système par points.

## II — LE CHOIX DES FACTEURS

Après quelques modifications apportées à leur nombre et à leur groupement, les facteurs suivants furent adoptés:

### 1.—*Les capacités nécessaires*

1. Connaissances et formation théorique;
2. Expérience et entraînement;
3. Initiative, analyse et jugement.

### 2.—*Les exigences physiques et mentales*

4. Exigences physiques;
5. Concentration, précision, promptitude d'esprit.

### 3.—*Les responsabilités*

6. Responsabilité des erreurs;
7. Responsabilité vis-à-vis du travail d'autrui (I);
8. Responsabilité vis-à-vis du travail d'autrui (II);
9. Responsabilité vis-à-vis les renseignements confidentiels;
10. Responsabilité au point de vue relations de travail.

### 4.- 11. Les conditions de travail.

## III — L'ATTRIBUTION DES POINTS ET LA DESCRIPTION DES DEGRÉS

A l'aide de divers systèmes en usage pour des familles d'emplois de bureau, de métier et de cadres et des renseignements obtenus au moment de l'enquête pilote, on décrit les facteurs et leurs degrés.

Avant de ce faire, on décida que le système comporterait un total de 1,000 points ainsi répartis:

- 52% aux capacités nécessaires,
- 15% aux exigences physiques et mentales,
- 25% aux responsabilités et
- 8% aux conditions de travail et risques professionnels.

Les facteurs de I à II recevaient respectivement, 160, 220, 140, 70, 80, 50, 60, 30, 30, 80 et 80 points.

Au cours de cette démarche, il nous parut plausible de prévoir un nombre de points constant, différent pour chaque famille d'emplois et attribués automatiquement à l'emploi aussitôt décidé son appartenance à une famille donnée. Ces constantes auraient été globales ou variables par facteur. Un tel procédé n'ayant à notre connaissance jamais été utilisé, si ce n'est dans un plan d'évaluation ne groupant qu'une seule famille d'emploi et ou à notre avis, il n'avait aucune utilité, il nous parut inopportun de le mettre en pratique en raison des recherches supplémentaires qu'aurait imposé la détermination de ces constantes. Nous espérons exploiter plus tard cette idée.

La différenciation des emplois clefs, du plus simple au plus élevé, décida du nombre de degrés dans chaque facteur. Une fois établi, le rapport d'importance de ces deux derniers et le minimum de points accordé à l'emploi le plus bas dans chaque facteur, on attribua les points aux degrés, selon une progression géométrique, acceptant l'hypothèse d'une telle progression d'un emploi à l'autre, compte tenu du groupe d'emplois à évaluer. S'il est vrai qu'une telle hypothèse convenait davantage à une unité de négociation groupant des familles d'emplois différents, la proposition n'avait plus autant de force pour différencier plusieurs emplois d'une même famille. C'est ici que se posait de façon cruciale le problème de l'unité ou de la multiplicité des plans d'évaluation. Nous croyions que l'essai du plan permettrait de contrôler la validité de cette progression et d'assurer la qualité des résultats. On décrit donc les degrés en fonction de cet accroissement, en terme des tâches accomplies et de façon plutôt générale que spécifique.

### **L'essai et la modification du plan**

Cette façon de procéder permettait lors de l'essai et de l'utilisation du plan, de préciser la portée de certains termes et de leur donner une interprétation constante et uniforme; l'interprétation du plan en comité devenait elle-même un outil d'évaluation.

L'essai du plan porta sur 15 emplois clefs évalués d'abord à blanc en comité. Les membres crurent opportun de ne se lier à une évaluation quelconque, qu'après s'être entraînés à leur travail. L'évaluation à blanc fut réexaminée et adoptée provisoirement. Après examen des mêmes emplois par comparaison de facteurs, par familles d'emplois et par bureaux, on procéda au même travail sur 16 autres emplois, afin de vérifier l'évaluation du premier échantillon et de réduire le pourcentage d'erreur dû à l'échantillonnage.

Afin d'accroître encore la précision des résultats, le Comité évalua l'échantillon total par la méthode la plus simple, celle du classement hiérarchique. La corrélation étroite entre les résultats obtenus par les deux méthodes augmenta la confiance en la première. En effet, les différences obtenues par la seconde semblaient attribuables à l'influence plus grande des titres d'emploi dans celle-ci. Ces titres coiffaient souvent mal le contenu de l'emploi.

