

CAS N° 5

C'EST TROP INJUSTE !¹

Étudiante de dernière année à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Marie Lalonde a passé plusieurs entrevues d'emploi. Elle fait partie des meilleurs étudiants de sa classe, a participé activement à de nombreuses activités parascolaires et a gagné le respect de ses professeurs. Chaque société qui l'a reçue lui a fait des propositions. Après mûre réflexion, elle a finalement décidé d'accepter l'offre d'une multinationale, Produits universels. Le salaire proposé (55 000 \$) et les avantages sociaux sont excellents. De plus, il semble y avoir des possibilités de promotion intéressantes.

Marie a pris son poste quelques semaines après l'obtention de son diplôme et a maîtrisé très rapidement ses tâches et responsabilités. À plusieurs occasions, on lui a demandé de prolonger sa journée de travail, car les délais de remise de certains rapports étaient serrés. Elle a accepté sans hésiter, bien qu'en tant qu'employée exemptée elle n'était pas rémunérée pour ses heures supplémentaires. De plus, elle rapportait assez souvent du travail chez elle pour approfondir certaines analyses. Elle venait même parfois au bureau les fins de semaine pour faire le point sur l'avancement de ses projets ou simplement pour se mettre à jour dans la montagne de courrier accumulé.

Un jour, son directeur lui a confié une tâche relativement difficile. Une usine située au Costa Rica connaissait des problèmes de production. On doutait de la qualité d'un des produits et les rapports fournis sur cette question n'étaient pas clairs. Marie a fait partie de l'équipe chargée d'examiner le problème de qualité et de se pencher sur l'élaboration des rapports. L'usine était située près de ses sources de matières premières, en plein cœur de la jungle. Pendant trois semaines, l'équipe envoyée sur place a donc dû s'accommoder à des conditions de séjour difficiles. Elle est cependant parvenue, au cours de la période allouée, à trouver l'origine du problème de qualité, à corriger la situation et à améliorer les procédures d'élaboration des rapports.

Le chef d'équipe, un ingénieur qualité, a fait parvenir la note suivante au directeur de Marie : « Je tenais à vous informer de l'excellent travail effectué par Marie Lalonde au cours de notre séjour au Costa Rica. Ses suggestions et ses idées concernant les procédures d'élaboration des rapports nous ont été précieuses. Sans son aide, nous aurions sans doute dû rester trois semaines de plus. Or, personnellement, j'en avais plus qu'assez des moustiques ! Merci de nous l'avoir envoyée. »

Comme la plupart des entreprises, Produits universels a mis en place un système d'évaluation annuelle du rendement des employés. Comme Marie est entrée en poste il y a un peu plus de 12 mois, le temps de son évaluation est venu. Lorsqu'elle entre dans le bureau de son directeur, elle se sent un peu nerveuse, car c'est sa première évaluation et elle ne sait pas à quoi s'attendre. Une fois la porte refermée, on échange quelques plaisanteries pour détendre l'atmosphère, puis Robert entre dans le vif du sujet.

ROBERT — Comme je vous l'ai dit la semaine dernière, Marie, cette rencontre va me permettre de vous faire part de mon appréciation de votre travail. Vous n'êtes pas sans savoir que rendement et rémunération vont de pair. Comme la philosophie de notre entreprise est de récompenser ceux qui ont un bon rendement, nous abordons ces évaluations

ÉTUDE DE CAS 5 (suite)

avec beaucoup de sérieux. J'ai consacré pas mal de temps à suivre votre rendement au cours de l'année. Avant de vous en parler, j'aimerais connaître vos impressions sur Produits universels, sur vos tâches, ainsi que sur moi, en tant que directeur.

MARIE — Sincèrement, Robert, je n'ai pas à me plaindre. Tout ce qui concerne Produits universels et mon poste correspond à ce qu'on m'avait présenté. J'aime beaucoup travailler ici. Le personnel est très courtois et, dans mon équipe, l'atmosphère est agréable. Mon poste offre beaucoup de défis à relever. Je sens qu'on m'estime et j'ai l'impression d'avoir un rôle à jouer. Vous-même, vous vous êtes montré patient et prévenant à mon égard. Dès mon arrivée, vous m'avez permis de m'engager pleinement et vous avez bien accueilli mes opinions. J'ai beaucoup appris avec vous et je vous en remercie. En résumé, je suis heureuse d'être ici.

