

CAS N° 20

LE CAS DE L'AUGMENTATION MANQUÉE¹

C'est la fin du mois de février et Marthe Lehoux vient d'avoir une importante conversation téléphonique avec le professeur Fred Massie, directeur du Département de gestion de l'Université Pacifique. Elle a confirmé qu'elle accepte le poste de professeure adjointe qu'on lui offre au sein de cette université de l'Ouest. Elle quittera donc son poste actuel à l'Université Atlantique, dans l'est du pays. Elle discute alors de la question avec Jean, son mari.

MARTHE — Voilà, c'est décidé.

JEAN — C'était une décision difficile, mais je sais que c'est pour le mieux.

MARTHE — Oui, mais nous allons abandonner plusieurs choses que nous aimons ici.

JEAN — J'en suis conscient, mais rappelle-toi à quel point tu respectes le professeur Massie. Il t'offre l'occasion de donner de nouveaux cours à l'Université Pacifique. Ce sera pour toi un excellent défi. Tu aimeras sûrement beaucoup travailler avec lui.

MARTHE — Jean, nous sommes jeunes, passionnés et un peu aventureux. Il n'y a aucune raison de refuser.

JEAN — Allons-y, ma chérie.

Marthe Lehoux entreprend donc la session d'automne à l'Université Pacifique avec enthousiasme. Les aspects discutés avec le professeur Massie deviennent des enjeux très concrets, alors qu'elle donne de nouveaux cours au premier cycle, tout comme aux cycles supérieurs. Finalement, la transition entre les deux établissements a été agréable. Ses neuf nouveaux collègues l'ont accueillie chaleureusement. Elle a l'impression qu'elle se plaira parmi eux. Elle se sent également à l'aise avec les critères d'évaluation qui semblent être en vigueur dans le département. Certes, les exigences ne correspondent pas à l'implacable « publier ou périr », mais le professeur Massie lui a indiqué, au cours du processus d'embauche, que le département accorderait, dans ses décisions à venir, un poids croissant à la recherche et aux publications, sans négliger l'enseignement et le service à la communauté. Ces orientations correspondent aux croyances personnelles de Marthe, pour qui un professeur doit être en mesure d'exceller dans chacun de ces volets. Si tous ses collègues ne s'entendent pas sur l'importance respective des différentes activités d'un professeur ni sur les critères d'évaluation, un consensus semble se dessiner autour du fait que chacun devait assumer ces multiples responsabilités.

Le mois de mars arrive et, avec lui, la semaine de lecture. Bien tranquille à la maison, Marthe fait le bilan de son expérience depuis son arrivée à l'Université Pacifique. Elle est contente. Jean et elle se sont bien adaptés à l'Ouest. Plusieurs choses leur manquent de leur ancien cadre de vie, mais l'environnement dans lequel ils évoluent maintenant leur plaît à bien des égards. Le nouveau travail de Marthe l'intéresse beaucoup. Elle a reçu de bons commentaires des étudiants sur les cours donnés à la session d'automne. Elle a présenté deux communications à l'occasion d'un récent colloque. Enfin, elle vient d'apprendre que deux articles qu'elle a soumis à une revue scientifique seront publiés. Elle considère tout cela comme de bons résultats et se sent satisfaite. Elle a travaillé fort et en récolte maintenant les fruits.

ÉTUDE DE CAS 20 (suite)

À la fin de la session d'hiver, Marthe est toutefois soucieuse. Le moment est venu pour Fred Massie, pense-t-elle, d'effectuer l'évaluation de son rendement de l'année. Elle attend ce moment avec une certaine fébrilité, notamment en raison des propos du doyen à une récente rencontre facultaire. Ce dernier a indiqué qu'une augmentation de la masse salariale de 7% allait être répartie entre les professeurs, pour l'année suivante. Il a encouragé les directeurs de département à attribuer cet argent au mérite, en fonction du rendement. Marthe l'a écouté avec attention et contentement. Elle croit comprendre que l'Université Pacifique essaie vraiment d'instaurer un système de récompenses liées au rendement. Un tel système correspond à sa philosophie personnelle et elle en enseigne même les principes dans ses cours.

