

Favoriser le sens des responsabilités

L'une des plus grandes frustrations des managers est le sentiment que leurs collaborateurs ne se sentent pas réellement partie prenante des intérêts de l'équipe ou de l'entreprise. Certes, ceux-ci font leur travail, et, du point de vue de la simple exécution des tâches confiées, il n'y a rien à leur reprocher. Mais ils ne partagent pas la responsabilité d'assurer la réussite de l'équipe ou de l'entreprise.

De fait, on constate très souvent que seuls quelques collaborateurs font preuve d'un réel sens des responsabilités. Et cela indépendamment du niveau hiérarchique : un chargé de clientèle peut être prêt à faire ce qu'il faut pour assurer la satisfaction de son client, tandis que son directeur de région considère que le siège est responsable de la baisse du niveau de satisfaction... Un tel manque de sentiment de responsabilité est particulièrement nuisible. D'une part, il nuit au climat social et à la motivation, dans la mesure où ceux qui s'impliquent ont un sentiment d'iniquité. D'autre part, il nuit à la performance. En effet, celle-ci repose aujourd'hui fortement sur la capacité de chacun à se tenir informé des besoins, à proposer des solutions innovantes, à prendre des initiatives. Bref, à se sentir responsable de la globalité d'une mission, au-delà de la bonne réalisation de certaines tâches.

"Bien faire son travail" ne suffit pas pour agir de façon responsable.

Diffuser un sens des responsabilités est une mission particulièrement difficile. En effet, managers et dirigeants se trouvent souvent confrontés à des collaborateurs qui, sans aucune mauvaise volonté, ne parviennent simplement pas à se responsabiliser. Trois principales raisons expliquent cette situation :

Ils ne comprennent pas ce qui est attendu d'eux

La notion de responsabilité est une notion abstraite, qui donne lieu à autant d'interprétations que de personnes interrogées. Ainsi, il n'est pas rare qu'un collaborateur soit stupéfait de découvrir que son manager estime qu'il ne prend pas assez ses responsabilités en main. Et lui qui avait le sentiment de s'investir pleinement pour faire son travail de son mieux ! Cependant, son investissement porte sur des domaines qui ne sont pas les plus critiques aux yeux de son supérieur... **Comment**

communiquer ses attentes en matière de responsabilisation ?

Ils trouvent plus simple de rester en retrait

Assumer des responsabilités comporte une part de risque. On vit plus confortablement en étant irréprochable sur les tâches explicitement confiées qu'en prenant l'initiative d'aller au-delà de l'explicite. C'est ainsi que beaucoup évitent, consciemment ou non, de prendre des initiatives qui pourraient les mettre en danger. **Comment rassurer et stimuler une prise en charge plus globale des missions confiées ?**

La passivité ne porte pas à conséquence

Enfin, le manque de sens des responsabilités s'explique beaucoup par le fait que l'entreprise ne récompense pas réellement la responsabilisation. À quoi bon s'investir si cet investissement est récompensé essentiellement par un surcroît de travail – n'est-il pas logique de confier les missions les plus importantes et stimulantes à ceux qui se montrent impliqués ? – alors que ceux qui restent en retrait vivent tranquillement ? **Comment donc mettre en cohérence ses systèmes de récompenses avec ses attentes ?**

Favoriser le sens des responsabilités dans ses équipes suppose d'agir dans quatre directions.

- 1 Formuler des attentes claires et crédibles
- 2 Préciser la répartition des rôles
- 3 Aborder ouvertement la déresponsabilisation
- 4 Récompenser réellement la responsabilisation

1^{er} conseil

Formuler des attentes claires et crédibles

Astuce

Pour vous mettre d'accord avec un collaborateur sur ce que vous souhaitez qu'il fasse et ne fasse pas.

- **Demandez-lui d'imaginer que ses journées font 36 heures et qu'il a budget illimité :**
 - Que ferait-il qu'il ne fait pas aujourd'hui ? Quels sujets importants prendrait-il en charge ? Sur quoi passerait-il plus de temps ?
 - Dans le cadre de ses contraintes de temps et de budget actuelles, que pourrait-il changer pour se rapprocher de la situation cible imaginée ? Que pourrait-il éliminer qui est moins important ?
- **Confrontez alors vos points de vue.**
 - Quelles vous semblent être les priorités de son rôle ?
 - Quels aspects sont-ils peu souhaitables ou peuvent-ils être éliminés ?

D'après *No More Excuses*, Sam Silverstein, éd. Wiley, 2010.

"La responsabilité est le prix de la grandeur."
Sir Winston Churchill.

