

LE PROFIL HERRMANN :

un mode d'emploi pour le développement

Vendre de nouvelles missions à partir de son cœur de métier, trouver des axes de développement complémentaire, diversifier ses marchés, c'est le plus souvent placer son cabinet sur la route du changement.

Le développement est tout autant affaire de stratégie que de tactique.

Nous savons bien que même si nous identifions les bons rails pour renouveler et alimenter la croissance, les choses sérieuses ne commenceront vraiment que bien plus tard. Comment mobiliser les collaborateurs ? Comment les accompagner dans l'acquisition de nouvelles compétences, et surtout de nouveaux comportements ? Comment recruter les nouveaux talents et les fidéliser ? Comment transformer en véritable culture d'entreprise le ou les projets de développement que l'on a si bien identifiés sur le papier en amont ? En clair, comment passer à l'action ?

En matière de conduite du changement, c'est malheureusement trop souvent la transition qui fait figure de parent pauvre. Des outils, il en existe aujourd'hui beaucoup mais c'est précisément sur le terrain - de la mise en œuvre, du déploiement des ressources et surtout de la mobilisation des hommes - que les nouveaux outils peuvent s'entrechoquer entre eux et conduire paradoxalement à un déficit de cohérence au final.

DU DEVELOPPEMENT PERSONNEL...

Le modèle Herrmann est un des outils majeurs en matière de conduite de changement.

Sa force repose sur le fait qu'il permet d'aborder les problématiques de développement sous plusieurs angles en même temps : celui de l'individu (les compétences à acquérir pour développer des missions nouvelles), celui de l'équipe (sa cohésion et son animation autour d'un objectif commun), celui du cabinet (son positionnement stratégique-cible en vertu des nouveaux équilibres démographiques et économiques), celui des marchés nouveaux (l'ajustement des prestations du cabinet aux attentes de ses prospects et de ses clients).

Le modèle Herrmann fournit ainsi une grille d'analyse simple, unique et homogène. Il est opératoire aux différents niveaux de lectures concernés (individu, équipe et cabinet).

Soulignons l'intérêt et la puissance de cette approche globale qui permet d'avancer simultanément sur l'ensemble des chantiers du développement : la formation, le recrutement, l'organisation du collège des associés et des équipes ou de la démarche marketing pour une satisfaction conjuguée des collaborateurs, des clients et des actionnaires.

Issu des travaux sur la physiologie du cerveau de Roger Sperry, prix Nobel de médecine en 1981,

et des recherches en sémantique générale de Korzybski, le profil Herrmann offre une modélisation de nos différents styles de comportements.

Cette « carte mentale » met en relief nos modes de fonctionnement privilégiés. A partir de 120 questions simples, il décrit notre profil de préférences cérébrales et cognitives à travers quatre points de vue différents et complémentaires :

- analytique et logique : les faits, les chiffres, **le savoir**
- administré et fonctionnel : la méthode, le métier, **le savoir-faire**
- relationnel et affectif : l'empathie, le contact, **le savoir-être**
- synthétique et conceptuel : le projet, l'imagination, **le savoir-devenir**

Chaque individu utilise ces 4 modes de pensée, mais à des degrés et selon des hiérarchies personnelles variables. Ce sont ces différences qui déterminent alors nos propres préférences en matière d'activité de travail, de motivation, de communication, de résolution de problèmes, de management, etc..

A partir des préférences, le profil Herrmann fournit à chacun le décodage simplifié, objectif et rationnel des questions relatives à l'acquisition des connaissances et au renforcement des compétences. La dynamique d'optimisation s'opère après une détection des zones jusqu'alors peu explorées et constituant un réel réservoir de potentiels.

... A LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

Au-delà de la meilleure connaissance de soi, le modèle Herrmann permet d'orienter la recherche de cohésion interne à partir de groupes non homogènes en favorisant l'émergence de tous les potentiels, tant au niveau du maillon que de la chaîne ; en effet le profil Herrmann n'est pas un test psychométrique.

Le « profil d'équipe » agit en facilitateur pour évoquer sans conflits les aspérités d'un groupe en prenant comme stratégie la « distanciation ». Appliquée en effet à l'échelle de l'entreprise, la méthodologie de DHW S.A fournit une grille opératoire « simultanée » pour favoriser les complémentarités, optimiser les processus de prise de décision. En facilitant l'adéquation entre expertises différenciées et missions à forte valeur ajoutée, elle fait émerger des ressources inexplorées, telle que l'ouverture à des métiers plus relationnels et commerciaux.

Les dirigeants du cabinet disposent ainsi d'un outil pragmatique pour structurer leurs équipes.

Les managers peuvent répondre à des questions concrètes qui visent à optimiser l'animation des collaborateurs :

- Quels sont les ressorts de motivation de nos salariés ?
- Quels avantages mettre en valeur pour mieux recruter et fidéliser ?
- Quels sont les talents potentiels encore inexploités ?
- Quelles formations mettre en place et sous quelles formes ?
- Quelles nouvelles offres organiser prioritairement ?
- Quels types d'actions mener avec mes associés pour susciter des commandes de missions à plus forte valeur ajoutée et favoriser les ré-achats ?

Un exemple d'application concrète apparaît avec le développement des réseaux relationnels. Dans nos métiers dits de prestations intellectuelles, la signature

de nouveaux contrats passe le plus souvent par notre capacité à tirer parti de notre relationnel d'affaires, voire à animer un ou plusieurs réseaux.

Cette mission phare est réservée dans la majeure partie des cas aux dirigeants des cabinets. Or, chaque collaborateur représente un réseau spécifique à lui seul.

A nous de lui donner les moyens et surtout l'envie d'apporter de nouvelles pierres à l'édifice. Il y a là un réel territoire d'investigation que le modèle Herrmann, centré sur la motivation personnelle, la dynamique d'équipe et les complémentarités, peut utilement explorer dans les métiers du chiffre.

Aujourd'hui, dans la perspective d'éviter des scénarios de rupture coûteux pour la structure, les cabinets en quête de renouvellement de croissance héritent d'un challenge inédit : prouver leur attrait spécifique par leur capacité d'« offre interne de changement », pour leurs collaborateurs et leurs marchés.

Ils peuvent y répondre par la mobilité mais aussi et surtout par la diversité des compétences (et donc des préférences) à mobiliser successivement, alternativement ou cumulativement au sein des équipes.

Le modèle Herrmann nous fournit également de nouveaux leviers d'action, tant en termes de motivation personnelle que d'organisation collective.

La route est longue, il reste encore du chemin à faire, mais nous disposons maintenant d'une nouvelle carte pour relever le défi en un minimum de temps.



Dominique-Hélène WIERZCHOWSKI
dhwierzchowski@wanadoo.fr



Dominique-Hélène Wierzchowski

LES APPLICATIONS DU MODELE HERRMANN

Instrument systémique par excellence appliqué depuis près de trente ans dans l'industrie et les services par des consultants agréés, le modèle Herrmann fournit des outils sur-mesure permettant de traiter des problématiques d'entreprise diverses, allant de l'individu à l'organisation.

Le cabinet D.H.W. S.A met 7 consultants spécialisés à la disposition de la Profession comptable et de ses clients.

- *Connaissance de soi et développement personnel*
- *Communication personnelle et prise de parole en public*
- *Management et leadership - Team building et cohésion de groupes*
- *Conduite d'entretien de vente et de négociation*
- *Recrutement et dimensionnement d'équipe*
- *Argumentaires et discours commercial*
- *Démarche marketing*