



**Mardi 11 octobre 2005**

## **Liens entre la production et le management de l'entreprise**

**Soirée animée par Jacques-Antoine Malarewicz**

**Modérateur Jean-Yves Arrivé**

### **Résumé**

Il existe un lien manifeste entre ce que produit l'entreprise et son modèle de management. Cependant ce lien ne peut être simplement contenu dans la notion de culture. Il s'agit ici, bien plus intimement, de l'ensemble des modes d'interaction qui prévalent entre les membres de cette entreprise en relation, en résonance avec ce qu'elle produit. Ces modes d'interaction, puisqu'ils y participent quotidiennement, sont le plus souvent parfaitement intégrés par les membres du personnel et de l'encadrement. Cela ne veut pas dire qu'ils en aient conscience, loin de là. Mais ces modes d'interaction structurent la conduite de l'entreprise d'autant plus efficacement qu'ils ne sont pas revendiqués et qu'ils ne participent pas du discours "officiel" sur le management. D'un point de vue systémique, il est possible de considérer que lorsque l'identité du produit en vient à infiltrer profondément ce management, l'entreprise court le risque d'être davantage tournée sur elle-même que vers ses clients. Tout se passe comme si elle était envahie par ce qu'elle vend, dans la dimension relationnelle de sa production, perdant ainsi la souplesse dont elle a besoin pour s'adapter à un marché ou développer de nouvelles stratégies commerciales.

### **Exposé de J-A Malarewicz**

Il y a les cordonniers qui sont mal chaussés et ceux qui sont très bien chaussés. Il est donc important de se poser la question : que signifie symboliquement et "relationnellement" la production de l'entreprise ou du service que j'accompagne.

*Le reflet systémique, c'est le passage "clandestin", "le transfert" - d'un système à un autre - de modes relationnels, de façons d'être ensemble, qui s'établit de façon homogène dans le temps.*

3 situations de reflet systémique.

#### **1. un consultant (ou cabinet de consultants) en reflet du client**

S'il n'y prend garde, le consultant (ou le cabinet de consultants) en arrive à fonctionner comme son client. Les modes d'interactions du client rebondissent sur lui-même.

Ce mécanisme est fréquent dans un certain nombre de conditions :

- être depuis longtemps en contact avec son client,
- "travailler" à plusieurs niveaux avec plusieurs outils,
- si c'est son "seul" client, un client "essentiel" pour lui (et sa rémunération)

- être spécialisé dans un certain type de client (banques, assurances, ...),
- si le consultant provient lui-même du client, ou du même secteur

Les modes d'interaction vont rappeler furieusement ceux du client. Ce que le consultant (ou le cabinet de consultants) produit s'adresse alors autant à lui-même qu'à son client, comme s'il devenait son propre client.

Le cabinet de consultants ne va pas au-delà des cadres et limites de l'homéostasie du client, pour ne pas changer lui-même radicalement. Car changer radicalement c'est disparaître. Donc pour continuer à exister, le cabinet de consultants va s'adapter à son client, pour s'attacher les services du client en tant qu'élément homéostatique pour ne pas changer.

Paradoxalement le client "sert" l'homéostasie du cabinet de consultants. Celui-ci aide donc peu au changement son client puisqu'il s'en sert pour ne pas changer. Ceci pour s'éviter une crise, alors que le contrat consiste précisément à faire changer son client à un autre niveau homéostatique au travers d'une crise !

## **2. L'entreprise en reflet avec elle-même**

L'entreprise au travers de ce qu'elle produit et qui constitue l'interface avec ses clients, crée un nouveau système. Comme précédemment, le risque de ce système est que ce que produit l'entreprise et ce qui constitue son identité en viennent à définir l'essentiel des relations de la façon d'être ensemble dans l'entreprise. Comme si l'entreprise fonctionnait au moins tout autant pour elle-même que pour ses clients.

Il y a une infiltration insidieuse du produit dans le management même des pratiques internes.

- Ex: entreprise de sécurité qui vend des systèmes d'alarme et des services rendus associés. Ce qu'elle vend se constitue sur de l'urgence. Son management, son identité vont se constituer autour de l'urgence, au tout dernier moment. Ce qu'elle produit infiltre philosophiquement son management.
- Ex: Hôpital avec 3 000 infirmières, dont 150 dysfonctionnent (problèmes de comportements, alcoolisme, ...) monopolisant 30 cadres pour elles seules ; comme l'hôpital produit de la protection, ce qui prévaut c'est la protection de ces 150 infirmières.

L'entreprise s'ajuste sur ce qu'elle produit. Il y a le risque que le mode de management s'appauvrisse relationnellement au contact du produit.

- Ex : les services informatiques sont souvent des bons candidats pour être des boucs émissaires des modes de fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise. Ce sont des mercenaires, au langage bizarre, gros demandeurs d'informations sans retour. Leur management fonctionne sur la "bouc émissairisation" en son sein.

Ainsi l'ajustement du management par le produit pose des problèmes au-delà d'une certaine limite. Il faut en avoir conscience.