L'ignorance est une des plus grandes causes du manque de responsabilisation. Faute de comprendre ce qui est attendu d'eux, les collaborateurs se contentent d'exécuter les tâches clairement définies... ou prennent des initiatives qui ne correspondent pas aux besoins de leur hiérarchie. D'où la perception d'un manque de sens des responsabilités.

Mettre en mots ce que l'on attend de ses collaborateurs peut sembler une évidence. Pour cela, beaucoup de managers formulent les objectifs opérationnels et listent les principales tâches à effectuer. Or c'est sur des attentes d'une toute autre nature qu'intervient la responsabilisation. Comment traiter les incidents ? Quel est le degré d'initiative souhaitable ? Quel type d'interactions avoir en dehors des circuits officiels ? Comment gérer les conflits de priorités ? Etc.

C'est pourquoi **afficher clairement quelques principes fondamentaux** est tout aussi important qu'explicitement ses attentes concrètes. Plutôt qu'une longue explication, mieux vaut quelques principes simples, clairs, d'une portée suffisamment large pour que chacun se sente concerné par leur mise en œuvre. Gus Levy, le directeur général de Goldman Sachs dans les années 70,

affirmait : *"Chez Goldman Sachs, nous voulons des résultats, mais nous voulons des résultats sur le long terme."* Cette phrase choc a fourni un cadre auquel chacun pouvait se référer pour aborder ses dilemmes en toute responsabilité : *"mon choix est-il cohérent avec le fait d'être rentable sur le long terme ?"*

Tout autant qu'affirmer ce que l'on souhaite, il est fondamental de **définir les limites** et de préciser ce que l'on ne souhaite pas que ses collaborateurs fassent. À l'image de Jack Brennan, le PDG de la société de gestion Vanguard,

qui répète à l'envi : *"Chez Vanguard, les erreurs sont admises. Mais une erreur d'ordre éthique, et vous êtes dehors. Un cadeau accepté d'un client, et vous êtes dehors. Etc."*

Enfin, **prioriser ses attentes** est aussi essentiel. Le risque est grand sinon de faire un inventaire peu crédible car il regroupe des exigences parfois incompatibles. Le patron des raffineries de PetroVietnam, Nguyen Toan, a ainsi défini trois priorités : sécurité, qualité et productivité. Mais, précise-t-il, la sécurité passe avant tout. Grâce à quoi il peut se targuer d'une des meilleures statistiques d'accidents du travail du secteur, avec une jambe cassée pour 10 millions d'heures de travail en 7 ans.

Pour assumer une responsabilité, il faut savoir de quoi on est responsable.

Formuler explicitement ses attentes

Etre clair sur ce qu'on attend est la meilleure façon d'encourager son entourage à se comporter de façon responsable.

5 COMPOSANTES CLÉS D'UNE DEMANDE

CONSEILS

Précisez de qui émane la demande.	Utilisez la première personne s'il s'agit de votre demande, ou précisez si vous représentez quelqu'un.
Explicitiez à qui vous faites cette demande.	"Il faut faire cela" n'est pas suffisant. Précisez notamment si vous attendez une implication directe de votre interlocuteur ou d'un membre de son équipe.
Quelles actions spécifiques attendez-vous ?	Ne vous contentez pas "d'espérer" que cela sera fait selon vos attentes : si une approche particulière est importante pour vous, dites-le !
À quelles conditions serez-vous satisfait ?	Efforcez-vous de définir des critères concrets qui permettront à votre interlocuteur d'évaluer par lui-même si vous serez satisfait.
Pour quand formulez-vous cette demande ?	Précisez la date à laquelle vous souhaitez voir les résultats de votre demande, et éventuellement un calendrier de points d'avancement.

D'après *Leadership Without Excuses*, Jeff Grimshaw, Gregg Baron, éd. McGraw-Hill, 2010.

2^e conseil

Préciser la répartition des rôles

Dans des organisations de plus en plus transversales, il n'est pas rare de rencontrer des zones grises, dans lesquelles chacun pense que l'autre se chargera du problème. Qui doit réserver la salle de réunion entre la personne qui convoque la réunion et celle dans les locaux de qui elle se passe ? Si personne ne le précise, il y a de grandes chances que la salle ne soit pas réservée. Or ce phénomène se produit régulièrement sur des sujets d'une importance autrement plus cruciale. Il est caractéristique d'un **manque de clarté sur les rôles qui engendre une déresponsabilisation**.

L'auteur de *Leadership Without Excuses* recommande de supposer que les rôles sont mal compris tant que l'on n'a pas obtenu la preuve du contraire. C'est pourquoi il est indispensable de **consacrer un temps important**

Clarifier les rôles évite que les uns et les autres se rejettent la responsabilité.

