

Consultants et thérapeutes

Essai sur des approches « naturelles » pour le retour à l'équilibre

Pierre Fischof, Réflexologue, Consultant en stress management et en SI
Arnaud Trouvé, Directeur d'Advencis Technologies, Consultant en organisation et SI, Cardiologue
Commission « Homme et Technologies de l'Information »

Les intervenants qui partagent pratique et passion entre entreprise et cabinet médical semblent de plus en plus nombreux, avec, par exemple, la vogue du coaching en entreprise. Pourtant cette réalité n'a-t-elle pas toujours existé ? Ici, Arnaud Trouvé, médecin cardiologue de l'industrie pharmaceutique, devenu directeur et consultant en intégration de systèmes d'information, et Pierre Fischof, spécialiste en migrations et refontes de systèmes d'information devenu podoréflexologue et consultant en stress management, à la lumière de leurs expériences, nous font part de leur vision :

- de l'approche la plus « naturelle » possible du « diagnostic » ;
- et de la correction des déséquilibres (tant dans l'entreprise, que chez l'homme) et de leurs systèmes d'information.

Bien que les outils utilisés chez l'homme et dans l'entreprise, soient certes souvent différents, les approches méthodologiques ne sont-elles pas parfois similaires ?

L'être humain, l'entreprise, leurs équilibres

Un schéma classique décompose l'entreprise en trois systèmes : opérant, de pilotage et d'information. Les fonctions et missions de l'entreprise globale (SO, SP et SI) ou de son seul SI pourraient être, en simplifiant, décomposables en sept grands types de processus métiers :

- financier et comptable,
- commercial et relation clients,
- production et logistique,
- achat et relation fournisseurs,
- relations humaines,
- coordination et direction,
- gestion du système d'information et de son informatique.

Un dysfonctionnement (trouble) de l'entreprise ou de son SI se manifeste lorsque l'une au moins de ces fonctions n'assure plus sa mission de façon satisfaisante. C'est-à-dire, lorsqu'on constate l'un des troubles suivants : déséquilibre financier ou comptable, commercial ou de la relation clients, de la production ou de la logistique, des achats ou de relation fournisseurs, des relations humaines, de la coordination ou de direction, de la gestion du système d'information ou de l'informatique...

Ces déséquilibres proviennent souvent :

- d'une surestimation d'un ou de plusieurs processus d'entreprise,
- d'une sous-estimation d'un ou de plusieurs processus,
- d'une connaissance imparfaite (manque de maîtrise) d'un ou de plusieurs processus.

Concernant l'être humain, on admet parfois l'hypothèse qu'il comprend trois composants qui seraient le corps, l'âme et l'esprit.

Les fonctions du corps humain, se décomposent, d'une part, en :

- fonctions intellectuelles,
- fonctions émotionnelles ou relationnelles,
- fonctions motrices,
- fonctions instinctives et végétatives,

et, d'autre part, selon une dizaine de grands systèmes corporels (représentés par des organes) :

- système musculaire et tendineux,
- système osseux et articulaire,
- système digestif,
- système respiratoire,
- système cardiaque et circulatoire,
- système immunitaire et lymphatique,
- système uro-génital,
- système nerveux,
- système endocrinien,
- système sensitif.

