

« L'idée principale qui émerge... est qu'il y aurait deux modes de pensée, le verbal et le non verbal, représentés respectivement par l'hémisphère gauche et l'hémisphère droit, et que notre système éducatif, ainsi que la science en général, tend à négliger la forme non verbale de l'intellect. Ce qui revient à dire que la société moderne fait une discrimination contre l'hémisphère droit »

Roger W. Sperry

Le HDBI dans le coaching

■ QU'EST CE QUE LE HDBI ?

HDBI® UN MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT :

En anglais, cela signifie Herrmann Brain Dominance Instrument®, en français on parlera de préférences cérébrales Herrmann. C'est à la fois une cartographie simplifiée du fonctionnement de l'esprit humain qui fait office de référentiel et un outil de représentation de nos modes de pensée et de perception préférentiels, déclinable en profils individuel et collectif.

Depuis le début des travaux de Ned Herrmann en 1976, la méthode a été validée par des tests réalisés par électroencéphalogrammes à l'université du Texas, par analyses factorielles et par études comparatives. Cela a été fait aux USA mais aussi sur tous les continents où l'Institut Herrmann® a des filiales: Amérique du Nord, Amérique du Sud, Australie, et en Europe.

Le cerveau humain, avec ses 100 milliards de neurones, est le plus grand ordinateur construit à ce jour, bien qu'il ne pèse « que » 1400 g. Pour vous donner une image, avec la technologie actuelle, un ordinateur possédant autant de connexions couvrirait la France, la Belgique et la Suisse réunies, et aurait une hauteur de 10 étages. Notre cerveau, lui est portatif !

Albert Einstein disait que nous n'utilisons notre cerveau qu'à 10% environ de ses possibilités ». Avoir la possibilité de comprendre de mieux en mieux ses modes de fonctionnement c'est pouvoir augmenter ses possibilités cérébrales : apprendre mieux, travailler mieux, être plus créatif, développer différentes formes d'intelligences (Gardner 2004), ainsi favoriser le fleurissement du potentiel humain individuel et collectif.

Ainsi, le modèle Herrmann, à quatre quadrants combine de manière imagée et métaphorique les travaux de :

Roger Sperry, neuropsychiatre, prix Nobel de médecine en 1981, à qui l'on doit de nombreux travaux de recherche sur les spécificités et complémentarités des 2 hémisphères du cerveau : pour simplifier, gauche rime avec logique, analytique, rationnel, décomposé en éléments, et droite avec intuitif, global, imaginatif, sensible.

Avec ceux du neurobiologiste Alan McLean, sur les structures du cerveau : le cerveau reptilien, siège des instincts, le cerveau limbique, siège des émotions et enfin, le cerveau cortical, siège du raisonnement et de l'imaginaire.



C'est en s'appuyant sur les découvertes de ces deux équipes (deux chercheurs en neurosciences), que Ned Herrmann (Herrmann, 1992), dans les années 80, alors responsable de la formation du management pour la Général Electric a mis au point une carte simplifiée de l'esprit humain. Elle permet à chacun de prendre conscience de ses « préférences cérébrales », et par là même, dans un deuxième temps, de les utiliser au mieux de ses objectifs tant dans la vie personnelle que professionnelle.

Depuis lors, selon les dernières sources communiquées par l'institut Herrmann en France, près de 2 millions de profils ont été établis à ce jour de par le monde.

Depuis les années 70, les nouvelles technologies (électroencéphalogramme, IRM, scanner à émissions de positrons ...) nous ont donné accès à des possibilités nouvelles en terme d'études sur le fonctionnement du cerveau humain.

L'ensemble des 4 quadrants du modèle Herrmann forme ce qu'il appelle un « cerveau total » Il sont identifiés ainsi :

- Cortical gauche (pensée logique, analyse des faits) : Profil dominant de Newton, Bach
- Limbique gauche (approche structurée, ordonnée, organisée et planificatrice) : Profil dominant de Platon, J. Edgard Hoover
- Limbique droit (réaction viscérale, réponse sensible, approche relationnelle) : Profil dominant de Mère Thérèse, de Gandhi, mais aussi de Chopin
- Cortical droit (imagination, visualisation, conceptualisation) : Profil majeur d'Albert Einstein et de Léonard de Vinci

LE HBDI© EST UN OUTIL de compréhension simple et « ludique », directement opérationnel au niveau managérial. Il illustre et met en lumière la façon dont nous préférons apprendre, communiquer, prendre des décisions, traiter la complexité, aborder le changement. En fait, il reflète notre mode de traitement préférentiel de l'information.