à s'accorder précisément sur "qui fait quoi". Jim Crawford, directeur informatique d'un leader américain de la santé, témoigne des vertus de la patience en la matière. Muté en France alors qu'il ne parlait pratiquement pas le français, la barrière de la langue lui a rendu impossible de donner des directives

claires comme il l'aurait fait en temps normal. Ses collaborateurs en ont donc débattu librement... prenant ce qui lui a semblé un

temps infini pour s'accorder. À sa grande surprise, le bénéfice de ces débats en profondeur sur la répartition des rôles a été spectaculaire : l'adhésion était totale !

Clarifier les rôles et la chaîne des responsabilités évite ainsi que les protagonistes ne s'appuient sur les défauts du système pour se trouver des excuses lorsque les choses vont mal.

La matrice RACI

L'acronyme mnémotechnique RACI permet de préciser dans un tableau la nature d'implication de chaque protagoniste d'un projet pour chaque tâche listée.

Responsable

Qui va opérationnellement se charger de réaliser la tâche ?

Accountable

Qui doit approuver les choix effectués et la bonne réalisation de la tâche ? (une seule personne)

Consulted

Qui doit être consulté sur les choix effectués ou la bonne façon de réaliser la tâche ?

Informed

Qui doit simplement être tenu au courant de l'avancement ou des choix effectués ?

"Les illusions sont bien plus douces, mais elles vous rendent vulnérable."

Jeff Grimshaw, Gregg Baron, *Leadership Without Excuses*, éd. McGraw-Hill, 2010.

3^e conseil

Aborder ouvertement la déresponsabilisation

Le manque de responsabilisation est un problème insidieux. Rarement ouvert, ni même délibéré, il se traduit par des petits détails de la vie quotidienne bien plus que par des constats spectaculaires. Le plus souvent, on regrette qu'un collaborateur ne fasse pas quelque chose qu'il aurait pu faire.

Or il est plus difficile de reprocher une "non-action" qu'un fait avéré. D'une part, cela peut facilement être interprété comme un procès d'intention. D'autre part, le piège est que le collaborateur incriminé réclame une liste de missions plus précise : *"dites-moi ce qu'il faut que je fasse, alors."* ... Or, précisément, l'enjeu est qu'il soit capable de se prendre en charge pour savoir ce qu'il doit faire dans le cadre d'une responsabilité d'ensemble bien comprise.

On ne peut pas laisser traîner un problème de responsabilité.

Oser aborder les problèmes de responsabilisation demande du courage. Il s'agit de discussions essentielles, mais difficiles et à haut risque. Pour les éviter, il n'est pas rare que les dirigeants s'arrangent pour ne rien voir, et "fassent avec" la situation – au risque de voir celle-ci se dégrader. Au

contraire, un dirigeant cité dans *Leadership Without Excuses* avait pris pour habitude de relire toutes les évaluations à 360° que ses équipes remplissaient. Si les résultats ne lui paraissaient pas transparents, il les leur renvoyait. Il les a ainsi habitués à dire les choses ouvertement. Tout l'enjeu est ainsi de parvenir à avoir de telles discussions sans que cela ne soit perçu comme une accusation personnelle ou un jugement définitif.

Conseils pratiques

Face à un manque de responsabilisation, il est nécessaire d'en parler ouvertement et rapidement avec le collaborateur concerné.

- **Veillez à fonder votre discours sur des faits.** Précisez ce qui relève des faits et de l'interprétation. Méfiez-vous de ne pas faire de procès d'intention à votre collaborateur.
- **Focalisez la discussion sur les conséquences des comportements constatés.** Cherchez à faire comprendre les manques et les besoins, plutôt que débattre des causes : ne laissez pas la discussion tourner à la justification.
- **Parlez à la première personne.** Expliquez ce que vous ressentez dans la situation. Vous serez d'autant plus crédible.
- **Admettez votre propre responsabilité dans la situation.** Reconnaissez les erreurs que vous pouvez avoir commises – par exemple en n'étant pas suffisamment clair sur vos attentes.

