

DANS L'ENTREPRISE – novembre 2003 (7 500 signes)

Club Entreprise Arts et Métiers

**Dis-moi tes préférences, je te dirai quel manager tu es
(ou) Analyser les préférences cérébrales pour mieux manager**

**Le modèle Herrmann permet de cartographier les préférences
comportementales d'un individu, au travail comme dans sa vie privée. Mais
aussi d'une équipe, d'une entreprise, voire d'un projet ou d'un produit.**

10

Gauche, droite. Les clivages ont la vie dure dans la société française. Mais au-delà
des clichés, ils expriment bien une certaine réalité psychosociologique et
comportementale. Un modèle d'analyse managériale les a théorisés pour faciliter le
développement des projets d'entreprise. Nom de code : Herrmann®. Il repose sur

15

les travaux de structuration du cerveau des neurologues américains Paul Mc Lean
(les trois niveaux : reptilien pour les instincts ; limbique pour les émotions ; cortical
pour le raisonnement) et Roger Sperry (zone droite pour l'intuitif, le relationnel ; et
gauche pour le rationnel, l'analytique). Qui est Herrmann ? Ned de son prénom, cet

20

Américain décédé en 1999 a eu – selon la légende reprise par son institut éponyme –
une révélation lors d'une soirée où il avait réuni chez lui musiciens et scientifiques...

25

où la communication se révéla très difficile entre les deux groupes d'amis ! Dès lors, il
a travaillé sur la difficulté d'un même individu à concilier ses aspirations créatives et
rationnelles (outre sa formation en physique, lui-même peignait et sculptait...). Son
expérience professionnelle, notamment comme responsable de la formation chez le
géant General Electric, lui a permis de mettre en application ses recherches durant
plusieurs années.

Une carte simplifiée de l'esprit humain

Herrmann a défini un cercle à quatre zones, quatre dominantes et

30

couleurs schématisant les activités du cerveau : le bleu (rationnel), le jaune
(prospectif), le rouge (ressenti) et le vert (organisationnel). Un questionnaire en 120
points permet de dresser l'inventaire du comportement et d'établir la zone de
couverture du sujet sur ce cercle, à partir de quatre positionnements plus ou moins
éloignés de façon concentrique. Mais il faut faire attention au sens que l'on donne à

ce diagramme : “ La méthode livre une carte mentale qui mesure des préférences, non des compétences ”, souligne Dominique-Hélène Wierzchowski, consultante agréée Herrmann. La théorie part du principe que chacun possède en lui ces quatre préférences, mais à des degrés d’intensité différents. Chaque profil ouvre à des univers mentaux à part entière. Le mode “ rationnel ” réunit ceux qui aiment analyser, quantifier, critiquer, manipuler les chiffres, l’argent, les questions techniques. Le mode “ prudent ” rassemble des personnes respectueuses des procédures, de la finalisation des choses, du sens du détail, de l’ordre et de la ponctualité. De l’autre côté du cercle, le mode “ projectif ” concentre supposition, imagination, spéculation, prise de risque, adaptation ou dépassement des règles, curiosité et sens de la stratégie. Enfin, le quadrant “ ressenti ” rassemble la sensibilité, l’émotion, l’expression du partage et la relation aux autres en général.

Il n’est donc pas surprenant de retrouver plutôt en bleu des gens de direction générale et financière ; en vert des profils de direction des achats et d’organisation ; en jaune des présidents, des directeurs de développements ou du marketing/commercial ; en rouge les responsables des ressources humaines et de la communication.

Dynamique de groupe

L’idéal, bien sûr, est d’afficher un profil réparti dans les quatre directions, en mode “ cerveau total ” selon la terminologie propre à Herrmann : ce qui est très rare pour un même individu (3 % des cas). En revanche, appliquée à un collectif, à une entreprise, la grille de lecture Herrmann permet d’identifier les points forts et les potentiels à développer. Et de faciliter de facto le “ team building ”, la constitution d’équipes. Une entreprise pourra ainsi recruter les profils manquant à son projet, et mieux doser les habituels couples de “ frères ennemis ” ingénieurs/commerciaux, techniciens/créatifs...

