

ÊTRE RESPONSABLE

Le deuxième thème de ce volume concerne la responsabilité, c'est-à-dire la propension de répondre de ses faits et gestes. Être Responsable signifie l'assumption de ses actes, et de leurs conséquences, que le résultat obtenu soit celui attendu ou non. La position de l'entrepreneur à la tête de l'entreprise est une position d'engagement. Je désire discuter des attitudes que je considère nécessaires au fonctionnement réussi d'une entreprise.

Assumer ses actions

Cela va de soi! C'est l'essence même de la responsabilité. Chaque parole et opinion, acte et décision, a un effet potentiel, sur différents plans. Toute action peut engendrer des effets positifs, ce qui est généralement le but visé, ou des effets négatifs, ce qui est malheureusement possible. L'impact de ce que l'on fait n'est pas toujours prévisible; les rebonds parfois inattendus. Même si, *a priori*, on essaie de prévoir et de minimiser les irritants, ce n'est pas toujours possible ou faisable.

La responsabilité, c'est accepter ce qui nous revient.

C'est dans sa façon de répondre à l'impact d'une action que l'entrepreneur démontre – ou non – une attitude de responsabilité. Ce n'est certainement pas toujours évident, d'autant plus que les attentes face à l'entrepreneur sont assez élevées. Plusieurs personnes pensent qu'un chef d'entreprise ne peut pas se tromper! Or, on le sait bien, tout être humain commet des erreurs.

Il fabrique du mobilier de bureau sur mesure.

*Il a sous-estimé les coûts et au bout du compte,
le prix de vente est trop bas.*

Il s'était entendu avec l'acheteur sur un prix fixe.

Il livre la marchandise, tel que prévu, au prix convenu.

*Il se rappellera, la prochaine fois,
que les meubles en angle prennent davantage de temps à fabriquer.*

L'admission de ses erreurs

Admettre ses erreurs n'est pas une chose facile, pour diverses raisons, comme la peur d'avoir l'air incompetent, par exemple. Dans ce contexte, l'orgueil et la fierté ne sont pas de bons guides. Lorsque confronté à une question embarrassante, le premier réflexe d'une personne consiste bien souvent à réfuter toute responsabilité. « Ce n'est pas moi! », « Personne ne me l'avait dit. » ou « Cela ne me regarde pas. » sont des excuses rapidement avancées. Une fois ce genre de déni lancé, il devient plus difficile de rétablir la vérité. Avec le temps qui passe, l'enchevêtrement des phrases ajoute à la confusion. Plus on en dit, plus on risque de s'enfermer, et pire c'est. Malheureusement, dans ce genre de situation, la tendance est justement de trop en dire.

Un contremaître arrive en trombe dans l'usine en criant :

*« Qui a oublié de fermer le couvercle du bassin?
La température est montée trop haute et tout le lot est perdu.
Je vous le dis, celui qui a fait ça va perdre sa job! »*

...

*Après quelques minutes d'un silence embarrassant,
l'entrepreneure s'avance en disant :*

*« C'est moi. Je suis allée examiner la texture du bassin
et j'ai oublié de fermer le couvercle. »*

Lorsque confrontés à une erreur amenant une quelconque responsabilité, bien des gens se sentent « coincés ». Et cela empire lorsqu'il y a des conséquences financières. Les gens vont alors bien souvent chercher à camoufler leurs actions, ou encore, à les surjustifier. L'un dans l'autre, cela provoque des discussions qui ne sont pas toujours utiles. En outre, ce qui se dit dans l'argumentation peut avoir un impact allant au-delà de la situation visée. Une erreur peut être corrigée, mais les paroles dites sous le coup de la colère peuvent laisser des séquelles, et rendre l'atmosphère inconfortable. Chercher le « coupable » est un réflexe naturel, mais ce n'est pas nécessairement la meilleure chose à faire.

*« Bonjour, Je viens de recevoir ma commande et elle est incomplète.
Il y a 23 unités du produit et j'en avais commandé 32.
SVP m'envoyer ce qui manque le plus tôt possible. »*

Qui paie les frais de transport supplémentaires?