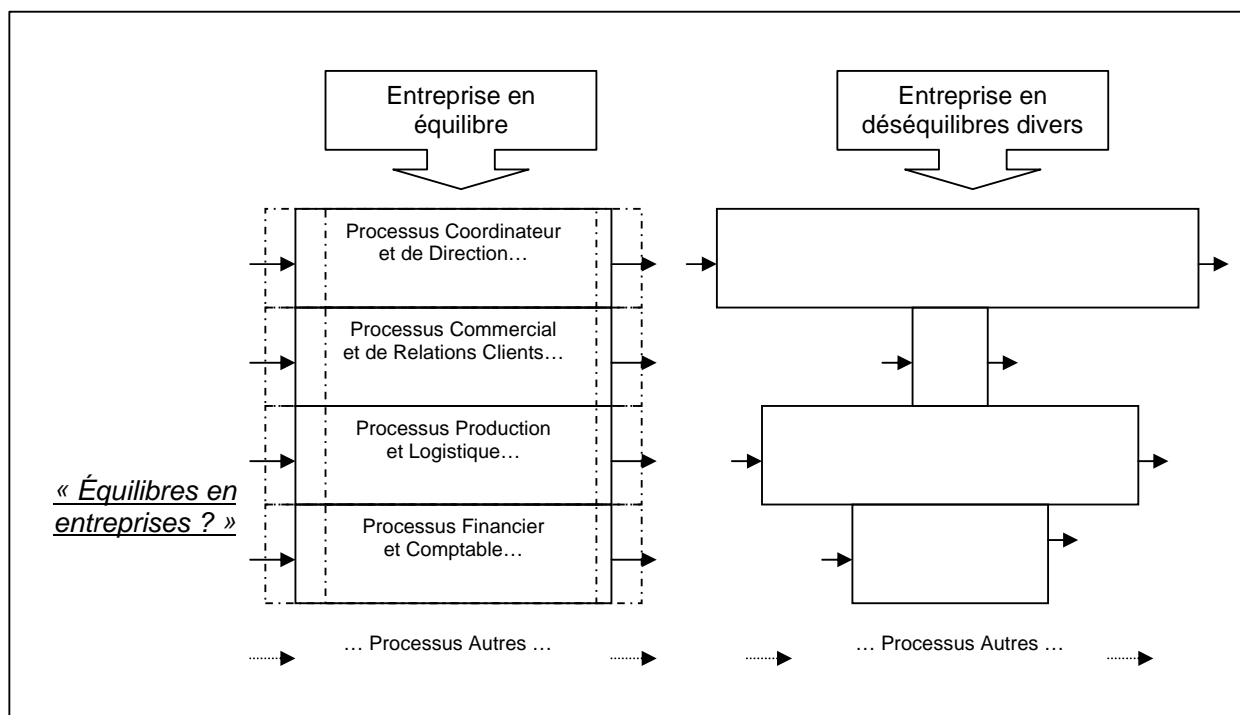
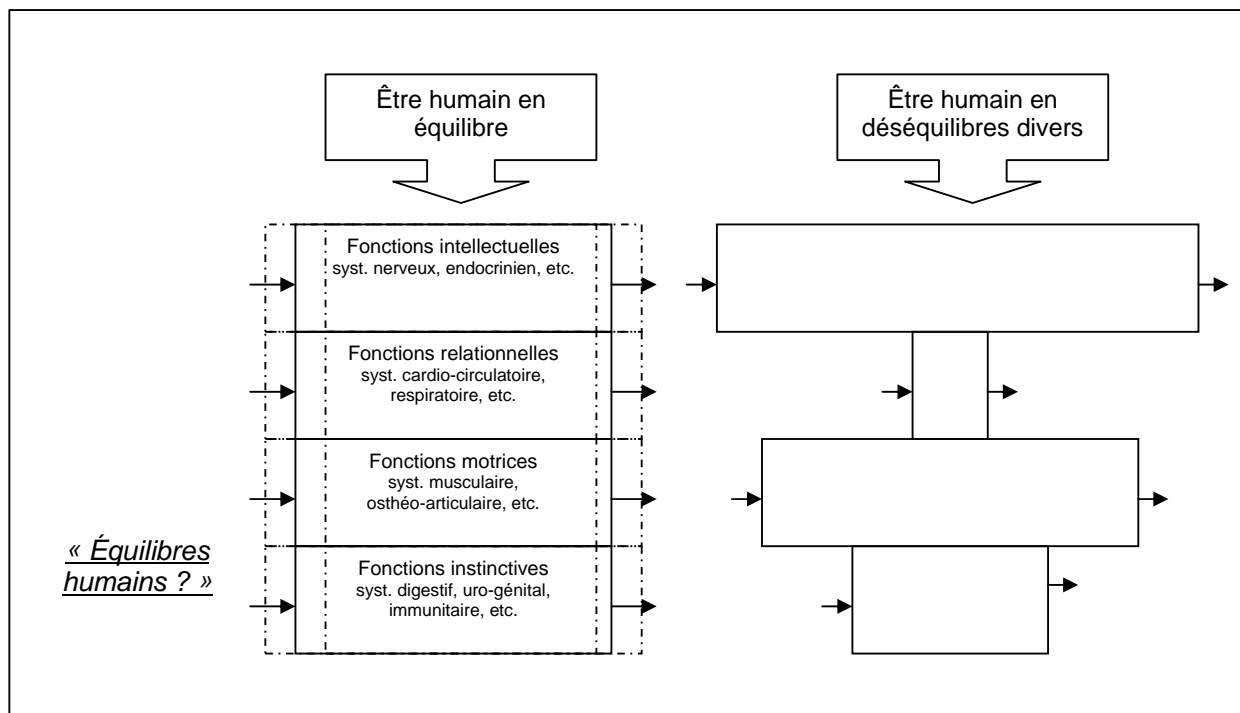
Un dysfonctionnement, pathologie ou trouble de l'être humain se manifeste lorsque le corps n'assume plus, de façon satisfaisante, ses fonctions et missions. C'est-à-dire lorsqu'on observe au moins l'un des troubles suivants : déséquilibre du système musculaire et tendineux, du système osseux et articulaire, du système digestif, du système respiratoire, du système cardiaque et circulatoire, du système immunitaire et lymphatique, du système uro-génital, du système nerveux, du système endocrinien, ou du système sensitif.