Durant le mois de mai, Marthe continue d'espérer une conversation avec Fred Massie sur le sujet. Un jour, elle reçoit le message suivant par courrier électronique.

Destinataires : Professeurs du Département de gestion

Expéditeur : Fred

Objet : Augmentations salariales pour l'an prochain

Le doyen a fait preuve de transparence au sujet des finances de l'université, notamment lorsqu'il a exposé les détails du budget à la dernière réunion facultaire. Conformément à cette philosophie, j'aimerais apporter quelques éclaircissements sur la question des augmentations salariales.

La somme disponible pour notre département, à l'exception du directeur, correspond à une augmentation totale de 7,03%. En attribuant ces fonds, j'ai tenté de récompenser les collègues en fonction de leur contribution aux activités du département et de l'université, mais aussi en fonction de leur cheminement professionnel. Par ailleurs, il m'a paru essentiel de corriger certaines iniquités qui se sont accentuées au fil du temps. Les augmentations se répartissent donc comme suit :

- 5% ou moins : 3 professeurs
- Plus de 5% à 7% : 2 professeurs
- Plus de 7% à 9% : 3 professeurs
- Plus de 9% : 2 professeurs

À la lecture de ce message, Marthe éprouve des sentiments mitigés. Elle comprend mal que Fred Massie ait décidé des augmentations sans même avoir discuté avec elle de son rendement. Malgré tout, elle se sent à l'aise, parce qu'elle est convaincue d'être l'une des deux personnes qui recevront une augmentation de plus de 9%. « Maintenant, se dit-elle, je vais enfin pouvoir discuter avec Fred non seulement de mes efforts de l'année qui vient de s'écouler, mais aussi de mes projets pour l'année prochaine. »

Mais les jours passent et Marthe est déçue de constater que Fred Massie ne cherche pas à s'entretenir avec elle. En outre, il lui arrive régulièrement de se retrouver au milieu d'une discussion entre collègues où chacun spéculé au sujet des augmentations salariales annoncées. Qui donc bénéficiera de tel ou tel taux ?

ÉTUDE DE CAS 20 (suite)

Un jour, Carla Black, une collègue, entre dans le bureau de Marthe en lui annonçant qu'elle a demandé à Fred Massie ce qu'il en était. Il lui a répondu que son salaire sera haussé de 7%. Elle a également appris que les augmentations de 9% sont accordées à deux professeurs plus anciens. Marthe est incrédule. « C'est impossible, pense-t-elle. J'ai accompli un travail exceptionnel, cette année. En enseignement tout comme du côté des publications, mes résultats sont solides. De plus, j'ai l'impression d'avoir été une force positive dans le département. » Se disant que Carla s'est trompée, elle a hâte de pouvoir éclaircir les choses avec Fred Massie.

Quelques jours plus tard, une autre collègue rapporte à Marthe une conversation avec Fred tout à fait semblable à celle qu'a eue Carla. Cette fois, Marthe explose intérieurement. Elle est convaincue de mériter une récompense importante.

Puis, un jour, Fred Massie frappe à la porte du bureau de Marthe, qui l'invite à entrer. Après un échange de salutations cordiales, Marthe amorce la conversation : « Fred, nous avons toujours été francs l'un envers l'autre, et je t'avoue que je suis préoccupée au sujet de mon salaire. Je pensais avoir eu une année exceptionnelle. Et voilà que je vais seulement recevoir une augmentation moyenne, si j'ai bien compris. » Fred Massie est une personne qui s'exprime sans détour ; Marthe peut lui faire confiance de ce côté. Il lui répond par ces paroles :

