

Où mettre l'effort?
 Comment tenir compte de la situation actuelle et de
 l'importance des facteurs pour planifier l'amélioration de
 l'organisation et des services

*Robert Czerny, Agora Management Associates / SynParSys Consulting Inc., Ottawa @ 1998
 (613) 728-0658 nstn3338@fox.nstn.ca*

*Comment appelle-t-on un médecin dont la salle d'attente
 est digne de Décormag, dont la salle d'examen est
 délabrée et dont le stéthoscope ne tient ensemble
 qu'avec du ruban gommé? PMMd -- Plus mon médecin,
 désolé!*

Les sondages sur les opinions publiques foisonnent, qu'il s'agisse de sonder les préférences des consommateurs, les intentions de vote des citoyens, ou bien encore l'attitude des employés, des clients et des parties intéressées.

Les sondages portent souvent sur deux éléments interreliés : les sentiments des répondants au sujet de l'**IMPORTANTANCE** relative du produit ou de la question; la perception des répondants de l'état **VÉRITABLE** du produit ou de la question. En d'autres mots, on pourrait demander aux clients leur degré de satisfaction relativement à certaines caractéristiques du produit ou du service -- la situation **véritable**; les répondants pourraient aussi expliquer quelle **importance** ils accordent à chacune de ces caractéristiques lorsqu'ils décident d'acheter un produit ou un service.

On pourrait de même demander aux employés de préciser l'importance relative qu'ils accordent à bon nombre d'éléments de "récompense", notamment le salaire de base, les primes salariales, les avantages, les prix officiels et la reconnaissance informelle, ainsi que leur degré de satisfaction relativement à ces mêmes éléments.

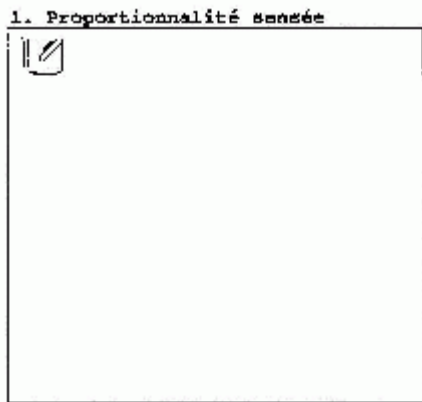
Mais dans quelle mesure cette information est-elle utilisée de façon efficace?

La **brève étude que** voici suggère qu'en combinant dans un même graphique les données sur **L'IMPORTANTANCE** et les données sur l'état **VERITABLE**, nous obtenons une image qui porte une profonde incidence sur le processus décisionnel.

Si les choses sont dans un état véritablement mauvais mais ne sont pas importantes, alors il n'y a pas lieu de les améliorer de façon prioritaire. Par contre, si les choses sont mal faites mais sont d'une très grande importance, il est primordial de les améliorer. Comme le veut la sagesse populaire, pourquoi réparer quelque chose qui n'est pas brisée? Cependant, si deux choses sont brisées, il vaut mieux réparer d'abord la plus importante.

Ce modèle d'analyse se prête à diverses applications, et bon nombre des stratégies décisionnelles y sont reliées. La représentation graphique de l'IMPORTANCE versus l'état VÉRITABLE à l'aide d'un nuage de corrélation, simplifie et renforce le recours à l'information attitudinale dans la prise de décision.

D'abord, un ensemble de facteurs reliés devrait être regroupé dans un graphique ; par exemple, tous les éléments des services offerts dans un bureau de dentiste, ou encore tous les aspects de la formation et du perfectionnement des employés. Les résultats sur un facteur ou une question en particulier ne sont significatifs que dans le contexte de la comparaison, et la position "relative" par rapport aux autres facteurs ou questions relèvent du même thème.



La dimension horizontale du graphique représente l'importance

perçue des facteurs à l'étude. Plus un facteur se déplace vers la droite, plus l'importance que lui **accordent les répondants** est élevée. L'axe vertical représente l'état véritable perçue de ces facteurs. Plus un facteur est élevé sur l'axe, plus sa qualité est supérieure, selon la perception des répondants.

Donc, si un facteur se retrouve dans la partie inférieure **droite du** graphique, c'est que les répondants considèrent qu'il est très important mais que sa réalisation est pauvre. De tels résultats envoient un avertissement très clair au groupe de travail ou à la gestion : il faut à tout prix améliorer le rendement dans ce secteur. Les facteurs qui se retrouvent dans la partie supérieure gauche du graphique sont perçus par les répondants comme étant relativement peu importants bien que leur réalisation ait été supérieure. Il faudrait peut-être aussi envisager d'améliorer cette situation. Y a-t-il moyen de tirer plus de valeur de ces forces dans des secteurs de peu d'importance? Est-ce que des efforts ou des ressources devraient être redéployés vers un secteur plus important? Ou encore, est-ce que le statu quo devrait prévaloir parce que l'organisation tente de faire de son mieux dans tous les secteurs, peu importe le niveau d'importance - "Si ça vaut la peine d'être fait, mieux vaut bien le faire".