ROBERT — Parfait, Marie. C'est ce que j'espérais vous entendre dire parce que, de mon point de vue, la plupart des personnes avec qui vous travaillez ressentent la même chose. Avant d'aborder la dimension qualitative de cette évaluation, j'aimerais examiner avec vous la dimension quantitative. Comme vous le savez, le classement va de la note 1, la plus basse, à la note 5, la plus élevée. Je vais passer en revue les diverses catégories et je vous donnerai les détails de mon raisonnement pour chacune d'elles.

Robert commence par la catégorie 1 (quantité de travail) et finit par la catégorie 10 (travail en équipe). Il accorde à Marie la note 4 ou 5, selon la catégorie. En fait, elle n'obtient que deux fois la note 4, et Robert lui explique que c'est normal puisqu'il s'agit de domaines qui requièrent une certaine amélioration pour la majorité des employés.

ROBERT — Comme vous pouvez le voir, je suis très satisfait de votre rendement. Vous avez reçu les notes les plus élevées jamais accordées à l'un de mes subordonnés. Votre attitude, votre motivation et votre apport sont très bien vus. L'équipe en mission au Costa Rica n'a eu que des louanges pour vous. De plus, la directrice de l'usine m'a confié que personne avant vous n'avait pu aussi bien lui expliquer les procédures d'élaboration des rapports. Devant une réussite aussi spectaculaire, je suis ravi de vous accorder dès aujourd'hui une augmentation de 10%!

MARIE (bouche bée et les yeux brillants) — Robert, franchement, je n'en reviens pas! Je ne sais pas quoi dire... Je vous remercie beaucoup. J'espère continuer à mériter votre confiance et à faire du bon travail. Merci, vraiment, merci!

Marie prend congé de son directeur, le remercie encore vivement et sort du bureau avec un grand sourire. Elle est aux anges. Non seulement l'évaluation de son rendement lui a paru des plus cordiales, mais ses notes sont remarquables et l'augmentation de salaire la satisfait pleinement. Elle sait pertinemment, pour en avoir discuté avec des collègues, que Produits universels n'accorde en moyenne que des augmentations de 5%. Elle s'était préparée à se contenter d'un tel pourcentage, ou peut-être à obtenir 6 ou 7%. Alors 10%, c'est super!

En revenant à son bureau, elle croise Suzanne, une collègue.

SUZANNE — Tu as l'air de très bonne humeur! On dirait que tu as reçu de bonnes nouvelles?

ÉTUDE DE CAS 5 (suite)

Récemment engagée, Suzanne Gauthier travaille aussi avec Robert. Elle est aussi diplômée de l'UQAM, de la promotion qui suit celle de Marie. Elle a été une étudiante brillante, parmi les meilleurs, et s'est distinguée autant dans ses études que dans les activités parascolaires. Ses professeurs l'ont chaudement recommandée.

MARIE — Oh! Suzanne. Je pensais à Produits universels et aux avantages qu'il y a à travailler ici.

SUZANNE — Oui, c'est vraiment magni...

MARIE — J'arrive de ma première évaluation de rendement. Il n'y a pas de quoi fouetter un chat! En fait, ça m'a vraiment remonté le moral. J'ai trouvé ça stimulant. J'ai obtenu un très bon classement et je suis impatiente de recommencer l'an prochain! On a de la chance de travailler ici.

SUZANNE — Tu peux le dire. J'ai été sidérée qu'ils m'engagent dès la fin de mes études, surtout à un tel salaire. Entre toi et moi, je commence à 63 000 \$! Non, mais, t'imagines! Je n'en croyais pas mes oreilles!... Marie? Marie, où vas-tu? Pourquoi dis-tu que c'est injuste?... Marie!

Questions

1. Décrivez l'attitude de Marie avant et après sa conversation avec Suzanne. Y a-t-il eu un changement? Si oui, pourquoi?
2. À votre avis, que va faire Marie dans l'immédiat? Et plus tard?
3. Quelle théorie de la motivation s'applique le mieux à ce scénario? Justifiez votre réponse.

1. Barry R. Armandi (SUNY-Old Westbury).