Chaque personne possède ces 4 registres, mais ne les utilise pas à l'identique. Ainsi chaque individu présente une constellation spécifique de ces 4 styles d'approche. A partir d'un questionnaire de 120 items portant sur les goûts et activités préférés, renseignés par la personne elle-même, il est possible de dessiner le profil HBDI© d'une personne. Cela lui offre une représentation graphique synthétique qui permet d'identifier ses modes de traitement cérébral préférentiels, utilisés voire évités selon les 4 axes identifiés ci-dessus. Cela est bien sûr valable pour un individu mais également pour un groupe (profil collectif établi à partir des données de plusieurs profils individuels).



■ COACHING DE PERFORMANCE OU DE POTENTIEL :

LE PROFIL HBDI© PRÉSENTE, alors, l'avantage de « matérialiser », les préférences cérébrales de la personne. Il lui donne la possibilité d'avoir une vision « rationnelle » de ses modes de fonctionnement. Le coaché (si nous sommes en coaching) prend conscience des différents quadrants d'action et peut, en toute conscience, mesurer les répercussions sur : ses comportements, ses représentations, son mode de prise de décision, sa communication, ses relations interpersonnelles, son style managérial, sa résistance au changement, son mode action. Ainsi, l'accompagné dispose de nouveaux leviers d'action favorisant le déploiement et l'actualisation de son potentiel, mais aussi, une meilleure communication avec son environnement.

Ainsi, ce modèle offre des clés de compréhension de son mode de fonctionnement et met en lumière l'impact de celui-ci sur les relations avec les autres, (donc en toute logique sur l'efficacité managériale si tel est le cas).

Cela lui permet de faire un bilan, de se positionner. A partir de cette information, elle peut décider d'orientations et d'actions éventuelles à entreprendre pour renforcer son potentiel personnel et professionnel, que ce soit au niveau d'un individu (profil individuel) ou d'un groupe (profil collectif) et combler le « gap » qui sépare la finalité recherchée de la réalité d'aujourd'hui.

Important : Le HBDI© n'est pas un test de performance. Il n'a aucune vocation psychologique. Il a pour objectif de mettre en avant les fonctionnements cérébraux des personnes. Se connaître mieux, soi et ou son équipe, sa structure, pour mieux comprendre les autres, ses proches, ses collaborateurs, confrères, clients etc... afin d'optimiser ses actions et construire « demain ».

Il n'y a pas de bons ou de mauvais profils, mais des profils plus ou moins adaptés en fonction de contextes, situations, personnalités en présence, problématiques à résoudre et plus ou moins compatibles au premier abord entre eux. Tout est question d'adéquation.

■ COACHING DE SITUATION (OU STRATÉGIQUE) :

Un groupe de personnes devant travailler une vision d'entreprise privilégiant le mode cortical droit (innovation, vision globale, espace et liberté, nouveauté, rêve, imaginer, aller de l'avant, inventer, se projeter dans le futur, artistique, se jouer quelque peu des règles ...) éprouvera certaines difficultés à s'harmoniser avec une autre personne ou groupe de personnes privilégiant le mode limbique gauche (fiabiliser, sécuriser, structurer, respecter les règles et les procédures, approche contrôlée, organisée et prudente, maîtriser, mener à terme, plus conservateur ...). Pourtant, toute l'équipe a à gagner en apprenant de l'autre, à cultiver ainsi la complémentarité (ouverture à la nouveauté, vision stratégique alliées au principe de réalité, dont celles « matérielles », mariage de l'air & de la terre). Cela leur éviterait bien des désagréments aux uns comme aux autres. Imaginer les répercussions, les gains et les apaisements possibles, s'il s'agit de personnes amener à partager le quotidien tant personnel (couple, famille ...) que professionnel (associés entre eux, projets avec équipes transverses, rapprochement d'entreprises à culture différentes....)

C'est aussi apprendre à consolider sa créativité en déployant l'ensemble des couleurs personnelles de sa palette d'artiste et à s'enrichir par la diversité, une approche multiculturelle inter quadrant ! Ainsi, ouvrir la porte sur le monde de l'autre pour dissiper les incompréhensions et développer son Intelligence Relationnelle et Situationnelle, et donc à fortiori renforcer son efficacité opérationnelle...

