

Robert Branche

# Neuromanagement

Pour tirer parti des inconscients de l'entreprise

Et si les organisations, comme les individus, étaient souvent guidées par leurs émotions et leurs mécanismes inconscients ?

A partir de cette hypothèse novatrice, Robert Branche propose une approche nouvelle du pilotage de l'entreprise : Neuromanagement ou comment manager en s'appuyant sur les processus non conscients.

Le corps social de l'entreprise d'aujourd'hui s'apparente en effet au corps humain : mémoire, réflexes, émotions relèvent autant des personnes morales que des individus. Pourquoi, dès lors, ne pas recourir aux neurosciences pour modéliser son fonctionnement ?

En s'appuyant sur les contributions les plus récentes des recherches cognitives, l'auteur démontre qu'il est possible de diriger une entreprise dans un environnement chaotique, à condition de mettre en oeuvre des grilles de lecture appropriées.

Pour Robert Branche, au-delà de la qualité de leurs produits et services, c'est par leur capacité à saisir le réel que se distingueront les groupes leaders de demain.

*Polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, Robert Branche a commencé sa carrière en 1979 au sein de l'administration avant de rejoindre le groupe L'Oréal en 1985. Il s'oriente ensuite vers le conseil stratégique de groupes internationaux. Neuromanagement constitue la synthèse des techniques de pilotage des organisations complexes qu'il met en oeuvre avec succès.*

19,50 €  
723-212-1  
ISBN : 978-2-35449-009-6  
www.editionsdupalio.com



Éditions  
du Palio

Neuromanagement

Robert Branche

Collection Management

# Neuromanagement

Pour tirer parti des inconscients de l'entreprise

Robert Branche



Éditions  
du Palio

Diriger une grande entreprise est un « art » de plus en plus difficile. Comment en effet trouver la ligne à tenir dans un univers chaque jour plus instable et incertain ? Comment améliorer chaque année son niveau de performance pour répondre aux attentes du marché et, si possible, les dépasser ? Comment tirer parti de l'intelligence et de l'énergie d'une communauté d'hommes et de femmes dispersée sur tous les continents, tout en gardant le cap ? ...

Comme dit la chanson, « Dur, dur d'être un patron » !

Consultant auprès d'eux depuis plus de vingt ans et donc au contact de leurs problèmes, j'étais à la recherche de voies nouvelles pour dépasser les approches classiques du management. La sociologie – en particulier les travaux de Michel Crozier – était déjà une aide précieuse, mais elle n'apporte qu'une réponse partielle car elle n'intègre notamment pas les enjeux économiques et concurrentiels.

C'est au travers de la découverte des neurosciences qu'une piste vient s'ouvrir involontairement, presque naturellement : l'importance des processus inconscients. C'est grâce à eux que nous pouvons conduire sans y penser, surveiller notre environnement et même innover ! Finalement, sans eux, Mozart ou Einstein n'auraient peut-être jamais été les génies qu'ils furent...

Or savoir tirer parti des processus inconscients n'est pas seulement la clé de l'efficacité individuelle, c'est aussi celle de l'efficacité des entreprises d'aujourd'hui.

C'est cette découverte que je souhaite partager avec vous. Je voudrais montrer que c'est en acceptant cette dimension apparemment irrationnelle des processus émotionnels et inconscients, que l'on peut diriger. Je ne fais pas allusion ici à l'émotion et l'inconscient des individus qui composent l'entreprise, mais à ceux de l'entreprise elle-même.

Ni théorique, ni purement opérationnelle, ma démarche est une approche empirique qui part des faits issus tant des neurosciences que de mon expérience personnelle, et les confrontent. C'est un processus d'hybridation.

Après une introduction pour découvrir les points-clés issus de la neurobiologie et indispensables pour la suite, nous partirons à la découverte des inconscients de l'entreprise et nous revisiterons le management :

- Quels sont les liens entre neurobiologie et entreprise ?
- Comment articuler les processus conscients et inconscients de l'entreprise ? Comment la « neurostructurer » ?
- En quoi la survie à long terme de l'entreprise, dépend-elle de sa capacité à rester efficacement « connectée au réel » ?
- Que veut dire la motivation dans une entreprise ou, formulé autrement, comment la mettre en mouvement durablement ?