Tout comme la caricature du médecin au début de la présente étude, le paragraphe précédent reflète une position sensée sous-jacente : **d'habitude, on s'attend à ce que l'effort et la réalisation revêtent une importance proportionnelle**. Cette proportionnalité a trait au comportement rationnel (voir le graphique 1). La position sensée, du moins dans le quotidien, représente la zone "rationnelle" du graphique. Normalement, les gens visent une réalisation qui soit directement proportionnelle à l'importance; nous déployons nos plus grands efforts vers ce qui nous importe le

plus. En outre, nous évitons de faire les choses qui nous sont complètement indifférentes, et nous n'acceptons pas qu'un rendement soit vraiment désastreux.

La suite de la présente étude explique comment utiliser cette image dans la *description*, dans la *résolution de problèmes* et dans la *planification des progrès*.

A. DESCRIPTION

Après avoir tracé point par point les résultats sur un thème (y compris la moyenne du thème), tracez une ligne droite qui résume visuellement les points - une "droite de meilleur ajustement". Celle-ci devrait traverser le point de la moyenne du thème. L'inclinaison de la droite et la position qu'elle occupe sur le graphique permettra de décrire comment les répondants ont réagi au groupe de questions dans le thème.

Voici une brève description des cinq modèles de base :

1. Droite diagonale de la gauche inférieure à la droite supérieure

Cette ligne correspond à ce que l'on entend d'habitude par *rationalité*. Donc, au fur et à mesure que l'importance des facteurs les uns par rapport aux autres augmente, le niveau de réalisation augmente aussi. Par exemple, la rapidité avec laquelle le dentiste vous accueille est plus importante que les fleurs dans la salle d'attente; les facteurs les plus importants sont les compétences du dentiste et l'équipement propre. Si la qualité de la réalisation augmente de façon correspondante - fleurs quelconques, accueil passablement rapide, instruments et compétences de très haute qualité - ceci nous semble correct, c'est rationnel.

Bien qu'il se dégage un sentiment d'exactitude ou de "proportionnalité" de cette situation, il se peut que nous n'ayons pas tous les éléments du portrait. D'abord, quelle est la hauteur de la droite sur le graphique? Le dentiste perdrait peut-être des patients si la droite ne se déplaçait pas vers le haut - belles fleurs, accueil rapide, excellents instruments et compétences.

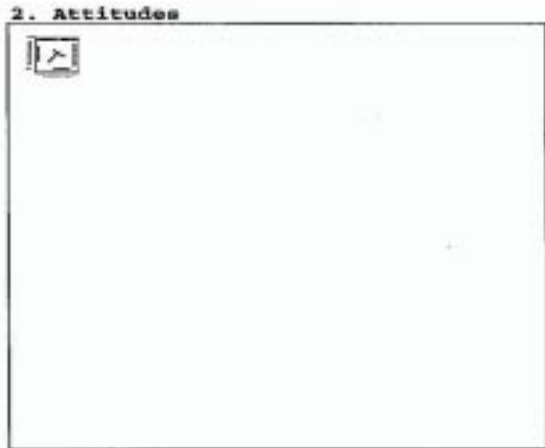
En deuxième lieu, où se situent les *valeurs aberrantes*, c'est-à-dire les points qui sont éloignés de la droite de meilleur ajustement? Les points qui se retrouvent en bas et à droite de la ligne représentent des facteurs qui sont dans un plus piètre état qu'ils ne devraient l'être; et plus la distance perpendiculaire augmente, plus l'item est "exorbitant".

Et en troisième lieu, il faut tenir compte de l'élément temps. Une organisation qui se contente d'être au même niveau de rationalité sur une longue période de temps ne se fixe pas de défis pour s'améliorer. Si l'organisme croit qu'il suffit d'être bon, il se réduit à la complaisance.

2. Droite diagonale de la gauche supérieure à la droite inférieure

Ce genre de droite indique que, au fur et à mesure que les thèmes gagnent en importance, le niveau de réalisation baisse. **2. Attitudes** Lorsque ceci se produit, il se dégage un sentiment prononcé

d'irrationalité. Il n'est pas vraiment sensé de bien faire les choses qui importent peu et de mal faire les choses qui sont très importantes. Par exemple, si cette description s'applique au cabinet d'un dentiste -belles fleurs, accueil irrégulier, mains gauches et instruments défectueux - nous confierons le soin de nos dents à un autre dentiste.