- Ex: hôtellerie, problème d'identité, qui est qui ? Brassage entre celui qui reçoit - l'hôtelier - et ceux qui sont reçus - les clients. Accor évacue Espalioux "l'étranger" pour y mettre le neveu de Pellisson, "identité familiale".
- Ex: fabricant d'ascenseurs, le produit va toujours plus haut. "On est toujours aux taquets", pour que l'ascenseur ne redescende pas. Fuite en avant, pas de prise de recul, pas de pas de côté (pas possible dans un ascenseur), turn over important, difficulté à se diversifier.

Y sont attachées des croyances qui limitent les capacités d'adaptation du management.

D'où l'intérêt de mettre en place une cellule de veille pour prendre du recul sur le mode de management et se donner les moyens d'anticiper sur les liens dynamiques entre l'évolution des produits, l'évolution du management et l'évolution des changements.

Etablir ce lien dynamique entre : Produit – Management – Changement.

*Les problèmes que risquent de poser ces reflets systémiques internes :*

- appauvrissement des possibilités managériales
- orientation de l'entreprise davantage sur elle-même que vers l'extérieur
  - Ex: à l'ANPE, il y a une appétence très forte des salariés de l'ANPE pour les formations; utilisation des produits pour soi-même; on passe plus de temps à se former qu'à former; on devient soi-même client de ce qu'on produit !
- mise en conflit de l'interne avec l'externe sur les mêmes produits
- rigidification du fonctionnement de l'entreprise qui devient moins réactive, ce qui l'empêche de s'adapter à son marché
  - Ex. manque de réactivité de Kodak par rapport au changement de son environnement sur le numérique vs argentique
- l'entreprise reste dans son confort homéostatique ; elle fabrique toujours plus de la même chose, ce qui est très rassurant vu de l'intérieur.

### **3. Situation 3 : Le contexte du coaching**

Le mode relationnel au sein de l'entreprise va prévaloir dans le coaching. Le coach est en contact avec la philosophie de ce que produit l'entreprise. Le coaching n'est pas un lieu neutre, mais infiltré par le mode relationnel de l'entreprise et de son produit. Le reflet systémique y est très présent !

*Exemples de modes relationnels et risques associés pour le coach :*

- Le coach risque de devenir le « bouc émissaire » d'un système informatique pour ne pas changer.
- Selon ce qui prévaut dans l'entreprise - le groupe ou l'individu - le coach va se trouver confronter à cette prévalence.
  - Ex: coach interne dans entreprise publique, demande de coaching individuel pour quelqu'un qui rate toutes ses formations pour progresser : quel rôle pour le coach face à une demande individualiste d'exigence de moyens et de résultats par rapport aux intérêts d'un groupe ?
- La difficulté de la confrontation, proche de la protection, dans certaines entreprises notamment dans les banques, où on préfère "placardiser" (jq 20% des frais de personnel). On évite la confrontation pour éviter les conflits et donc les licenciements. Pour le coach, face à la non prise de risque, il aura une relation de non confrontation, "Faites quelque chose, mais ne touchez à rien !"
- La notion de dettes, plutôt dans les services publics, où il y a une grande tradition de la part des employés des services rendus, et dans leur esprit la très forte croyance que l'entreprise leur est constamment redevable de quelque chose. Plus on s'approche du politique, plus on est dans le clientélisme, plus on est dans la dette. Le coach va se trouver mis en dette vis à vis de l'entreprise, enfermé dans un mécanisme qui le rendra moins dangereux en terme de changement.
- Gestion du temps similaire dans le système de l'entreprise et dans les entretiens de coaching : par exemple instabilité des séances de coaching.
- Prévalence des affects et des émotions dans les entreprises familiales. Tentative du système à faire du coach un membre de l'entreprise, voire de la famille.
- Cas de la fusion - acquisition d'une entreprise A qui en a absorbé plusieurs autres. Elle fonctionne sur le registre de la disqualification : A existe parce que B, C, D se sont plantées. La disqualification constitue la base de l'identité. Le consultant est en miroir de l'identité, il sera facilement en risque de disqualification.

## **Conclusion**

Pour revenir aux cordonniers bien ou mal chaussés, finalement ça dépend du point de vue. Au niveau de l'homéostasie du système, où la production fonctionne bien, où c'est confortable aussi bien pour l'extérieur que pour l'intérieur, le cordonnier se considère bien chaussé. Mais lorsqu' apparaissent des problèmes, plus facilement identifiables de l'extérieur, liés à l'appauvrissement et à la rigidification de son management, on est dans une logique systémique, ie que ***tout problème est une solution et toute solution devient un problème.***

## **Echanges avec la Salle**

### **? sur la disqualification ?**

Quand un type d'interaction interne existe (protection, disqualification, etc...), il est toujours mutuel et réciproque. C'est un processus qui se déroule dans le temps.