On ne décomposera pas ici, les fonctions trop complexes du psychisme humain.

Ces déséquilibres proviennent souvent :

- d'une surestimation d'un ou de plusieurs des fonctions ou des systèmes corporels,

- d'une sous-estimation d'un ou de plusieurs d'entre eux,
- d'une connaissance (ou maîtrise) imparfaite d'un ou de plusieurs d'entre eux.



Les démarches des consultants et des thérapeutes

Les démarches du Consultant (en Entreprise et en SI) et du Thérapeute (et du Médecin) se composent schématiquement des actions suivantes :

- écoute, enquête, recueil d'information ;
- analyse des problèmes et besoins potentiels, bilan ou diagnostic ;
- propositions de décisions et d'actions, de solutions ;
- décisions et actions.

Dans certains cas, l'entreprise et ses acteurs peuvent être leur propre Consultant, de même que l'individu peut être son propre thérapeute.

Selon la définition du Petit Larousse, le diagnostic (du grec *diagnôsis*, connaissance) est l'identification d'une maladie par ses symptômes.

Le diagnostic, quel que soit le domaine appréhendé exige un préalable incontournable : celui de la connaissance. Cette connaissance revêt des formes diverses. Savoir interpréter les événements d'un environnement particulier, connaître ses règles, peuvent aider à poser un diagnostic lorsqu'on rencontre des situations analogues, dans des environnements similaires.

D'autres formes de diagnostic exigent non seulement la connaissance d'un environnement et de ses règles mais aussi un savoir technique et relationnel pointu sans lequel aucun diagnostic fiable ne pourra être réalisé et reconnu. C'est à ce niveau d'exigence que répond la pratique du consulting en entreprise ou celui de la santé.

Au-delà de l'écoute et de l'approche des ressources humaines, un Consultant en entreprise ne peut opérer efficacement sans justifier d'une expérience préalable sérieuse dans d'autres entités de type et de secteur similaire. Selon son créneau d'intervention : systèmes d'information, gestion, ressources humaines, la manipulation d'outils, de méthodologies spécifiques ou non à un secteur donné, le respect de règles métiers représenteront des éléments facilitateurs à l'élaboration d'un diagnostic et à la proposition de solutions viables et pérennes. L'apport des connaissances complémentaires d'autres confrères sur des points précis peuvent être d'un grand secours pour infirmer ou confirmer un diagnostic qui ne pourra être délivré s'il plane encore quelques incertitudes.

Moyennant le respect de ces quelques règles, les diagnostics mettent rarement en cause le bon fonctionnement des systèmes d'information mais plutôt leur inadéquation aux besoins de l'entreprise et de ses usagers. Le trouble résulte fréquemment d'une incompréhension entre le fournisseur et son

client lors de la mise en œuvre de l'outil, d'une formation incomplète des usagers ou d'une mauvaise perception ergonomique ou psychologique de l'outil par ces derniers.

De cette difficulté à livrer des outils adaptés aux besoins des entreprises résulte une perte de compétitivité, une défiance des usagers à l'utilisation optimale des outils d'aide à la décision, même si en dernier recours nous admettons que l'homme reste, en son âme et conscience, le dernier acteur dans l'acte décisionnel.

Beaucoup de similitudes rapprochent les Consultants en entreprise des Acteurs de la santé dans la démarche opérationnelle.

La première qualité du praticien est « l'écoute du patient ». La qualité du dialogue entre le praticien et son patient est en effet primordiale dans la détermination des différents symptômes qui aboutiront à la formulation d'un diagnostic médical. En priorité absolue, sur les outils d'aide au diagnostic (radiologie, scanner, IRM analyses biologiques) l'aptitude du personnel de santé à établir le diagnostic dépend de sa profonde connaissance des différentes pathologies et de leurs symptômes associés. À l'issue d'une consultation qui laisse subsister plusieurs faisceaux de présomption, le recours à des examens cliniques aidera le praticien à diagnostiquer la pathologie de son patient.

Les moyens d'exploration mis en œuvre (tels l'imagerie médicale) recourent à des outils informatiques très sophistiqués et performants auxquels les spécialistes accordent une confiance sans faille. La symbiose homme – machine participe largement à la qualité et aux performances du secteur de la santé, mais une fois encore le praticien est le seul à pouvoir émettre un diagnostic final et diriger son patient vers d'autres confrères ou l'accompagner dans sa pathologie vers la guérison ou au moins vers l'atténuation des effets.

Dans ces deux approches, appliquées dans des secteurs bien différents, la technologie apporte une aide précieuse au diagnostic mais la mise en œuvre des ressources et le soin apporté au dialogue entre interlocuteurs - privilège du seul être humain - contribuent largement à l'échec ou au succès de ces projets.

On notera que le terme « diagnostic » suppose, d'une part, une expertise reconnue professionnellement et, d'autre part, une responsabilité juridique du risque dudit diagnostic, en entreprise comme en Cabinet. C'est pourquoi, dans le domaine de la santé en France, ce terme est réservé au seul médecin, apte à assumer, pour protéger son patient, les risques d'un diagnostic. Les autres thérapeutes, tels le réflexologue, n'effectuent donc pas de diagnostics mais de simples « bilans », pour des clients par

ailleurs suivis médicalement. Il ne s'agit pas ici simplement de « mots » mais, du respect de la responsabilité de chacun et du corps médical.

Le corps humain : un ordinateur sous influence

On peut considérer finalement le corps humain comme une superbe machine à la mécanique parfaitement bien conçue, et comme un ordinateur. Ceci à la seule différence que la santé du corps n'est pas soumise aux seules lois mécaniques mais que l'on reconnaît qu'elle est aussi très influencée par notre psychisme, notre conscience, comme la médecine le reconnaît aujourd'hui.

L'ordinateur en propre est évidemment dénué de psychisme et conscience. Les seuls psychismes éventuels susceptibles d'influencer son bon fonctionnement sont ceux de ses utilisateurs, de ses concepteurs, de ses constructeurs et de ses programmeurs. Selon sa philosophie personnelle, on pourra aussi parler, ou non, d'esprit.

Tout comportement anormal du corps humain, tout dysfonctionnement, correspond à des causes généralement mécaniques et parfaitement explicables, analysables, tout comme le comportement d'un ordinateur. L'influence du psychisme sur le corps humain, ses bienfaits ou ses méfaits sur la santé de l'individu pourraient d'ailleurs être médicalement modélisés, par exemple par la production ou l'absence de production, de par la volonté, d'hormones particulières ; ou par la présence ou l'absence d'énergie, de magnétisme, (ces éléments commencent à être mesurés par divers procédés, dont, par exemple, la photographie « Kirlian » - testée autrefois par des équipes médicales russes pour comprendre les bienfaits du magnétisme sur Brejnev)... On peut aussi estimer que certains phénomènes encore médicalement inexplicables, à cause de notre ignorance temporaire, trouveront leur explication un prochain jour.

Nous pouvons admettre que le corps humain s'apparente pour 95% à l'aspect parfaitement mécanique d'une machine, d'un ordinateur, à la seule différence de son immense complexité.

En revanche, il semble que l'on ne puisse s'aventurer aux mêmes types de raisonnements et d'analogie, pour l'intégralité de l'être humain¹.

Si telle était notre philosophie, nous étudierions un objet qui porte également en lui la vie, la conscience ou l'esprit, à la différence du corps humain que l'on

peut considérer comme un « véhicule » mécanique habité et conduit par une conscience. (Il est vrai, malheureusement, que si le conducteur du véhicule est somnolant au volant, il peut alors se comporter moins intelligemment qu'une souris blanche).

Cette digression étant achevée, on pourrait aussi se demander si le Système d'Information est comparable ou non à une machine. D'autres, très brillants, ont déjà abordés la question, notamment par l'approche systémique et cybernétique, appliquées à la gestion (de Jean-Louis Lemoigne et Jacques Mélése). Mais si nous prenions le temps d'approfondir la question, nous arriverions très certainement à la double conclusion suivante :

- l'interaction humaine et donc la composante « subjective » et « irrationnelle » du S.I. y est beaucoup plus importante que pour le seul ordinateur,
- tandis que sa part mécanique, et donc modélisable, est importante elle aussi.

En s'appuyant sur le subjectif et l'irrationnel humains, dont on ne connaît ni les entrants, ni les sortants ni les règles de transformation, trop complexes à prévoir et à modéliser !

On pourrait se poser la même question pour l'entreprise considérée dans son intégralité. Nos cybernéticiens, évoqués précédemment, ont déjà tenté de modéliser l'entreprise il y a déjà une trentaine d'années, avec quelques résultats mais aussi beaucoup de limites. Et nous arriverions à conclure que la composante humaine, subjective, irrationnelle de l'entreprise occupe la place la plus importante, alors que la partie mécanique de l'entreprise occupe une part plus réduite. Même si beaucoup caressent encore le projet (comme dans un sinistre passé) de faire des sociétés, des entreprises et des individus des « machines »...

Entreprises communicantes et médecines naturelles

Intéressons-nous à l'humanisation de l'entreprise et de ses systèmes d'information, à l'humanisation de l'individu et de sa santé, en évoquant la possibilité d'approches comparables pour les Consultants et les Thérapeutes.

Remarquons préalablement le paradoxe apparent constitué par le fait qu'une approche plus humaine des systèmes d'information de l'entreprise comme de la santé humaine semble pour nous nécessiter la reconnaissance de la partie « mécanique » du SI de l'entreprise et du corps humain.

¹ D'autres que nous l'ont fait, avec moins de scrupules, en comparant les hommes à des souris blanches, de façon certes intéressante mais très injurieuse pour l'homme et pour les souris !

Comme l'ont démontré ces grands humanistes de la systémique dans les années 70 (et, tout spécialement Jean-Dominique Warnier dans notre domaine des systèmes d'information), il n'y a rien de paradoxal à vouloir séparer la composante mécanique des systèmes afin de mieux faire ressortir la composante purement humaine.

Le point commun entre :

- d'une part, le fonctionnement harmonieux d'une entreprise et de son SI
 - et, d'autre part, la bonne santé d'un être humain
- est une bonne fluidité naturelle de la circulation de tous les flux :
- matériels, financiers, de communication, etc., pour l'entreprise et son SI,
 - matières, fluides, informations, énergies, etc., pour le corps humain.

Essayons d'illustrer ceci un peu plus en détail...

Entreprise, MBM, SI et fluidité communicative

Dans une approche de management relationnel (MBM : management by means, gestion par la signification, la motivation...), l'efficacité de l'entreprise dépend de la bonne ou mauvaise communication entre ses acteurs, tant internes qu'externes.

La qualité de cette communication dépend, non pas de l'autoritarisme et du volontarisme des dirigeants, comme dans le management par la valeur (MBR : management by results), mais de la motivation des acteurs, de leur information et implication à tous les niveaux, de leur responsabilisation et intéressement (management à la suédoise, anti-taylorisation).

Les principaux problèmes et troubles internes de l'entreprise et de son SI seront donc consécutifs à une focalisation sur une seule ou quelques-unes de ses fonctions au détriment de toutes les autres, produisant ainsi un redoutable déséquilibre. Ainsi, dans le management par les résultats, tout peut être focalisé sur la fourniture à court terme aux actionnaires de résultats financiers (focalisation sur le processus financier). Ces résultats financiers s'obtiennent souvent au détriment du processus des ressources humaines, de la production, de la recherche d'innovation... de la performance à long terme de l'entreprise et de l'harmonie nécessaire à long terme de celle-ci (développement durable).