La grille Herrmann peut ainsi permettre de revoir ou d’affiner une politique de communication, un style d’apprentissage et de formation, de travail d’équipe ou de résolution des conflits, etc. Bref, elle se veut une base concrète pour orchestrer la remise sur les rails d’une entreprise ou le lancement de nouveaux projets : ainsi de cette société de 40 personnes traitée par le cabinet DHW qui, en pleine fusion, a procédé à son “ analyse ”. Au final, son comité de direction a recruté dans les profils où elle n’avait pas déjà de collaborateurs, pour la consolider et l’ouvrir.

Méthode omnisciente

Le modèle Herrmann ne se contente pas de servir l'analyse managériale. Bien d'autres domaines sont abordés, comme l'explique Dominique-Hélène

- 5 Wierzchowski : “ Il est possible de l'appliquer à un individu, un binôme, une équipe, une entreprise, etc. Même à un produit ou à une campagne publicitaire .” DHW a par exemple “herrmannisé” une ligne de produits pour le groupe bancaire Barclays. Lors du lancement d'une voiture, le modèle Hermann a été utilisé pour positionner l'offre commerciale par rapport au profil de la cible des clients-types, et adapter démarche
- 10 marketing et discours publicitaire. Pour la commercialisation d'une voiture justement, il convient d'insister sur les aspects de sécurité si l'on veut s'adresser à une clientèle “ prudente ”. Ou, au contraire, il vaut mieux mettre en avant les éléments esthétiques (couleur, accessoires...) pour une clientèle “ projective”. Cela paraît simple a posteriori, mais ces éléments peuvent échapper à l'entreprise, quand ses équipes
- 15 demeurent le nez dans le guidon de la conception ou de la production, notamment en PME. Prendre de la hauteur analytique n'est dès lors pas un luxe.

De l'analyse au conseil

Cette méthode vit et s'exprime naturellement dans le monde du consulting en

- 20 ressources humaines et en stratégie. Plus de 200 agrées pratiquent la grille Herrmann en France. L'accès au questionnaire, par le web ou par écrit, est peu onéreux. Mais au-delà du simple profil, il faut ajouter les honoraires pour l'analyse et l'interprétation à partir d'une expérience en management du cabinet conseil choisi. Pour sa part, Dominique-Hélène Wierzchowski se fixe des limites tant déontologiques
- 25 que pratiques : “ Je considère que le travail de suivi ne doit pas excéder neuf mois dans la même entreprise. Au-delà, l'individu ou l'entreprise doit prendre le relais et intégrer l'enseignement tiré de l'analyse .” Gare en effet à ne pas verser dans du “ coaching-assistanat ” ou l'accompagnement de dirigeants, qui est une tout autre prestation. Les limites sont également qualitatives : s'il est repéré un point de blocage
- 30 psychologique majeur, le consultant passe le relais à un spécialiste qualifié. Parfois, même si cela arrive très rarement, il faut admettre que la situation demeure bloquée, le sujet ou l'entité n'ayant pas intrinsèquement la capacité à évoluer et surtout à s'autocritiquer.

La grille Hermann permet en fait à des cadres dirigeants ou à des entrepreneurs de formaliser une démarche de réflexion sur leurs méthodes de management. Mais il existe aussi, sachons-le, d'autres outils : l'AT (analyse transactionnelle), la PNL (programmation neurolinguistique), le 360 degrés, le MBTI, Symlog, les 7S (Mc Kinsey), etc. Il appartient donc à chacun de se renseigner, pour s'orienter vers l'approche la plus appropriée à sa problématique, selon qu'elle est humaine ou organisationnelle. Sans oublier de méditer cette pensée de Clémenceau citée par Dominique-Hélène Wierzchowski : “ Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat .”

10

Laurent Dupin

ENCADRE (595 signes)

Le réseau Herrmann

- 15 Outre un modèle déposé et une méthode, Herrmann est aussi un institut international créé dès la fin des années 70 :
- 11 sites principaux dans le monde, dont trois “ cœurs ” : en France (Rueil-Malmaison), aux États-Unis et en Australie.
 - **Siège international** situé à Lake Lure, en Caroline du Nord, États-Unis.
 - 20 - **Grands clients récurrents** : Coca-Cola, American Express, Andersen (aujourd'hui Accenture), AT&T, Compaq, Volvo, Xerox, Shell Oil, MTV, IBM, Michelin, etc.
 - Plus de deux millions de personnes déjà auditées dans le monde.

Pour en savoir plus : dh.wierzchowski@dhw-kerenog.fr