### **? Utilisation du reflet systémique par le coach ?**

Le coach doit l'identifier, sinon il risque d'être rapidement internalisé dans le mode relationnel de l'entreprise :

- Regarder le type d'activité de l'entreprise, la dimension relationnelle d'un produit, et vérifier qu'ont bien été identifiés les processus internes.
- Méta communiquer sur ces modes relationnels.
- Se questionner sur "Pourquoi font-ils comme cela ?" Parce que c'est leur homéostasie, leur façon de faire, parfaitement respectable, ils ne savent pas faire autrement.
- Définir, pour chaque produit, sa philosophie, ce à quoi il correspond en termes relationnels.
  
- Ex SNCM, société qui relie; or ceux qui relient savent aussi séparer. Une entreprise d'Etat chargée de relier est utilisée par les politiques comme quelque chose qui sépare. Dans les transports, une frontière sépare et relie. Relier c'est séparer, séparer c'est relier.

Le coach ne doit pas s'attacher au "pourquoi" de la situation de reflet mais au "comment". L'important c'est comment on fait avec lui.

On ne change pas ce que sont les gens, mais avec des techniques on peut les aider à changer ce qu'ils font.

Et le coach doit être acteur et spectateur de sa relation au client, il doit se mettre en communication méta.

- Ex: je coache un Directeur d'hôpital (mon hypothèse est que son mode de fonctionnement est la protection), je l'envoie au paperboard et il note sous ma dictée "les (14) merveilleuses *techniques* que je sais utiliser, moi Directeur pour protéger le coach." (Avec un Directeur informatique, j'irai sur la bouc émissairisation.)

C'est une *méta communication* sur le type d'interaction que le Directeur d'hôpital sait induire dans le coaching, puisque la protection est son mode de fonctionnement dont il est le garant dans son hôpital.

S'il a demandé un coaching, je fais l'hypothèse qu'il a des problèmes avec cette protection vis à vis de tel cadre qu'il est incapable de virer.

Au paperboard le Directeur d'hôpital note aussi les 14 merveilleuses techniques qu'il sait utiliser pour demander de la protection de la part du coach.

Sur l'exemple précédent de la disqualification, il n'y a pas de raison pour qu'elle ne soit pas mutuelle dans le coaching, c'est pourquoi le coach doit être exigeant avec ça, parce que s'il est disqualifié, il va disqualifier; de même s'il est protégé, il va protéger.

L'essentiel est de travailler sur le "comment" le coaché va faire ou sait faire dans les 2 sens, ce qui est une bonne façon de dénoncer le jeu ici et donc d'imaginer une alternative ailleurs (par exemple en terme de protection dans un hôpital).

## **? Les types de changements en systémique ?**

*Changement de type 1* : "il y a un problème, trouvez-moi une solution. Par exemple, aidez-nous à changer un petit peu, pour nous adapter à notre environnement. "

On utilise les moyens qui ont provoqué le problème pour résoudre le problème, généralement en terme de formation. On reste au même niveau homéostatique, dans un accroissement de l'adaptabilité à l'environnement.

*Changement de type 2* : l'entreprise passe par une crise pour aller à une homéostasie nouvelle, généralement via une réorganisation.

L'accompagnement du passage d'un niveau homéostatique à l'autre est inutile, l'entreprise n'a besoin de personne pour ça. La demande se fait au nouveau niveau.

Un système qui a fait un changement de type 2 (donc qui est passé par une crise) a peu de chance de retomber dans le niveau précédent, du fait que des apprentissages relationnels forts et structurants ont eu lieu au cœur de la crise. L'homéostasie se pose et se joue au nouveau niveau.

- Ex : comment sommes-nous passés du Franc à l' Euro ?

Les apprentissages les plus intimes sont au niveau relationnel. Ce sont ceux qui permettent au système de rester dans l'homéostasie du nouveau niveau. Même s'il reste une nostalgie de l'état antérieur, mais plus on imagine que l'on peut aller en arrière et moins on se donne les moyens d'y arriver ! (Le retour au Franc est impossible)

## **? Le rôle du reflet dans la sélection du coach ?**

Le coach est souvent choisi à son niveau de compétences moyennes, niveau de risque que le client va se permettre de prendre. Trop de compétences font peur.

NB : Le coach choisi ne comprend pas toujours pourquoi il a été choisi.

Le coaché va être tenté de choisir un coach qui fonctionne comme lui. Par exemple un coach qui a du mal avec la confrontation sera plus facilement choisi dans un problème de confrontation, un autre qui a des problèmes avec la gestion du temps sera plus facilement choisi pour la gestion du temps.

On aide mieux l'accompagné là où on a connu soi-même les mêmes difficultés. Il y a une résonance entre ce que nous savons faire ou ne pas faire, là où sont nos limites, et celles de nos clients. Il faut adopter une position basse.

Dans le choix du coach, il y a une phase de séduction et il y a une phase de surprise.

L'important pour le coach est de rester permanent et pertinent.

Le coach ne peut prétendre se mettre à la place du coaché; ce qui est intéressant c'est la différence et la parité dans la relation entre coach et coaché, qui permet tous ces jeux de miroir.

De même le consultant ne choisit pas n'importe qui comme client.

-----  
**Propos recueillis par Hervé Callot**