Puis, je vous exposerai quelles voies j'ai pu dessiner pour répondre à ces questions et tirer parti des inconscients de l'entreprise, ce en :

- « neurodiagnostiquant » l'entreprise, c'est-à-dire en comprenant les logiques réelles des systèmes qui la composent,
- développant des « self-connexions » au réel, c'est-à-dire des moyens pour la garder dynamiquement à son contact.

Ensuite pendant quelques pages, je vais m'échapper un peu et vous emmener pour une digression sur le fonctionnement de nos sociétés : sommes-nous en train de devenir des neurocitoyens, allons-nous vers un neuromonde et quels en sont les risques associés ?

Pour conclure, je reviendrai sur le neuromanagement des entreprises, en tirerai quelques enseignements et finirai en m'interrogeant sur le profil du neuromanager.

J'ai mis en annexe tous les éléments plus « théoriques » qui m'ont servi de support à ma réflexion : vous y trouverez un résumé sur ce que nous apprend la neurobiologie sur le fonctionnement du cerveau. Cette lecture n'est pas indispensable pour la compréhension de mon propos, mais ceux qui voudront approfondir leurs réflexions pourront utilement s'y référer.

En route maintenant sur le chemin du neuromanagement.

## INTRODUCTION

### A LA DÉCOUVERTE DES INCONSCIENTS DE L'ENTREPRISE

1. NEUROBIOLOGIE ET ENTREPRISE
  1. L'entreprise repose aussi sur des interprétations
  2. L'entreprise a des « émotions »
  3. L'entreprise a des inconscients
2. NEUROSTRUCTURER
  1. Nous aimons trop les jardins à la française
  2. Attention à ne pas se mettre à courir au moment où l'on s'apprête à attraper un objet
  3. Je parle donc je suis
  4. Mon cœur accélère quand je cours
  5. La technologie connecte les neurones
3. SE CONFRONTER POUR RESTER AU CONTACT DU RÉEL
  1. Se croire invulnérable tue
  2. La confrontation n'est pas un conflit
  3. Passer le mistigri à la Direction n'avance pas à grand chose
4. SE METTRE EN MOUVEMENT
  1. On n'est pas à l'origine des choses, on se trouve simplement à l'endroit où elles se produisent.
  2. On n'attend pas pour planter un arbre si on veut avoir de l'ombre
  3. On saute rarement d'un avion sans parachute
  4. On ne bouge pas pour faire plaisir, mais parce que le mouvement est légitime, et donc nécessaire

### COMMENT TIRER PARTI DES INCONSCIENTS DE L'ENTREPRISE

5. NEURODIAGNOSTIQUER LA LOGIQUE DES SYSTÈMES EN PLACE
  1. Comment dépasser les apparences ?
  2. Fonctionne-t-elle en réseau ?
  3. Est-elle connectée au réel ?
  4. Est-elle désarticulée ?
  5. Se remet-elle en cause et innove-t-elle ?
6. DÉVELOPPER DES SELF-CONNEXIONS AU RÉEL
  1. Le Miroir Client
  2. Le Miroir Management
  3. Le Miroir Rentabilité
  4. Le Miroir de l'Inacceptable
  5. Les Scores Miroirs

### DIGRESSION DANS UN NEUROMONDE

7. NAISSANCE DES NEUROCITOYENS
8. SURPUISSANCE DE LA NEUROFINANCE
9. DÉPLACEMENT ET TRANSPARENCE DES INÉGALITÉS

### VIVE LES GAUCHERS COMPLÉTÉS !

#### ANNEXE : L'INDIVIDU REVISITÉ PAR LA NEUROBIOLOGIE

1. Les émotions ou le moteur primaire du vivant
2. Si seule la conscience peut décider et mettre en œuvre volontairement, l'inconscient n'en est pas « stupide » pour autant
3. La vie suppose une interaction constante entre conscience et inconscient
4. Quand la conscience perd le Nord