Cet essai du plan permit de modifier le nombre de degrés de certains facteurs, d'accorder une pondération différente à certains autres et d'accoler une progression arithmétique au facteur « exigences physiques ». Il fournit en outre un troisième outil d'évaluation: l'échelonnement des 31 emplois dans chaque facteur.

### **L'évaluation de tous les emplois**

Le comité avait donc à sa disposition trois outils principaux: le plan d'évaluation, l'interprétation qu'il en avait donnée et l'échelonnement des 31 emplois par facteur. Par ailleurs, les descriptions fournissaient les faits pertinents, servant de base au jugement. L'utilisation de ces outils s'effectua selon les règles suivantes:

Le quorum du comité fut de deux représentants de la Commission et deux représentants de l'Association. On encourageait d'autre part le cinquième membre à suivre et à participer aux discussions, même s'il n'avait pas le droit de vote.

Les membres du comité, tous employés de la Commission, connaissaient généralement les emplois à évaluer. Les commentaires obtenus des surveillants immédiats par questionnaire et par entrevue permirent d'obvier à leur absence au moment de l'évaluation des emplois sous leur juridiction; d'autre part, les membres du comité, sépa-

rément ou collectivement, se renseignaient au besoin sur le contenu des descriptions, visitant à l'occasion les lieux de travail.

Au courant des faits et en nombre suffisant, les membres présents, moins sûrs de leur jugement, se ralliant à la majorité, on évaluait l'emploi par facteur. Chaque membre pouvait faire valoir à nouveau son point de vue lors de la comparaison des emplois par facteurs, par familles d'emploi et par bureaux.

Dans ces circonstances et tout en reconnaissant la rectitude de l'évaluation dans son ensemble, les représentants syndicaux s'émurent, au début, du résultat probable en prêtant de moins en moins volontiers leur concours à une opération qui leur semblait devoir classer au bas de l'échelle la majorité des employés soumis à l'unité de négociation. Le problème fut soumis à une réunion plénière à laquelle assistaient le directeur du personnel administratif et le conseiller technique de l'Association. La centralisation poussée, au niveau administratif, de décisions généralement laissées à l'exécutif, et la tendance de ce dernier à prendre les décisions appartenant aux subalternes expliquaient en partie le phénomène. D'autre part, la nature même des opérations administratives, émission de chèques, approvisionnements, cueillette et compilation de données, renseignements à donner, le tout en volume considérable expliquait le phénomène et son corollaire.

En outre, la progression géométrique elle-même, permettant une différenciation des emplois jugés conforme aux faits, accentuait cette caractéristique des résultats. Il fut enfin proposé, que la classification soit faite selon l'ordre hiérarchique établi et ne tienne compte des points que pour établir cet ordre. Une résolution adoptée dans ce sens eut pour effet de susciter à nouveau la participation active des représentants syndicaux.

### **La classification**

On poursuit dans un climat plus serein l'évaluation de tous les emplois. Ils furent ensuite groupés en dix classes distinctes selon l'ordre hiérarchique et les limites de difficulté. Le comité étudia et revisa le classement de certains cas à la frontière des classes et remit son travail terminé à ses commettants.

La nouvelle classification entra en vigueur au moment de la signature de la convention collective et de l'avenant, le 5 avril 1963. L'avenant couvrait la période de réouverture des négociations de salaires, jusqu'au 30 juin 1963. La nouvelle convention couvrait une période de deux ans jusqu'au 30 juin 1965. L'échelle des salaires couvrait une période de deux ans et demie. Les parties convinrent de garder un comité paritaire chargé de tenir à jour la classification. Cette disposition essentielle assurait le maintien de l'ordre établi dans les emplois de l'unité de négociation. Cet ordre avait eu comme conséquence d'élargir la marge des salaires des emplois les plus bas aux plus élevés dans la hiérarchie.

### Conclusion

Si l'aboutissement de ces travaux ne saurait conduire à tirer des conclusions générales d'un cas particulier, il permet néanmoins de formuler des hypothèses susceptibles de guider les promoteurs d'expériences analogues.

Il est possible, dans certains problèmes considérés traditionnellement comme des conflits d'intérêt syndico-patronaux, de trouver des zones d'intérêt commun et de les définir. La coopération qui s'établit dans ces zones entre les parties contribue à la solution pacifique des conflits d'intérêt.

Cette coopération est d'autant plus facile à réaliser que les relations entre les parties sont moins tendues et que les membres sont mieux formés et informés et que le but de leurs démarches est bien défini.