Imaginez par exemple, une entreprise décidant une nouvelle orientation stratégique innovante, voire avant gardiste (domaine du cortical droit). Elle confie la mission de conduire le changement à une équipe de dirigeants qui fonctionnent préférentiellement sur le mode cortical gauche (style de pensée logico déductif, rationnel, orienté résultats, rentabilité, chiffres, faits et peu enclins à traiter le « facteur humain »). L'équipe de collaborateurs montre quant à elle, des préférences cérébrales à dominance limbique gauche et droit (approche méthodique, organisée, prudente, qui cherche à fiabiliser, à sécuriser, fiabiliser les acquis pour le mode gauche ; mode sensible, intuitif, concerné en premier lieu par les problèmes humains, qui apprécie un mode participatif, un climat coopératif sur le mode droit).

Il apparaît clairement que des difficultés en terme de communication, de vision partagée, de gestion de la complexité, de résistance au changement et d'ordre managérial sont à prévoir dans une telle configuration. Le modèle des préférences

cérébrales permet de matérialiser tout cela de façon simple et facilement compréhensible par tous. Doté de cette grille de lecture commune, dès prises de décision à « cerveau total », des axes de communication, des actions éclairées confortant et facilitant la mise en œuvre et le déploiement de la stratégie sont à portée de mains...

Clair, explicite, pratique, révélateur, autant de qualificatifs qui reviennent fréquemment à l'issue d'un entretien, d'un atelier action, d'une conférence ou d'un team building. Il me vient à l'esprit l'affirmation d'un responsable qualité d'une branche aéronautique, s'exclamant dans un atelier sur le coaching et l'accompagnement du changement : « J'ai bien une cinquantaine d'exemples qui illustrent ce que vous venez de nous exposer et que le modèle HBDI met en lumière après seulement quelques minutes de présentation ».

A travers ce filtre à « cerveau total », les modes de fonctionnement des équipes concernées, la cible de clientèle à atteindre etc... se dessinent à 4 couleurs, pour enrichir, nourrir la réflexion collective et apporter les ajustements utiles pour faciliter la réussite du projet.

L'utilisation concrète du HBDI© peut passer par la constitution d'équipes ou groupes de travail. Chaque équipe est alors composée avec des personnes ressources sur des quadrants différents de sorte à enrichir la réflexion, puis l'action commune en privilégiant la complémentarité, le « fonctionnement à cerveau total » plutôt que le cloisonnement dans un style unique de pensée. Un préalable toutefois pour que cela soit productif et créatif : rappelons nous, en effet, qu'il n'y a pas une seule façon d'appréhender une situation, mais une multitude de possibles. Il convient alors de trouver la ou les possible(s) les plus appropriées à ce moment donné tout en prenant compte le fait que ce n'est pas toujours celle qui correspond à nos préférences cérébrales personnelles.

Etape exploratoire, le modèle Herrmann à 4 quadrants et ses déclinaisons en profils individuel, croisé (pour un tandem), ou collectif est un voyage vers soi (individu ou organisation), au service d'un devenir conforme aux aspirations (réalité projetée). Il s'inscrit parfaitement dans une démarche d'accompagnement, dessinant les contours de l'existant, éclairant l'analyse et la réflexion, facilitant la communication inter personnelle. Résolument tourné vers l'action, il met en lumière les forces sur lesquelles s'appuyer, les ressources à déployer pour réduire l'écart existant entre aujourd'hui et la nouvelle réalité que l'on cherche à atteindre, tel un pont, aux couleurs de l'arc en ciel.

C'est également un outil puissant pour favoriser la cohésion d'équipe, faciliter le processus stratégique, contribuer à solutionner des situations - nœuds, notamment relationnelles, rendre simple et compréhensible ce qui est de l'ordre du complexe et de l'intangible, le facteur humain.

■ DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES :

« Intéressant, je n'avais pas imaginé à quel point j'étais cortical gauche..., ça explique pourquoi j'ai du mal avec le directeur marketing ... », dit ce directeur financier d'un grand groupe... Ce que l'on peut garder, finalement de cette approche de

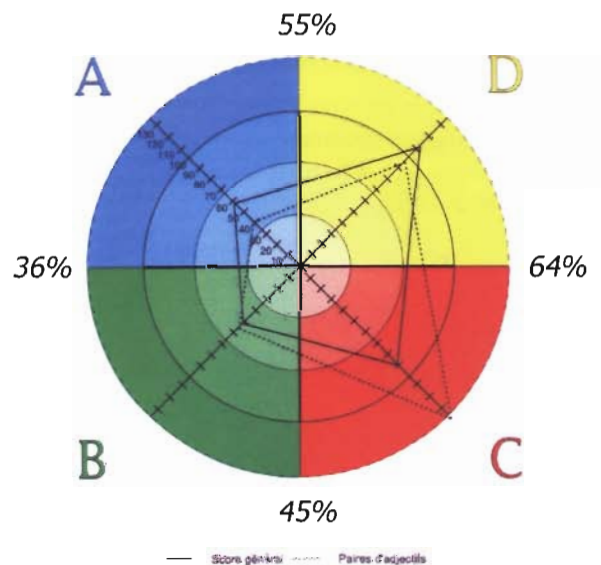
travail, c'est la simplicité avec lequel il est possible de mieux se connaître pour mieux réduire les écarts entre ce que nous aimerions et ce que nous avons. Mais aussi, de mieux nous adapter, de mieux faire évoluer nos préférences avec discernement et pragmatisme.

A leur regard enthousiaste ou indiquant une intense réflexion, à leur poignée de main, à leur sourire et leur « Merci », je sais qu'ils partent enrichis vers leur aventure quotidienne. Dotés d'un nouvel atout opérationnel et pertinent, je les devine bien décidés à utiliser cet apport pour optimiser leur potentiel et celui de leur équipe.

Ci-dessous, le profil d'un dirigeant d'entreprise :

Version simplifiée d'un profil H.B.D.I.

La personne est dirigeant d'entreprise



En quelques lignes, voici ce qu'il ressort (important de préciser, que ce profil est simplifié, sorti hors contexte et résumé en quelques lignes)

Les préférences de cette personne sont flagrantes. Elles se déroulent de la manière suivante : D>C>A>B, ses préférences les plus marquées, selon ses réponses au questionnaire HBDI©. Les mots clé sélectionnés dans ce quadrant sont Imaginatif et Spatial. Les activités de travail relevant de ce quadrant que cette personne fait bien ou très bien sont Conceptualisation, Création et Innovation. Avec une marge assez importante, le second quadrant dans l'ordre de ces préférences cérébrales est le quadrant C. Les mots clé qui ont été sélectionnés dans ce quadrant sont Emotif et Lecteur. Les activités de travail qu'il fait bien ou très bien sont Enseignement/Formation, Rédaction, Expression idées et Contacts humains.

La difficulté que ce dirigeant peut rencontrer c'est qu'il est double dominant droit, ce qui pour un dominant gauche peut vouloir dire « pas sérieux, dans les nuages, pas les pieds sur terre, prend trop de risque ». Pour ce dirigeant, un dominant gauche apparaîtra comme « frileux, fermé, linéaire, rigide ».

SON APPROCHE DE LA COMMUNICATION :

Commence par le cadre général, collecte les idées, implique les autres, sensible au ressenti des autres.

SA STRATÉGIE DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES :

Visualisation, générer des idées, le travail en groupe, construire à partir de nouvelles idées, faire des esquisses.

SES QUESTIONS POUR PRENDRE UNE DÉCISION :