Comment une telle situation se produit-elle? C'est peut-être en raison d'un manque de planification, ou bien d'une approche loufoque et opportuniste, ce qui veut dire que les choses plus faciles et moins importantes sont mieux faites que les choses difficiles et importantes. C'est la voie du moindre effort.

3. Droite horizontale

Une ligne horizontale indique, en moyenne, que toutes les choses se font tout aussi bien les unes que les autres, bien qu'elles n'aient pas la même importance.

Une organisation qui adopte une attitude de "qualité totale" poursuit cet idéal : faisons tout ce que nous faisons du mieux que nous pouvons. Si l'organisation connaît du succès, elle atteint un niveau *d'excellence global*; mais si elle ne cible pas ses priorités de façon judicieuse en cours de route, ou si ses dépenses sont trop élevées, il se peut qu'elle soit en proie au *perfectionnisme*.

Les résultats sur l'axe horizontal soulève une autre question : pourquoi nous préoccupons-nous des items de peu d'importance? Pourquoi ne nous occupons-nous pas uniquement de ce qui est le plus important? Si les résultats d'une organisation s'étendent dans la partie supérieure du graphique, celle-ci pourra alors décider de passer au coin supérieur droit - c'est-à-dire, consacrer ses compétences et ses ressources aux items les plus importants.

Il est à noter qu'il n'est pas nécessaire que la droite se situe dans la partie supérieure du graphique, ou près de celle-ci. Plus la droite est basse, plus le niveau général de réalisation est bas; néanmoins, la vaste fourchette d'importance s'applique toujours. Il y a lieu de se demander comment une entreprise qui affiche une droite horizontale basse - "nous faisons preuve du même niveau d'incompétence dans toutes les tâches que nous exécutons, sans égard à l'importance des tâches" - peut survivre dans un milieu concurrentiel.

4. Droite verticale

En moyenne, une droite verticale indique que l'on exécute avec des niveaux de réalisation différents les tâches qui revêtent le même degré d'importance. Ceci nous semble être une situation *insensée*. Si A et B revêtent la même importance, pourquoi acceptons-nous que A soit bien fait alors que B est mal fait?

Cette situation *est frustrante*, bien qu'elle ne puisse pas être évitée : parfois les choses se déroulent ainsi tout simplement parce que les objectifs dépassent le temps, les compétences et les ressources dont on dispose pour tous les atteindre selon un rendement maximal. Pendant combien de temps pourrions-nous accepter que les choses soient ainsi? Est-ce que nous *démissionnons* et acceptons que certaines choses réussissent alors que d'autres échouent, bien qu'elles soient également importantes? Ou alors, est-ce qu'on élabore des *tactiques* pour améliorer le rendement des items moins bien exécutés?

Il est à noter que la droite verticale peut se retrouver où que ce soit sur le graphique. Plus elle se déplace vers la droite, plus on accorde de l'importance à toutes les tâches, et par conséquent, plus l'on devrait se préoccuper de l'amélioration du rendement. (Cette hypothèse tient pour acquis que la perception de rendement élevé pour tous les items dans le thème est justifiée; dans le cas contraire, les répondants sont hystériques et ne savent pas comment établir des priorités.) Il y aurait aussi lieu de se préoccuper si l'on se retrouve à l'extrême gauche. Une telle droite nous dit que "tous les éléments de ce sujet nous sont indifférents" - ce qui est le cas d'une unité qui est décrochée, qui est discordante.

5. Aucune droite

Si aucune droite ne semble correspondre aux résultats, notre thème serait donc "éparpillé". La situation se résume par la combinaison des aspects négatifs de la diagonale descendante (irrationnel, imprévu) et de la droite verticale (ridicule insensé).

B. RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Assez de descriptions. Il faut maintenant corriger les zones problématiques.

Les graphiques précisent quelles questions doivent d'abord être corrigées en priorité. Les priorités se trouvent dans la zone inférieure droite si les résultats sont éparpillés; à l'extrémité droite d'un ensemble horizontal; et à la partie inférieure d'un ensemble vertical.

Les graphiques peuvent servir à appuyer les discussions sur trois tactiques générales qui permettront de corriger les résultats insatisfaisants : la résolution, la dissolution et le transfert.

Pour *résoudre* un problème, nous y consacrons plus de réflexion, plus d'énergie, plus de créativité et plus de ressources, ce qui devrait permettre d'augmenter la réalisation. Par exemple, nous pouvons modifier un processus frustrant. L'importance perçue du processus ne change pas mais son état véritable s'améliore; le point connexe se déplace vers le haut sur le graphique.

