



DANIEL HELD,  
Directeur, PI Management, Lutry\*

## Culture du héros et culture du processus

De nombreuses entreprises doivent leur succès à une culture du héros. Et risquent de tout casser avec une culture du processus.

Combien de fois nous arrive-t-il de nous étonner, en voyant la désorganisation d'une entreprise, en voyant la complexité de certaines actions, en voyant certaines attitudes, que finalement les clients obtiennent une prestation de qualité et que la rentabilité soit au rendez-vous? Si tel est le cas, c'est que nous sommes dans une culture du héros. En d'autres termes, ce sont les performances individuelles, les compétences et le sens des responsabilités qui permettent de faire ce que le système entreprise ne sait pas faire: délivrer la prestation quoi qu'il arrive.

Ces cultures sont plus nombreuses qu'on ne l'imagine, et invitent à l'optimisme: les collaborateurs, lorsque la satisfaction du client est en jeu, sont capables de prendre beaucoup sur eux, de compenser beaucoup de déficits organisationnels, pour délivrer la prestation attendue. C'est ce que nous appelons la culture du héros, celui qui s'engage, qui prend des risques, pour atteindre un résultat. Ces cultures sont souvent décriées, parce qu'elles ne reposent guère sur des processus et des standards évolués, et font peser des risques importants, selon les évaluations objectives réalisées. Mais elles ont l'avantage de fonctionner. Et elles permettent à de nombreux talents de s'épanouir en démontrant leur capacité à trouver des solutions, à gérer le stress, à livrer des résultats souvent ambitieux et difficiles.

A l'inverse, de plus en plus, les entreprises considèrent que l'excellence opérationnelle repose sur des processus bien décrits, soigneusement mis en œuvre et soutenus par des

outils technologiques de pointe. Ces cultures, et les organisations qui en découlent sont souvent montrées en exemple: elles démontrent la supériorité des méthodes et des technologies. Elles créent un monde d'ordre, de prévisibilité, de productivité. Les cultures qui en résultent se traduisent par une efficience forte (le coût des transactions est faible), mais pas toujours par de l'efficacité (impact). Elles sont généralement génératrices de conformisme et d'adaptation, et destructrices d'initiative, de créativité et d'engagement. Comment donner à l'individu le sentiment d'être totalement responsable d'un résultat alors qu'on attend avant tout de lui de remplir parfaitement un rôle prédéfini. Dans le meilleur des cas, le travail est rempli à satisfaction, conformément aux attentes. Difficile de faire mieux qu'un standard élevé. Faire mieux, c'est souvent déroger au processus et mettre en danger ce dernier! Les dysfonctionnements sont immédiatement corrigés.

Ces cultures sont rassurantes et permettent à beaucoup de prestataires – logiciels informatiques, organisation du travail, ... – de réaliser des affaires très rentables. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient appropriées, parce qu'elles induisent une perte de sens et de motivation. Donc à terme de satisfaction émotionnelle des clients.

La meilleure manière de tuer une entreprise qui a aujourd'hui une culture de héros est de vouloir la faire passer à une culture de l'efficience et du processus. Non seulement, l'efficience ne sera pas au rendez-vous, mais en plus les clients n'obtiendront plus les

prestations attendues. Pour la simple raison qu'on casserait d'un coup ce qui fait le succès actuel – l'initiative individuelle – en proposant en face un monde peu attractif, standardisé, déresponsabilisant. Autant dire qu'il n'y a strictement aucune chance que cela marche. Ne rien faire? Ce n'est pas non plus la solution, car les organisations héros sont tributaires des génies individuels, de leurs lubies, de leurs chantages aussi.

La seule manière d'agir est donc de chercher à intégrer les deux. Il s'agit pour cela de fédérer les héros autour d'un projet qui permette à la fois de fournir la meilleure prestation possible, de manière efficace, simple, efficiente. Avec des acteurs qui, ayant co-construit la solution, vont la porter pour que les résultats escomptés soient atteints et y trouver leur place. Ce qui devrait donc permettre de dépasser les limites évidentes des deux cultures.

Héros et processus sont opposés. Ils ne sont pas irréconciliables. C'est tout le défi des transformations organisationnelles, qui ne sont justes pas possibles dans les logiques habituelles, proposées aujourd'hui par les acteurs dominants. S'abstenir est une première solution. Mettre en place une démarche qui permet de réussir à optimiser ET à responsabiliser les acteurs est mieux. C'est ce à quoi nous nous engageons au quotidien. ■

\*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents).

Partenaire International SavilleAssessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. [www.piman.ch](http://www.piman.ch) - [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch).