

Accountability est un terme anglais défini de la façon suivante selon le dictionnaire de référence Merriam-Webster :

"La qualité ou l'état d'être responsable, particulièrement : une obligation ou une volonté d'accepter la responsabilité de ses actions."

Ce terme est très similaire au mot **responsabilité** mais il possède une connotation supplémentaire qu'il est impossible de traduire en français et c'est là que réside toute la puissance de ce mot.

Pourquoi donc parler de **Accountability** ?

Parce qu'il s'agit d'un comportement essentiel qui fait défaut dans une grande partie des entreprises et institutions aujourd'hui dont la conséquence est très négative en termes de gouvernance et de performance.

Une des raisons qui explique ceci est souvent l'absence de processus permettant d'assurer la responsabilisation et par conséquent de l'améliorer.

Afin d'assurer que les individus soient responsables de leurs actions il est nécessaire de :

1. Etablir des objectifs précis et quantifiables ;
2. Allouer les ressources et l'autorité nécessaires ;
3. Définir les conséquences de succès ou d'échec.

Prenons l'exemple d'un pompiste à une station :

- Son objectif est de s'assurer d'une corrélation entre l'argent encaissé et le carburant vendu ;
- Il a la responsabilité de sa pompe ;
- Dans le cas d'un écart entre le carburant vendu et son argent il est tenu de rembourser la différence ;

Deux citations de Edward Deming – Gourou de la qualité – méritent leur place ici :



"Votre système est conçu pour vous donner exactement les résultats que vous obtenez."

"Si nous faisons ce que nous avons toujours fait, nous obtiendrons ce que nous avons toujours obtenu."

En tant que chef d'entreprise, si vous négligez le déploiement d'un des trois piliers décrits, vous ne serez pas en mesure d'assurer la responsabilisation de vos employés.

Etablir des objectifs précis et quantifiables

Le manque de clarté et d'aspect quantitatif dans les affectations est à la base du manque de responsabilité. Si les gens ne savent pas précisément ce qui est attendu d'eux et comment l'atteinte de ces résultats sera mesurée, ils ne se sentiront pas responsables.

Beaucoup de fiches de poste comportent toute une liste d'attributions, mais souvent peu sont quantifiables. Comment améliorer et juger ce que vous ne pouvez concrètement mesurer ?

En effet, le terme **Accountability** comporte le mot "count" qui signifie **compter** !

1. Allouer les ressources et l'autorité nécessaires

Il est impensable de demander à ses employés de réaliser des tâches et d'atteindre des objectifs sans leurs en donner les moyens. Malheureusement, ceci est souvent le cas.

Lors de l'attribution des tâches, il est donc important d'évaluer les ressources et l'autorité requises pour leur réalisation. Celles-ci peuvent se définir en termes de budget, de support, de formation, et d'autonomie dans la prise de certaines décisions.

Autrement, les employés peuvent être en mesure de réaliser certaines actions mais le gestionnaire demeure toujours celui qui est considéré comme "responsable" d'où une déresponsabilisation des employés car ils ne subiront pas directement les conséquences de succès (ils ne seront pas récompensés) ou d'échec (ils ne seront pas sanctionnés).

2. Définir les conséquences de succès ou d'échec

La responsabilité vient bien entendu avec son lot de conditions ! Dans la pratique, les conséquences en question sont souvent très mal gérées. Des systèmes ne sont pas mis en place pour correctement évaluer la performance ou l'atteinte des objectifs fixés.

Ceci est pourtant une étape essentielle afin de rendre les employés responsables. Et l'évaluation en fin d'année n'est pas toujours la solution car elle n'est pas assez fréquente.

Il existe une multitude de façon de récompenser ou de réprimander qui vont de la reconnaissance écrite ou publique, à l'attribution de nouvelles responsabilités. En cas de sanction : de la réprimande verbale à une action disciplinaire ou simplement la réduction de la bonification annuelle.

La gestion des conséquences (surtout négatives) est un sujet très délicat, cependant, l'éviter est une erreur car en bout de ligne l'entreprise et par conséquent ses employés en paient les frais. Aussi, si les performances négatives ne sont pas adressées, pourquoi se sentir responsable de faire des efforts, de toute façon "rien ne nous arrivera".

