

# Le monde CHANGE



## PARTENAIRES DU RÉSEAU À L'INTERNATIONAL



LeanQ Team - Joanna Czerska

## Management en Pologne : le poids du passé, l'envie du progrès



C'est une évidence : les pratiques du management varient selon les pays et les cultures. Dans une économie de plus en plus mondialisée, les entreprises l'expérimentent au quotidien. En Europe de l'Est notamment, où de nombreuses sociétés de l'Ouest sont amenées à découvrir des modes de travail différents sensiblement de leurs habitudes "domestiques". Joanna Czerska, Dirigeante de LeanQ Team, partenaire de Quatenaire en Pologne, livre quelques clés sur les réalités de l'entreprise dans un pays à la fois si proche et tellement différent de la France.

LeanQ Team - Joanna Czerska

## Managing in Poland: *burden of the past, yearning for progress*

*Managing practices obviously differ according to countries and cultures. Companies can experience this on a daily basis, within an economic system more and more prone to globalization. Eastern Europe is particularly affected, as Western companies discover work habits barely resembling their domestic practices. Joanna Czerska, manager for LeanQ Team, Polish partner of Quatenaire, gives us some clues about the way companies really live in a country that is both so close to and so different from France.*

## CES DIRIGEANTS QUI VEULENT LE CHANGEMENT !

J'observe au quotidien que la mise en œuvre de la culture d'amélioration continue dans les entreprises polonaises est un objectif de la plupart des dirigeants. Leur ambition : modifier les processus existants vers des solutions plus rentables, de meilleure qualité et avec une mise en œuvre plus rapide. Ainsi, on peut se féliciter que le principal levier de l'amélioration continue, la volonté des dirigeants, existe ici, au-delà des spécificités nationales.

## AU-DELÀ DU SEUL PATRON, LE PARTAGE...

La volonté seule du patron ne suffit pas pour construire une culture d'amélioration continue, tous les dirigeants en Pologne comme ailleurs en conviennent. Il leur faut trouver les moyens de montrer

à l'ensemble des collaborateurs leur vision du changement et la préciser de façon à ce qu'elle devienne pleinement compréhensible. C'est cette vision qui permettra ensuite aux équipes de se mettre en mouvement, de découvrir la relation entre les objectifs et principes affichés et la réalité de l'entreprise. A ce stade, puisqu'il peut y avoir opposition voire conflit entre objectifs collectifs et personnels, il revient alors au dirigeant/manager d'agir pour enclencher le changement... Il doit donc non seulement être le "visionnaire" qui définit la nécessité de l'amélioration continue, mais également le "pilote" qui construit sans relâche, au quotidien, les nouvelles pratiques. Le manager doit se faire tout autant dirigeant que pédagogue, contraignant mais expliquant, "donnant" systématiquement mais exigeant en retour de l'implication, dans une logique de co-création.

## MANAGERS LONGING FOR CHANGE!

I daily can see that implementing a continuous improvement culture in Polish companies is already a goal for most managers. Their ambition is to modify existing processes into solutions that may be more profitable, offer better quality and be implemented quicker. One can therefore be pleased that the main lever for continuous improvement, i.e. managers determination, does exist, whatever the national specificities.

## BEYOND THE SOLE MANAGER: SHARING...

The manager's determination isn't sufficient to build a continuous improvement culture, and every manager, whether in Poland or elsewhere agrees.

They need to find a way of showing all of their colleagues their vision for change and also precise it so as to make it fully understandable. This is the one vision which then will allow teams to move on, to discover the relationship between declared goals and principles and reality of the company. This is when managers have to launch change, as there can't be anymore discrepancies or conflicts between collective and personnel goals... Not only has the manager to be the visionary who defines the necessity for continuous improvement, but also the pilot who keeps building relentlessly, on a daily basis, new practices. The manager must be a leader and an educator, he has to impose constraints though offer explanations, he must systematically give incentive though demand involvement in return, in a joint creation logic.

## MILITAIRES/ACTIFS/PASSIFS...

En Pologne, j'observe que les managers peuvent être classés en trois catégories :

1. Les "militaires" : donnant des ordres, sans explication ni soutien à leurs subordonnés
2. Les "actifs" : définissant des objectifs et soutenant leurs équipes dans leur réalisation
3. Les "passifs" : qui n'agissent que sous contrainte de l'environnement

"... l'influence historique de méthodes "militaires" cohabite avec l'aspiration à la participation..."

Naturellement, seuls les dirigeants "actifs" savent mettre en œuvre, maintenir et développer la culture de l'amélioration continue. Les "militaires" s'opposent à leurs équipes, les démotivent même car leurs

collaborateurs ne sont pas des soldats prêts à suivre des ordres sans les comprendre. Les "passifs" manquent toujours de temps pour construire la culture du changement, tentant simplement à l'occasion d'imposer l'obligation du changement en dramatisant les périls qui menacent l'entreprise.