On peut ainsi faire le parallèle avec les troubles du corps humain dans une approche hippocratique naturaliste. La primauté ou la négligence irraisonnée et non maîtrisée accordée à une fonction (alimentaire, motrice, respiratoire, nerveuse, etc.) ou du système corporel correspondant, conduit à des excès, des carences ou des inadaptations produisant des pathologies ou plus simplement des déséquilibres. Dans cette approche, chaque tempérament a tendance à privilégier ses systèmes corporels les

plus « forts » et à négliger ses systèmes les plus « faibles », conduisant ainsi à des déséquilibres affectant les systèmes corporels forts comme les systèmes faibles. De même, tous les individus auront tendance à intellectualiser, mentaliser et interpréter subjectivement son fonctionnement et sa propre santé, au mépris du respect objectif des lois naturelles.

Il faut souligner que privilégier un système est non seulement nuisible aux systèmes négligés mais aussi à ce propre système. On bâtit ainsi une relation gagnant-perdant à court terme et une relation perdant-perdant à long terme, au lieu d'une relation gagnant-gagnant...

Pour reprendre l'analogie humaine, la personne qui ne privilégie que la motricité ira droit à la crampe, à la foulure, l'entorse ou la fracture, celle qui néglige la motricité ira droit à des problèmes nerveux, digestifs ou respiratoires, etc. Et il en sera de même pour ce qui concerne chacun des systèmes corporels...

N'en est-il pas de même dans les entreprises et dans leurs systèmes d'information ?

Homme, thérapies naturelles et fluidité des circulations

Dans ce paragraphe, nous nous intéresserons à la réflexologie plantaire en tant qu'illustration de l'approche naturelle en matière de thérapies.

Cette thérapie vise à fluidifier la circulation des flux au sein du corps tout comme l'approche naturelle de l'entreprise qui vise à fluidifier la circulation de son information et de ses autres flux.

Il aurait été évidemment possible de prendre d'autres disciplines thérapeutiques visant une approche plus naturelle, y compris la médecine elle-même lorsqu'elle s'attache à une telle vision.

La réflexologie, depuis plus de cinq millénaires en Chine, vise à rétablir la fluidité des circulations naturelles : oxygène, sang, autres liquides, information nerveuse et endocrinienne, énergie...

Tout comme l'acuponcture (ou, sans aiguille, le shiatsu) agit sur des points des méridiens énergétiques pour améliorer d'abord la circulation des méridiens, puis ensuite la santé du corps, la réflexologie des pieds agit sur des « zones réflexes » situées sur les pieds, notamment au moyen d'acupressions, pour rétablir tout d'abord une meilleure circulation dans les pieds puis, ensuite, une meilleure circulation dans le corps tout entier...

Ces disciplines supposent ou admettent qu'une grande partie des maux dont souffre le corps humain est due d'abord à un fort défaut de circulation ; ce manque de fluidité empêche partiellement le corps de

s'autoréguler par lui-même en laissant faire la nature, comme il en serait tout à fait capable, comme le considère toujours la médecine chinoise et comme le considérait Hippocrate, ainsi que des anciens.

Lorsque l'on parle des flux du corps humain, on intègre la circulation de données, tout comme dans l'informatique et le système d'information de l'entreprise. En effet, la réflexologie, cible en premier lieu les systèmes nerveux et endocriniens, d'où l'intérêt d'une comparaison entre réflexologie et informatique. (Pourrait-on parler de SI du corps humain ?).

Mais d'autres flux, déjà évoqués, sont en cause, tels la circulation de multiples « aliments » matériels et énergétiques dont le corps a besoin en entrée (oxygène, chaleur, boisson, nourriture...) ainsi que des multiples « rejets » et « déchets » qu'il doit éliminer en sortie, à commencer par le gaz carbonique (par les cinq principaux « émonctoires » que sont poumons, reins, foie, intestins et peau....).

Hors des complexes circuits nerveux, ces circulations fort nombreuses et variées, utilisent pour vecteur, par exemple, le tube digestif pris dans son entier (de la bouche au rectum), évidemment notre sang, ainsi que beaucoup d'autres liquides de notre corps tels la lymphe... Jusque finalement, la quasi-totalité de nos tissus y compris les os !

Les causes élémentaires d'une circulation naturelle déficiente peuvent être, selon une approche hippocratique (et sans doute chinoise) :

- un excès d'énergie ou d'aliment provoquant la congestion,
- un manque d'énergie ou « d'aliment » provoquant une carence,
- ou une inadéquation d'énergie ou « d'aliment » au sens large.