L'entrepreneur qui réalise que les gens admettent rarement ou difficilement s'être trompés part avec une longueur d'avance. Pour son bien-être personnel, ainsi que pour celui de ceux qui l'entoure, il peut diminuer l'impact négatif de l'admission d'une quelconque responsabilité lors d'une erreur ou d'un oubli. Par son attitude, il peut certainement désamorcer les situations délicates. Il doit en outre s'assurer de s'adresser à la bonne personne, et à elle seule. Cela influence positivement le climat de travail.

Calme et ouverture sont les maîtres-mots.

L'une des façons de faire consiste à « dépersonnaliser » la situation. Ainsi, demander « Comment cela s'est-il produit » est préférable à « Qui a fait cela? » ou « Qu'est-ce qui a pu te passer par la tête? ». Dès que la situation devient délicate, faire référence à un événement plutôt qu'à un individu facilite les échanges. Prendre le temps de résumer la situation avant de la commenter dédramatise.

Le bon côté d'une erreur

Je vous incite à considérer les erreurs ou les problèmes qui surviennent au fil des activités d'exploitation sous un angle différent. Certaines personnes ne voient que les inconvénients d'une situation. Un retard dans la production ou un délai dans la livraison aux clients sont certainement des irritants. On peut toutefois y voir l'occasion de se questionner sur les façons de faire. Qu'il s'agisse d'une erreur isolée ou d'une erreur qui se répète régulièrement, il faut savoir capter le message. On pourrait remarquer, par exemple, que les erreurs dans les commandes de clients concernent essentiellement celles qui sont préparées le lundi. Il devient alors plus facile d'expliquer la situation, puis de cibler le correctif à apporter. Et qui sait, une petite erreur corrigée aujourd'hui peut éviter la gestion d'un plus gros problème plus tard.

Prendre connaissance d'une erreur et la corriger? Normal.

Prendre du recul et analyser ce qui s'est passé? Essentiel.

En effectuant le test habituel, je me suis trompé.

Cela m'a permis de me rendre compte de ce problème-là.

*On n'a jamais pensé que cela pourrait arriver.
Par prévention, nous pourrions faire cet ajustement-ci.*

Exprimer adéquatement ses idées

Toute attitude d'engagement exige la considération de la portée de ses paroles, de ses écrits et de ses gestes. On ne peut pas constamment être sur ses gardes, mais on ne peut pas non plus agir sans tenir compte de l'impact de nos actes. La précision des mots choisis facilite la compréhension mutuelle et minimise les risques de mésentente. À cet égard, essayer de se mettre à la place de l'autre partie est souvent utile. L'entrepreneur – et son équipe – utilisent bien souvent un vocabulaire propre à leur domaine d'expertise. Certains termes peuvent avoir une définition différente d'une personne à l'autre, voire d'un groupe de travail à l'autre. Lorsqu'il s'agit d'un point clé, il est préférable de s'assurer que l'on se comprend bien.

Le banquier à l'entrepreneur :
« *Votre compte présente un solde créditeur.* »

L'entrepreneur au banquier :
« *Dans mes livres, mon compte présente un solde débiteur.* »

Les deux font référence à la même chose, de leur point de vue respectif.

La communication déficiente des informations ou des attentes entre deux parties explique bon nombre de mésententes, erreurs et oublis. Les choses peuvent être claires pour l'un, mais difficiles à saisir pour celui qui manque de connaissances, d'expérience ou de concentration. Celui qui explique doit donc réaliser que ce qu'il fait couramment peut être totalement nouveau pour celui qui écoute. Vu sous cet angle, il prend alors le temps d'expliquer plus clairement, par écrit ou par étapes si nécessaire. Il reste à l'affût d'un signe montrant un manque d'attention ou de compréhension chez l'autre. L'environnement est bruyant? La personne à qui l'on parle n'a pas l'air de suivre la conversation? Assurons-nous que la connexion est adéquate, dans une attitude d'ouverture à l'échange. Dans les situations où l'objet de la discussion est plus complexe ou critique, confirmer l'essentiel de ce qui a été dit est recommandé.