Les pratiques managériales d'un pays me semblent déterminées par l'organisation politique, le niveau de développement économique et le système social. **Le système historique et politique** : en Pologne, il n'est plus communiste (méthodes de gestion de tendances "militaire" et "passive"), mais bien avancé sur le chemin démocratique (avec une tendance irrésistible à appliquer des méthodes "actives") : de fait il est postcommuniste. **Le développement économique** : si nous ne sommes pas

## MILITARY / ACTIVE / PASSIVE MANAGEMENT

To me, management habits in Poland could be classified as follows:

1. Military management: give orders, no explanation nor support to subordinates
2. Active management: define goals and support teams within achievement
3. Passive management: act only under environmental constraints

"... historical influence of military management methods and yearning for active management coexist..."

Obviously, only active management can implement, maintain and develop a continuous improvement culture. Military management stand in the way of their own teams, even de-motivating them, as coworkers are not

soldiers trained to obey orders without understanding them. Passive management always run out of time to create a change culture and merely try from time to time to impose a change duty while overreacting to the dangers that threaten the company.

I believe managing practices in a country depend on the political organization, economic development and social system. Historical and politic system: in Poland the system is no longer communist (military and passive management trend) and is well on its way to democracy (with an irresistible trend to apply active management methods): it is de facto a post-communist system. Economic development: although we're not at the same level as developed countries yet, we really no longer are an under-developed country anymore, where military and passive management methods

au niveau des pays dits développés, nous ne sommes vraiment plus un pays sous-développé où domineraient les méthodes "militaire" et "passive" mais bien en situation de développement, progressivement de plus en plus ouvert aux méthodes "actives". **Le système social** : la Pologne ne fait partie ni

des pays fortement "pro-sociaux" (de type scandinaves) ni de ceux qui sont subordonnés à une élite ; **concrètement en Pologne cohabitent l'influence historique de méthodes de type "militaire" et l'aspiration à une participation "active"**.



would apply: we really are in a developing situation, more and more opened to active methods. Social system: Poland is neither one of the strongly pro-social countries (in the Scandinavian style) nor one of those still submitted to a ruling elite; in concrete terms, historical military management influence

and yearning for active management coexist in Poland.



## LA POLOGNE, TERRAIN FERTILE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Chez LeanQ Team, nous sommes nous naturellement promoteurs de méthodes "actives".

Dans notre pays chargé d'une histoire encore jeune et pesante, qui est chaque jour soumis à de multiples évolutions qui vont à un rythme grandissant, nous faisons face aux défis du changement grâce à des outils terrain efficaces (par ex : la cartographie des flux de valeurs, la feuille de route ou "roadmap", la pyramide des objectifs, le management visuel...). Et nous analysons que les importantes réserves de créativité de notre population, la culture militante issue de notre histoire, ainsi que le

haut niveau de culture et d'éducation forment une base solide pour faire évoluer les attitudes et un terrain fertile pour construire une culture de l'amélioration continue.

---

### **A BREEDING GROUND FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT: POLAND**

At LeanQ Team's we naturally promote active management methods.

Our country is steeped in a still young and pervading history and is subject, on a daily basis, to multiple evolutions at frenetic pace; we thus face change challenges thanks to effective tools (for instance: value-stream mapping, roadmap, goals pyramid, visual management...). Moreover, we analyze that the huge reservoirs of creativity of our fellow-citizens, the militant culture born from our history, as well as high culture and education level offer a sound basis for behaviors evolution and a breeding ground to build a continuous improvement culture.

## Le cas des entreprises occidentales qui s'implantent à l'Est

... les managers de pays développés n'utilisent pas leurs méthodes à l'Est, par manque de confiance et par préjugé...

De nombreuses entreprises occidentales s'implantent en Europe de l'Est, et en Pologne notamment. On pourrait croire qu'elles y amènent leur propre culture du changement. Or, nous constatons que, malheureusement, les managers de pays « développés », qui utilisent des méthodes « actives » de management chez eux, ne les appliquent pas toujours en Europe de l'Est... Pour deux raisons principales : le manque de confiance dans la compétence des managers locaux et le personnel des entreprises locales, mais aussi un certain nombre de préjugés sur nos pays.

Dans les cas où la société-mère prend soin d'essayer de transférer la culture de l'amélioration continue aux entreprises locales, j'ai pourtant la nette impression que l'assimilation peut en être rapide, parfois plus que dans les pays plus développés. Les équipes d'Europe de l'Est ont en effet un vrai respect pour les valeurs de l'autre, et apprécient l'effort affirmé de construction conjointe d'une « nouvelle culture », offrant des opportunités aux individus d'acquérir des compétences.

## Western companies that settle in Eastern Europe

... managers coming from developed countries do not always use their methods in the Eastern countries, because of a lack of confidence and a number of biases...

A large number of western companies settle in Eastern Europe, and particularly in Poland. One could believe they bring their own change culture along, but you can notice that, unfortunately, managers coming from developed countries, using active management methods back home do not always apply these when settle in Eastern Europe... Two main reasons for that: lack of confidence in local managers and staff in local companies, but also a great deal of biases against our countries.

Nevertheless, whenever parent company tries to transfer continuous improvement culture into local companies, I most of the times have the clear impression that assimilation can sometimes be quick, even quicker than in countries more developed. Eastern Europe teams have indeed a true respect for their counterparts' values and do like the maintained effort for a joint construction of a "new culture" that gives staff opportunities to gain skills.