Dans les pays et populations dites « riches », un excès dominant est souvent combiné avec de multiples carences dont on ne citera que la première : le manque d'oxygène et les déficiences respiratoires. Parmi les excès, il faut citer, outre les excès alimentaires (sucres, protéines et excitants divers notamment) l'excès d'accumulation nerveuse

et de stress, cause majeure – directe ou indirecte – d'après l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) de beaucoup des soucis contemporains des pays du Nord.

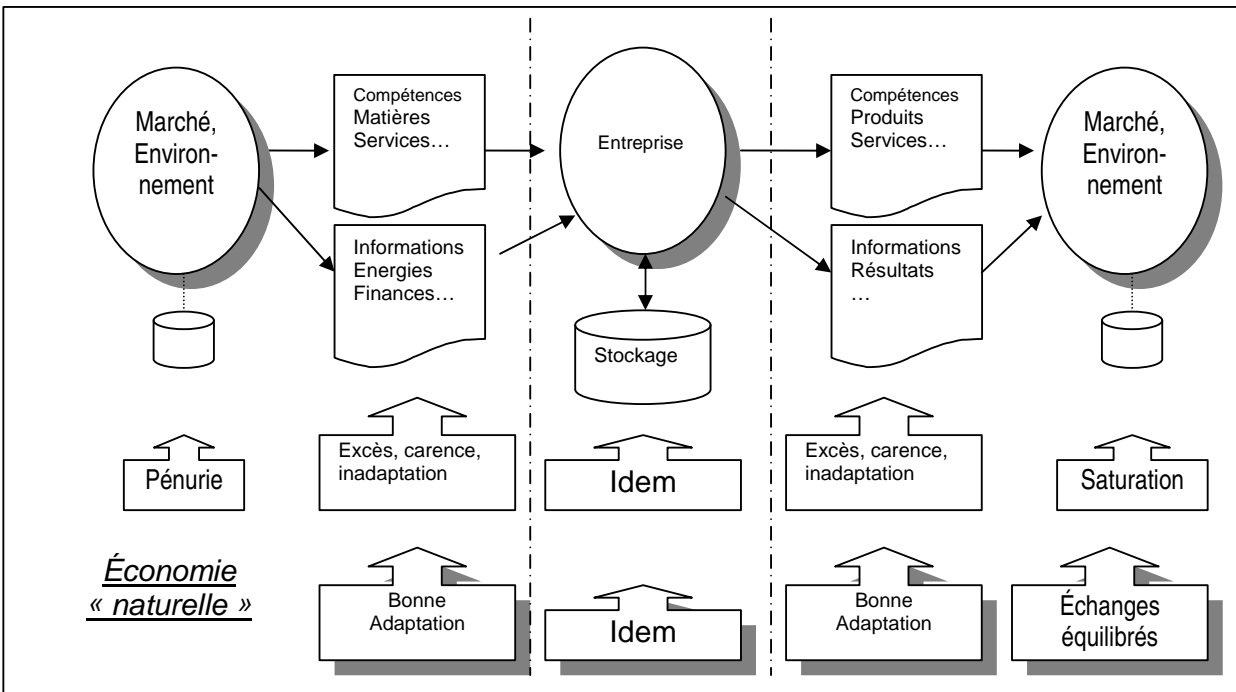
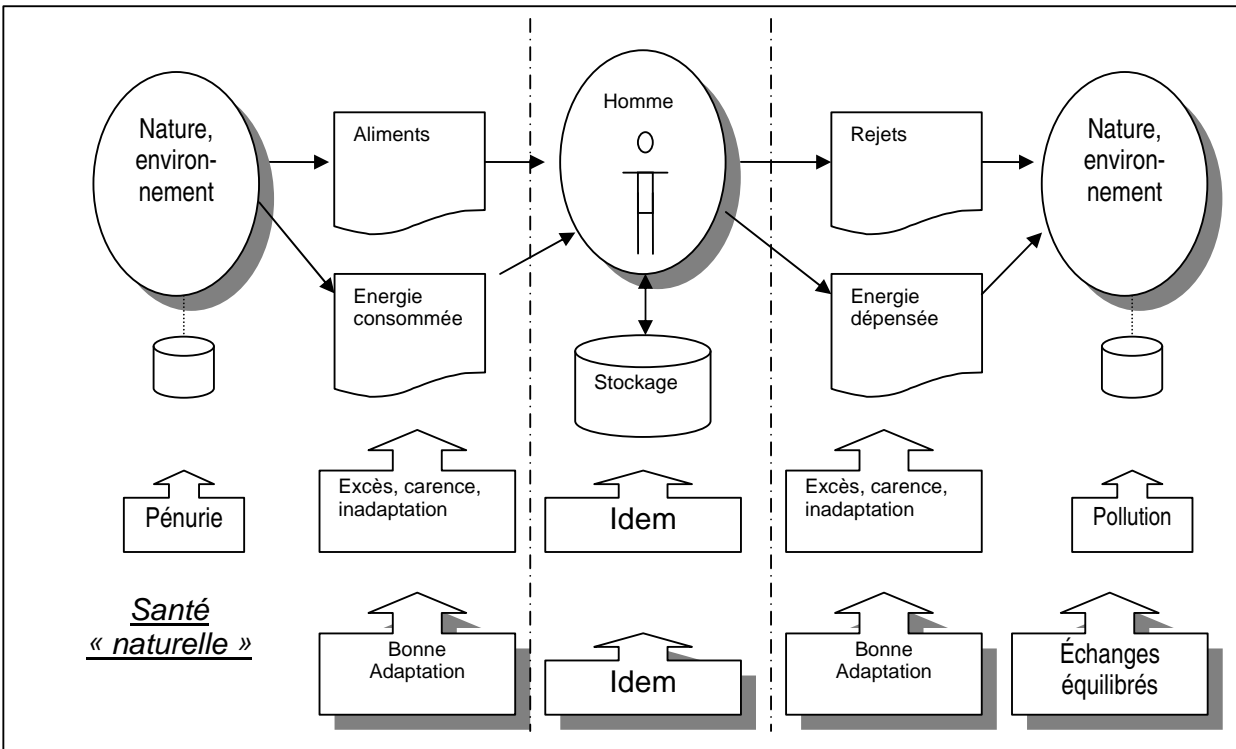
En ce qui concerne les populations pauvres du globe, il faut souvent parler évidemment de carences multiples. Ces carences entraînent souvent des maladies et des décès. Parfois, par contre, la modération alimentaire peut entraîner à l'opposé, quant elle reste cependant suffisante, une bien meilleure circulation et une bonne santé, comme c'est parfois le cas en Asie, dans certains pays d'Afrique ou partout où la vie est restée très respectueuse de la nature et de la terre.