Le graphique peut indiquer où puiser les ressources et l'énergie qui permettront d'améliorer la situation. Les points dans la zone supérieure gauche représentent les tâches qui sont mieux exécutées que la moyenne relativement à leur importance. On pourrait dire qu'elles sont "excédentaires" si on les compare à la norme. L'organisation peut-elle vraisemblablement se permettre d'y consacrer moins d'attention et se consacrer davantage aux priorités? Le risque que ces items soient négligés ou que leur réalisation diminue ne les placerait toutefois pas dans la zone de danger parce qu'ils sont moins importants que les autres éléments du thème.

Pour en arriver à *dissoudre un problème*, nous modifions l'environnement afin que la condition problématique devienne moins importante. Par exemple, les représentants sur le terrain peuvent être à la merci d'un nombre insuffisant d'experts qui leur viennent en aide pour résoudre les plaintes difficiles des clients. Au lieu d'augmenter le nombre d'experts qui lui sont dispendieux, l'organisation pourrait améliorer la formation qu'elle donne à ses représentants. Par conséquent, les représentants consulteront moins souvent les experts. L'état véritable du groupe d'experts n'a pas été amélioré, mais son importance a diminué. La situation se déplace vers la gauche du graphique.

Il est possible de combiner ces deux tactiques - en termes graphiques, déplacement vers le haut et vers la gauche - bien sûr.

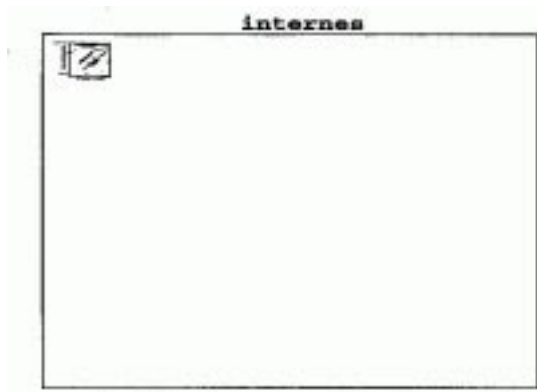
Enfin, on peut choisir de *transférer* la responsabilité d'un problème à d'autres qui sont plus compétents. Par exemple, bon nombre d'entreprises sont d'avis que la mise à jour de leurs systèmes informatiques est dispendieuse et qu'elle est une source de frustration pour leur personnel. Il serait peut-être alors préférable de confier ce travail à une entreprise de l'extérieur qui se spécialise dans la mise à jour de systèmes et dans les services de dépannage plutôt que de tenter d'améliorer la situation à l'interne.

C. PLANIFICATION DU PROGRÈS

Le but ultime de ce graphique est de planifier le *progrès*, de fixer de nouveaux objectifs pour notre organisation. Est-ce que nous devrions tenter d'atteindre un angle plus rationnel? Est-ce que nous devrions tenter de progresser vers un état horizontal, vers la qualité totale? Et à quelle hauteur devrions-nous placer la barre pour l'an prochain, pour les années à venir?

Voici un exemple. Le graphique 3 affiche l'état actuel de 8 facteurs dans les communications internes d'une organisation. En représentant à l'aide d'une droite l'équilibre actuel entre les facteurs, il devient évident lesquels affichent une réalisation inadéquate par rapport à leur importance (A, C, G), lesquels se retrouvent dans la moyenne (B, E, F) et lesquels sont supérieurs (1), H).

La gravité des lacunes liées à la réalisation se calcule en mesurant la distance perpendiculaire d'un facteur à partir de la droite. Par exemple, C' est de toute évidence plus éloigné de la droite que A et G; cette lacune est donc plus grave. Puisque G est plus près de la droite que C, ce facteur exige qu'on le **traite avec une** moins grande priorité, bien que son niveau de réalisation soit plus bas que C.



Il est possible d'élaborer des stratégies pour améliorer la situation. Étant donné que le caractère adéquat d'un facteur suggère qu'il se retrouve plus ou moins sur la ligne d'équilibre, il est possible de l'améliorer en le déplacement vers le haut - c'est-à-dire, en améliorant le rendement - et (ou) vers la gauche -c'est-à-dire, en rajustant le degré d'importance.

A moyen et à long terme, une organisation peut, à partir de sa droite "actuelle", se fixer progressivement des cibles de rendement plus ambitieuses. Tel qu'en témoigne le graphique, elle peut vouloir s'attendre à relativement plus d'améliorations dans des secteurs davantage prioritaires plutôt que dans le cas de facteurs de moindre importance; elle peut, tôt ou tard, vouloir que tous les facteurs soient réalisés à un même niveau très élevé de qualité.