

Gouvernance

Diriger en acceptant de ne pas tout comprendre

Par Valérie Landrieu, journaliste | 28/10/2013

Pour le polytechnicien Robert Branche, les dirigeants doivent faire émerger les solutions collectives. Ce management de l'émergence est l'objet de son dernier livre *Les Radeaux de feux*.



Robert Branche, auteur de " Radeaux de feu" aux éditions du Palio.

« *La problématique du management ne relève pas de la décision, mais de l'émergence.* » Plus simplement : **ce n'est pas tant la décision du dirigeant qui compte**, toute diluée qu'elle est dans la quantité des autres décisions prises dans l'entreprise, que sa capacité à faire émerger des propositions et solutions collectives.

Tolstoï et management de l'émergence

Fidèle à l'idée selon laquelle il faut arrêter de ne vouloir diriger que par la compréhension (au sens occidental), l'analyse et la modélisation dans un monde d'incertitudes, **le polytechnicien Robert Branche en appelle à Tolstoï pour propager la bonne parole du management de l'émergence.** « *Comment existerait-il une théorie et une science là où les conditions et les circonstances restent inconnues et où les forces agissantes ne sauraient être déterminées avec précision ?* » reprend-il dans son livre *Les Radeaux de feux* (éditions du Palio) à paraître à la fin du mois. Après *Neuromanagement* (2008) et *Les Mers de l'incertitude* (2010) dans lesquels il se penchait sur la place des émotions et le rôle de l'incertitude dans le management, il remet l'ouvrage sur le métier.

Les modèles de Robert Branche : L'Oréal, Air Liquide et Google

Illustrant son propos avec les origines des univers végétal et minéral, il défend l'idée que « *l'entreprise est davantage le fruit du monde que celui des hommes* ». Un pavé dans la mare des spécialistes en stratégies, gourous en changement et autres sauveurs. Robert Branche lui-même est consultant spécialisé dans l'accompagnement des équipes de direction depuis de nombreuses années. **Encourageant les dirigeants à « attraper le futur plus par instinct que par logique »,**

lui les invite à faire le choix de la stabilité et de la transformation lente, plus que du changement.

Le défi en système instable ? *« C'est de trouver les bons moyens pour créer de la stabilité, diffuser la confiance et tenir les objectifs. »* C'est d'ailleurs cette capacité-là, estime-t-il, qui fait d'un patron *« un bon dirigeant »*. *« Il faut de trois à cinq ans pour qu'un système se re-stabilise après le changement. Cela occasionne une grande destruction de valeur »*, explique-t-il, [en citant à la rescousse les L'Oréal, Air Liquide, Toyota ou Google](#) qui savent pratiquer *« des stratégies résilientes »*. *« Ce n'est pas si facile de rester dans son domaine. Il arrive un moment où le dirigeant se met à penser à la diversification par ennui »*, lâche-t-il un brin provocateur.