Le parallèle entre la santé de l'entreprise et la santé du système d'information sera laissé ici aux soins de chacun...

Comment aider au rétablissement naturel de la circulation du corps humain ?

Bien sûr, à long terme, par la nutrition, la diététique et surtout un meilleur respect des lois de l'hygiène de vie (exercices et mouvements physiques, objets en France de grandes campagnes institutionnelles de sensibilisation depuis quelques années. Mais à court terme, lorsque les déséquilibres sont déjà installés ? Le médecin ou le naturopathe pourront utiliser la diététique, la cure, l'hygiène de vie, le grand air, la phytothérapie ou des médicaments... Un moyen simple peut être aussi alors une stimulation « extérieure » de la circulation, par exemple (si vous ne disposez pas d'aiguilles) au moyen du merveilleux « instrument thérapeutique » que nous a donné la nature au travers de nos deux mains. Ainsi, les tissus pourront-ils être stimulés ou détendus pour permettre d'aider ceux-ci à se « libérer » de leurs excès de déchets et pour leur redonner une fluidité de circulation...

De même, dans l'entreprise et son système d'information, l'intervention du Consultant ou des responsables devra viser à rétablir une fluidité de circulation à commencer par la bonne communication et le bon échange de l'information.



Une entreprise qui communique bien, tant à l'intérieur qu'avec son environnement son marché, ses clients, est capable de s'auto-réguler de façon naturelle. Ce qui peut se faire sans recourir à des mécanismes extrêmement compliqués et à des systèmes hiérarchiques « napoléoniens » de forte autorité !...

Comme maintes entreprises, petites ou grandes, de par le monde, l'ont parfois déjà démontré par la pratique. ▲

pierre.fischhof@adeli.org, 06.07.97.13.12
www.reflexologies.com
advencis@yahoo.fr, 06.60.49.29.81