« Oui, Marthe, je crois que ton rendement est supérieur et que ta contribution au département est précieuse. Les augmentations de 9% que j'ai accordées visaient toutefois à corriger des iniquités qu'ont eu à subir deux professeurs pendant plusieurs années. Comme des fonds étaient disponibles cette année, j'ai estimé qu'il était de mon devoir d'apporter des correctifs. Si on met de côté cette mesure, on peut dire que tu as reçu l'une des trois augmentations les plus élevées. N'oublions pas que les différences sont minimes. Je suppose que j'aurais pu faire une plus grande distinction entre les professeurs, par des augmentations plus variées, mais je me voyais mal m'abstenir complètement d'en augmenter certains. Il est vrai que tu as eu une excellente année, comme je l'espérais lorsque je t'ai embauchée : tu as répondu à mes attentes. Je sais que tu estimes avoir mérité un A, et je suis d'accord avec toi. Mais je te donne un B+, en espérant que tu comprendras mes motifs. »

Marthe saisit la logique de son directeur et se sent bien d'avoir pu discuter avec lui. Bien qu'elle ne soit pas ravie de la tournure des événements, elle comprend. En terminant la conversation, elle explique : « Tu sais, ce n'est pas la valeur pécuniaire de l'augmentation qui me blesse. C'est plutôt le manque de reconnaissance. Récemment, par exemple, j'ai refusé un contrat important qui aurait été beaucoup plus payant que l'augmentation que je n'ai pas reçue. Je ne l'ai pas accepté parce je n'aurais pas été disponible pour mes tâches universitaires pendant plusieurs jours. Selon moi, mes collègues n'auraient sans doute pas fait le même choix. »

Pendant l'été, au cours d'une conversation, Carla raconte à Marthe que, d'après ce qu'elle a entendu dire, deux professeurs ayant reçu une augmentation de 4% se sont plaints auprès de Fred Massie et du doyen, qui leur a finalement accordé une nouvelle hausse salariale. « Eh bien, pense Marthe, moi qui voulais passer à autre chose ! »

ÉTUDE DE CAS 20 (suite)

Environ trois semaines plus tard, Marthe, Fred, Carla et un autre collègue prennent part à une réunion avec le doyen. Bien qu'il ne soit nullement question des augmentations, quelques propos échangés en aparté laissent entendre que Carla a obtenu, elle aussi, une nouvelle hausse salariale. Marthe vérifie immédiatement auprès du doyen, qui le lui confirme. Carla a contesté la décision antérieure auprès du directeur et du doyen, qui ont alors augmenté son salaire en arguant qu'une iniquité historique n'avait pas été pleinement reconnue. Fred est visiblement mal à l'aise, tandis que la discussion se poursuit au sujet des politiques salariales et du mécontentement que les choix récents ont suscité dans le département.

Fred finit par quitter les lieux en s'excusant, pour se rendre à une autre réunion. Marthe, ses collègues et le doyen poursuivent leur conversation, qui devient de plus en plus tendue. Finalement, la rencontre prend fin et tous se lèvent. Marthe ne peut s'empêcher d'ajouter, à l'intention du doyen : « Ce n'est pas que je ne gagne pas assez d'argent, mais j'ai l'impression de ne pas avoir reçu ma juste part, compte tenu de votre politique affirmée de récompenser les professeurs au mérite, en fonction de leur réussite. »

Sur ces mots, elle s'en va. Dans le couloir menant à son bureau, elle se dit : « L'an prochain, il n'est pas question que je refuse de contrat de consultante à cause de mon sens des responsabilités mal avisé à l'égard de mon département. »

Questions

1. Comment Marthe gère-t-elle les conflits ? Comment son style de gestion des conflits a-t-il pu influencer sur la tournure des événements dans la situation décrite ? Quels étaient les objectifs de Marthe et quel style de gestion des conflits l'aurait mieux aidée à les atteindre ?
2. Comment Fred Massie gère-t-il les conflits ? Comment son style de gestion des conflits a-t-il pu influencer sur la tournure des événements dans la situation décrite ?
3. Après avoir appris le montant de son augmentation, comment Marthe aurait-elle pu utiliser les principes et les éléments clés de la négociation distributive pour conduire Fred à lui offrir un salaire avantageux et motivant pour elle ?

1. Jean R. Schermerhorn, Jr. (Ohio University).