



Le point de vue de

ALAN FUSTEC



Alan Fustec,
président
du directoire
de Sys-com
et coauteur
de « L'Entreprise
neuronale ».

domaines : l'entreprise est un bioréseau dont la pièce élémentaire, l'homme, est mal connue.

La notion de bioréseau ne doit pas être simplement envisagée sur le terrain des ressources humaines. Elle s'exprime dans le cadre des relations avec les collaborateurs, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et enfin l'Etat. Il est précieux de comprendre comment peuvent réagir un responsable syndical, un analyste financier ou un acheteur. Le fonctionnement du bioréseau peut s'en trouver très sensiblement amélioré, ce qui décuple les performances de l'entreprise. Mais, dans un premier temps, il faut répondre à une question clef : comment fonctionne l'être humain ?

Notre cerveau est très schématiquement constitué de trois entités qui retracent l'histoire de l'évolution des espèces depuis l'apparition de la vie sur terre. Le cerveau reptilien gère les fonctions vitales (manger, boire, dormir, se reproduire, mais aussi respirer, garder une température constante...) ; ses constituants dominants sont, par

Le cerveau : nouvelle frontière de la performance entrepreneuriale

exemple, l'hypothalamus ou le thalamus. Le cerveau limbique est le centre des apprentissages. Il est au cœur des conditionnements et des automatismes tels qu'ils ont été initialement décrits par Pavlov. Les automatismes peuvent prendre diverses formes : neurovégétatifs (respiration), émotionnels (la peur du gendarme), comportementaux (savoir descendre un escalier) et enfin cognitifs. Dans ce dernier cas, il s'agit de savoirs (savoir lire – nous n'avons pas besoin de réfléchir pour lire) ou de croyances (les Japonais sont cruels et les Français, râleurs).

Le néo-cortex, principalement dans la partie préfrontale, gère, pour sa part, des fonctions plus évoluées. Il est notamment le siège de notre intelligence au sens le plus large : logique, raison, intelligence du cœur, rationalité, intuition, analyse et synthèse, humour... Par opposition aux pensées limbiques, qui sont rigides et caractérisées par une impression de vérité, les pensées préfrontales sont empreintes de souplesse, de complexité, de nuance et de relativité. Notre état de conscience basique est limbique. L'expression de, notre intelli-

L'entreprise est un bioréseau mal connu.

gence est « en dérivation » sur cette conscience limbique et probablement sous sa dépendance. Nous fonctionnons donc largement sous « pilote automatique ». Tout l'art de vivre consiste à être capable de s'en échapper afin de laisser s'exprimer notre intelligence. La bascule entre les deux modes est automatique, inconsciente et involontaire : ce qui est simple et connu recrute le

mode limbique, ce qui est complexe et inconnu recrute le mode préfrontal.

Les entreprises fonctionnent aujourd'hui majoritairement sur un mode largement limbique car les individus qui les composent sont dominés par ce mode. Cette tendance naturelle à fonctionner « en automatique » fait que les entreprises sont très performantes pour reproduire ce qu'elles savent déjà faire, mais elles le sont moins pour s'adapter et prospérer. C'est un réel problème car nous vivons dans un monde où le temps se contracte et où la seule chose stable est finalement le changement.

De multiples automatismes, dont il faudrait s'affranchir, s'observent tous les jours dans nos entreprises. Il s'agit de pratiques telles que :

- le management par le stress qui, à long terme, réduit les performances au lieu de les augmenter, contrairement à ce que beaucoup croient (ce point est scientifiquement démontré) ;
- le recrutement, encore trop souvent basé sur des critères très rigides de prestige du diplôme, d'âge ou de sexe ;
- les relations commerciales, où le rapport gagnant-perdant redevient dominant à la moindre occasion ;
- la relation entreprise-actionnaires, notamment pour les sociétés cotées, où des comportements très moutonniers (automatiques donc limbiques) et centrés sur le court terme sont très souvent observés.

Après une longue réflexion sur la meilleure manière d'optimiser le bioréseau, nous avons énoncé un second concept : la stabilité du trépied. La meilleure performance est obtenue lorsque l'équilibre le plus solide et le plus harmonieux est établi entre les trois familles fondamentales d'acteurs qui constituent le trépied de l'entreprise : les actionnaires,

les clients, les collaborateurs. Une entreprise ne peut vivre sans cet équilibre mais, jusqu'à ce jour, il a quasiment toujours été la résultante de rapports de forces qui s'annulent. Cela a de multiples inconvénients :

- pour exister, l'équilibre consomme énormément d'énergie alors que celle-ci pourrait être utilisée pour faire prospérer l'entreprise ;
- cet équilibre est obtenu au prix de la souffrance de tous les acteurs ;
- enfin, il est instable et, par conséquent, fait de l'entreprise un édifice hautement fragile. Souvenons-nous que la longévité moyenne des entreprises est de l'ordre de douze ans.

La stratégie et le management éthiques sont des conditions indispensables, selon nous, à la mise en pratique de ce second concept. Il n'est pas possible sinon d'établir des relations de confiance entre les acteurs économiques et sans confiance, l'équilibre du trépied n'est jamais stable : pas de fluidité ni de rapidité dans la transmission des informations, pas d'appréhension collective de la complexité, pas de partage du savoir...

La prospérité et la pérennité de l'entreprise seraient donc étroitement liées à son éthique, et une approche neuroscientifique nous le confirme (qui l'eût cru ?). Saurons-nous nous en souvenir en cette période de ralentissement économique et d'inquiétude ?

Le Groupe HEC et l'icad organisent les 22 et 23 janvier 2002 à Paris la troisième édition de Futuract, forum international de prospective rassemblant plus de 40 experts mondiaux, notamment Alan Fustec. Renseignements et inscriptions : 01.53.24.33.55. www.futuract.com