4^e conseil

Récompenser réellement la responsabilisation

Exemples

Chris Franklin, PDG du distributeur d'eau Aqua America, a constaté à son arrivée que le niveau de productivité des releveurs de compteurs variait dans une proportion de 1 à 5 – un état de fait toléré par son prédécesseur depuis des années. Franklin s'est rendu sur le terrain pour mener l'enquête. Il a découvert que la situation s'expliquait par une perception d'iniquité. En effet, deux collaborateurs avaient des comportements réellement abusifs, prenant du temps libre sur leurs heures de travail pour mener des activités personnelles. Voyant ces comportements non sanctionnés, beaucoup de leurs collègues avaient progressivement perdu la motivation de s'impliquer et avaient largement levé le pied. Franklin a pris des mesures rapides : licenciant les deux "moutons noirs" qui refusaient de faire évoluer leurs comportements, il a expliqué aux autres que les comportements passés n'auraient pas de conséquences, mais qu'il attendait désormais plus d'implication. En quelques semaines, l'équipe s'était remise au travail et le climat social s'était considérablement amélioré.

D'après *Leadership Without Excuses*, Jeff Grimshaw, Gregg Baron, éd. McGraw-Hill, 2010.

Beaucoup de dirigeants ont une attitude peu cohérente avec leur attente de responsabilisation. Tout d'abord, devant la difficulté de la traduire en indicateurs, ils la gèrent souvent comme un "plus" qui n'entre pas explicitement en ligne de compte dans les systèmes de récompense. Ainsi, **il est très fréquent de gratifier un comportement tout en espérant que les "gens bien" feront autrement.** C'est le cas des centres d'appel qui pilotent par la productivité tout en souhaitant que les opérateurs fassent preuve d'une réelle écoute du client. Autre travers fréquent : **ceux qui agissent de façon responsable se voient souvent reconnus au travers de "récompenses" qui n'en sont pas** – typiquement, des missions de confiance qui viennent pallier le manque d'implication d'autres collègues. Même les remerciements peuvent être perçus comme insultants dans un tel contexte, souligne un dirigeant : *ce que j'entends entre les lignes, c'est : "je n'ai pas le courage de régler le problème de ceux qui ne s'impliquent pas assez, donc je vous remercie d'être assez bête pour le faire à leur place !"*

Pour éviter ce phénomène, **la clé est de sortir la responsabilité du registre du souhait implicite, et de la favoriser au moyen de mesures**

visibles et concrètes. Parfois, cela passe simplement par un ajustement des critères de performance. Ainsi, la société de gestion Vanguard pensait naturel que les managers s'efforcent de développer leurs collaborateurs. Longtemps, s'impliquer pour cela a été une question de bonne volonté personnelle : on avait la reconnaissance de sa hiérarchie, mais l'impact concret dans les processus de rémunération et promotion était bien incertain... Les dirigeants ont décidé de changer cet état de fait en instaurant des indicateurs

de résultat dans ce domaine. Avec des résultats spectaculaires !

Toutefois, le fait d'agir de façon responsable

peut rarement être traduit par un indicateur. Il faut alors en faire un sujet de discussion lors de l'entretien de performance, au même titre qu'on évalue d'autres natures de compétences. Tout l'enjeu est alors de l'aborder de façon objective et factuelle : on peut à défaut facilement susciter un rejet en donnant le sentiment de se poser en juge. Il faut donc **se focaliser sur les conséquences des actions constatées.** Par exemple, que se passerait-il si toute l'équipe agissait ainsi ? Et surtout, en quoi cela influence-t-il la performance, et le potentiel de progression de carrière ?

Les comportements doivent porter à conséquence.

Ajuster ses récompenses à ses attentes

RÉCOMPENSER LE SENS DES RESPONSABILITÉS	PÉNALISER L'IRRESPONSABILITÉ
Les moyens de récompenser un collaborateur qui fait preuve d'un grand sens des responsabilités sont nombreux et variés : • Rémunération variable, augmentation • Implication accrue dans les décisions, information privilégiée, consultation sur des sujets transverses • Remerciements sincères et étayés par des faits, reconnaissance publique si cela correspond à sa personnalité • Souplesse d'emploi du temps, congés supplémentaires offerts • Attention particulière aux besoins spécifiques du collaborateur • Statut, titre • Ressources supplémentaires (budget, équipe plus large, soutien administratif) • Opportunités de développement, mentoring, temps passé à le coacher	Face à un collaborateur qui se montre passif face à son poste et n'assume pas les responsabilités souhaitées, il existe des mesures qui soulignent que ce comportement a des conséquences négatives : • Souligner qu'il est en train de perdre la confiance de ses coéquipiers • Afficher une comparaison des performances • Présenter l'enjeu sous forme d'une compétition interne qu'il est en train de perdre • Mettre en mots explicites ses comportements, pour lui faire perdre ses illusions s'il se ment à lui-même • Refuser, en expliquant pourquoi, de lui confier un projet en raison de son comportement • En tenir explicitement compte au moment de définir un versement de rémunération variable