



LE TAGÈTE

Hors série n° 11, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'ÉCHELLE DE JACOB

L'échelle de Jacob renvoie au songe que fit Jacob à Haran sur le Mont Moriah (site du futur temple de Jérusalem), après avoir quitté Beer-Sheva, que relate le Livre de la Genèse dans la Bible et que reprend l'Évangile selon Saint-Jean. Selon le Midrash, l'échelle représente les différents exils, que le peuple juif devra subir avant la venue du Messie.

L'idée est reprise ici pour signifier les différents échelons qui séparent l'échec du succès en organisation. Les modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation, souvent articulés dans ses politiques écrites, doivent donner lieu à une mise en oeuvre pour se révéler efficaces et efficaces. C'est l'épreuve de vérité (*acid test*ⁱ) qui établira l'état réel de prise en charge de la performance de l'organisation. La mesure courante des résultats d'exercice dans l'organisation doit, sur le long terme, fournir la preuve que celle-ci suit une trajectoire ascendante dans l'amélioration de sa condition générale de service eu égard à sa mission propre. Et comme la mission de l'organisation doit s'accomplir, encore faut-il pouvoir mesurer les avancées que permettent ses modes, méthodes et pratiques de gestion à cet égard.

La confirmation de la prise en charge de la performance, c'est encore la mesure du degré de loyauté du personnel. Et par personnel, on entend tous les preneurs directs à l'activité, des dirigeants aux exécutants de la tâche. Les enquêtes, qui restituent le degré de loyauté du personnel, doivent être faites régulièrement. Qu'on les dénomme enquêtes de satisfaction au travail ou autrement, il demeure que les réponses qu'elles produisent seront indicatives du niveau d'engagement du personnel envers l'organisation. Ce n'est pas l'appellation de l'exercice d'enquête qui compte, mis sa fin. Les questions doivent permettre de donner l'heure juste sur l'état courant de loyauté du personnel envers l'organisation. Cela est d'autant plus important, que du degré de loyauté du personnel on dégagera, par voie de comparaison éventuelle, le degré de loyauté des clients servis par ce même personnel de l'organisation.

Toute question qui récoltera 50 pourcent d'accord ou fortement d'accord devrait être tenue comme illustrative d'une zone de problèmes, en termes de rendement sur la ressource et sur la mission de l'organisation. Les questions se situant entre 50 et 75 pourcent, devraient être considérées comme indicatives de zone sans risque immédiat de problèmes. Et toutes les questions qui auront un score au-dessus de 75 pourcent, d'accord et fortement d'accord confondusⁱⁱ, devraient être tenues pour confirmatives de zones de force dans l'organisation. Les organisations qui s'imaginent défoncer le 90 pourcent, sur toute question d'enquête de performance, rêvent en couleurs. Et elles sont nombreuses dans le secteur public !

ⁱ Reichheld, F.F., (2001), *Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, p. 69.

ⁱⁱ C'est en termes nets, que les scores doivent être interprétés. On additionne les d'accord et fortement d'accord que l'on soustrait des désaccord et fortement en désaccord, et on ne comptabilise pas les sans opinion. Le vraie mesure du rendement est donc un solde net.