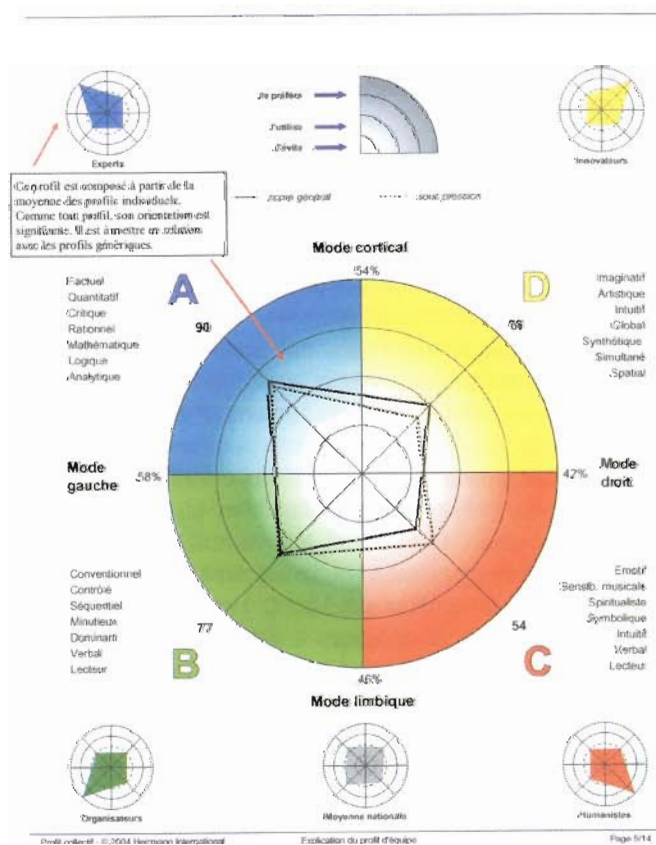
Avons-nous exploré toutes les possibilités ? Imaginons que... Comment les autres vont-ils ressentir ?

Le travail réalisé en coaching a donc consisté à l'amener à conscientiser son système de fonctionnement. Puis de mesurer les écarts entre sa manière de faire et des préférences d'autres personnes de son équipe. Cela a permis de mieux « utiliser » des ressources, mais aussi de passer et d'adapter son langage pour que des idées évidentes pour un cortical droit, soit explicitées dans le comment pour des préférences gauches. C'est-à-dire, en quoi cette vision est cohérente par rapport au marché, comment la mettre en place, dans quel délai, quel retour etc.

Un autre exemple de profil HBDI©. Mais celui d'une d'équipe (extrait d'un rapport specimen)

Il sert de base aux échanges en vue de mieux percevoir la dynamique de l'équipe.

Profil de l'équipe



Extrait d'un spécimen de rapport profil d'équipe :

Cette équipe présente un certain équilibre dans les perceptions et représentations des 2 modes latéraux, avec toutefois une préférence pour le mode gauche (58%), ce qui tend à une préférence pour les perceptions de type logique, analytique, factuel et pragmatique. Elle peut travailler aussi bien sur des activités logiques et déductives que sur des activités intuitives et projectives. Elle présente une légère préférence pour le mode intellectuel (cortical 54%).

Le chemin de pensée de cette équipe part de l'analyse (A) pour cheminer vers la concrétisation (B), se projeter, imaginer (D) et enfin s'intéresser aux relations (C). C'est ce que suggère la hiérarchisation des quadrants. Elle préfère travailler avec des chiffres, des analyses, des approches rationnelles puis organiser, vérifier avant d'imaginer, innover et enfin communiquer, se situer du point de vue des autres. Plutôt analyse technique et organisation que registre innovant et relationnel.

QUESTIONNEMENT POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE :

Hypothèse : Cette équipe de responsables est chargée de conduire et impulser le changement dans l'entreprise par la qualité (amélioration des processus).

Ce profil sert-il au mieux sa mission ? Avantages et inconvénients ? Dans quels circonstances ? Quel feedback de l'environnement, des clients ... ? Quel impact de son cheminement de pensée en terme de mobilisation ? Quels axes de perfectionnement etc ?

Les applications :

Le HBDI s'applique dans l'accompagnement du changement, dans la construction d'équipe, dans l'accompagnement et le développement des compétences, l'optimisation du potentiel, dans l'ingénierie pédagogique, dans le management de projet l'attribution de ressources opérationnelles, dans la créativité. Que ce soit en formation, en tutorat, en conseil, en coaching, le HBDI© comme le MBTI© sont des outils ou méthodes, ayant une application complémentaire et pragmatique.

Herrmann Brain Dominance Instrument©, HBDI©
 Rédigé par Séverine Maurice – Certifiée Herrmann, Consultante et formatrice chez SUCCESS™
severine.maurice@success.tm.fr
 Site utile : Herrmann France
www.herrmann-france.com

Herrmann N., *Les dominances cérébrales et la créativité*, Retz, 1992
 Changeux J.P., *L'homme neuronale*, Hachette, pluriel, 1984.
 Williams L., *Deux cerveaux pour apprendre*, trad. De l'américain, Edition d'organisation, 1986