Un même plan peut servir à l'évaluation de plusieurs familles d'emplois différents avec précision pourvu que son adoption soit précédée d'essais ou des recherches nécessaires pour établir les constantes applicables à chaque famille et que se poursuivre au cours des années l'amélioration des instruments utilisés.

Est-il nécessaire d'ajouter que cette dernière remarque s'applique à la mise en oeuvre de tout plan d'évaluation? Vouloir conserver indéfiniment des instruments identiques pour évaluer des emplois dont le contenu évolue constamment équivaut parfois à travailler l'acier avec les instruments de l'âge de pierre.

## JOINT JOB EVALUATION AT THE MONTREAL CATHOLIC SCHOOL COMMISSION

The « Association professionnelle du personnel administratif de la Commission des écoles catholiques de Montréal » obtained from the Quebec Labour Relations Board, on July 13th 1961, a certificate in favour of « tous les salariés au sens de la loi, du personnel administratif » excluding certain executive jobs. The bargaining unit included all clerical positions, many supervisory, a few line management and technical and a smaller number of craft jobs ; the total number of employees amounted to around 600.

The collective agreement signed on February the 5th 1962 stipulated that a joint committee composed of three representatives from the Commission and three from the Association had the responsibility of evaluating and classifying the jobs. Mr. Roger Chartier was the arbitrator in case of disagreement and his decision would bind the parties.

The Commission hired an industrial relations specialist, orderer of the project under the direction of the personnel director Mr. Roger Lauzon. Mr. Jean Robert Gauthier was the technical consultant of the Association.

The Committee studied all phases of the project before their enforcement ; it did not discuss the problem of wages but limited itself to the mutual interest task of classifying the jobs in the most orderly way.

The experience of other organizations and opinions of experts were used but the operation progressed through essays and tests effectuated in the working environment.

The pilot study of fifteen key jobs to which 16 others were later on added helped to initiate analysts and members of the Committee. It helped moreover to establish the forms, prepare the evaluation plan, try and modify it.

The Committee adopted a series of terms used throughout the evaluation and adopted the « questionnaire » (also used as an interview guide) the description form and the analyst's guide.

Employees were called by groups of 40 to 60 and well informed of the procedures. A film was presented to them and standardized explanations were given before they were asked to fill out the questionnaire. They could bring it at home and complete there all information they were asked to provide.

The analysts would then using the questionnaire procede to the necessary interviews and establish the descriptions.

The point system was adopted with a maximum of 1,000 points, a total of 11 factors and a geometric progression within each. The plan originally established was modified after the evaluation of the key jobs with the plan, and the comparison by factors. The results were checked by the simple ranking method.

Given the group of jobs to be evaluated, it did not seem practical to use many plans but to use one and adapt it to our particular needs.

However, we thought useful at a given moment to use an « elemental » factor, variable by job family. But the determination of these factors involving additional research, we hoped to use this idea later on.

The Committee used the evaluation plan, the interpretation it had given of it and the classification of 31 key jobs to evaluate the remaining jobs and classify the jobs of the bargaining unit. They checked their judgments by comparing all jobs by factor and by job family.

Members of the Committee could, privately or collectively, check the descriptions and, occasionally, visited work places before the evaluation meetings.

The evaluation of a few jobs being completed, the representatives of the Association were working with more and more hesitation on a project that seemed to rank very low quite a few of the jobs. At a general meeting where were present the personnel director and the technical consultant of the Association, it was decided that the classification would be made according to the importance of each job and to its position in the hierarchy established by the classification. The members of the Association adopted henceforth a more positive attitude.

The jobs were grouped within ten grades, and this result appeared in the new collective agreement signed on the 5th of April 1963. The wage scale then adopted covered the period of negotiation reopening until June the 30th 1963 and the period of the new collective agreement until June the 30th 1965. This latter stipulated that the joint committee should go on evaluating the new or modified jobs to keep to date the classification established. This new order had widened the wage differentials between lower and higher level jobs.

If we cannot on the basis of a particular case formulate general conclusions, it is however possible to elaborate precise hypothesis :

Within certain problems traditionally considered as conflicts of interest between employer and employees, it is possible to find areas of mutual interest and to define them. The cooperation so established contribute to the peaceful settlement of interest conflicts.

The better informed, the parties, the more mature their relationship, and the better defined are their task, the easier will it be for them to cooperate.

A single evaluation plan can be used, to evaluate many job families precisely provided its adoption be preceded by essays or research necessary to establish elemental factors relevant to each family and that the improvement of the tools used be assured in the future. An uncompromising attitude in this respect would be harmful.