



INSTITUT
HERRMANN
FRANCE EUROPE

PREFERENCES

NEWSLETTER TRIMESTRIELLE - N° 3 - SEPTEMBRE 1993

SOMMAIRE

- P. 1 Editorial.
- P. 2 Une enquête sur les préférences mentales de 99 managers Français
- P. 4 Neuro-Livres, Neuro-Futurs, Neuro-Etranger, Neuro-Shows, Neuro-Planning. Nouveaux produits



PREFERENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt
BP 237 - 92 504 Rueil Malmaison
Tél. 33 (0) 1 47 51 31 15 - Fax 33 (0) 1 47 51 33 28
<http://www.herrmann-france.com>
E-mail: hermanpublication: Lionel Vuillemin
Secrétaire de rédaction: Céline Martin
Conception graphique: Christian Westman
ISSN 1268-2934

EDITORIAL

Ça va repartir, ça va redémarrer, ça va reprendre. Certains attendent la fin de la crise comme un réveil après un cauchemar, comme si la situation actuelle était une parenthèse dans un déroulement linéaire. Les récents événements mondiaux nous ont appris qu'il fallait dorénavant porter un regard différent sur les choses.

Apprendre à penser différemment, faire preuve de flexibilité mentale pour anticiper et se préparer aux inévitables changements qui s'annoncent sont des enjeux tant pour les organisations que pour les individus.

Le développement des neurosciences dans les ressources humaines est à cet égard significatif : comprendre les préférences mentales des femmes et des hommes qui composent une organisation est un pas dans la mobilisation des énergies, permettant de capitaliser sur la diversité des équipes et d'appréhender les problèmes de manière créative à "cerveau total".

Quand des entreprises concurrentes ont accès à la même technologie, aux mêmes ressources, aux mêmes processus et aux mêmes marchés, l'avantage compétitif va vers l'entreprise qui sait mieux que les autres valoriser son capital humain et développer le processus créatif.

Fidèles à nos principes, nous avons conçu ce bulletin à l'image du "cerveau total". Un verso "cerveau droit": visuo-spatial, consacré à une seule vue, que vous aurez plaisir - nous l'espérons - à afficher. Un recto "cerveau gauche": verbo-séquentiel, lui-même divisé en quatre parties :

A - Le savoir. Dans ce numéro, nous avons choisi de vous présenter le compte rendu d'une étude réalisée auprès d'une centaine de chefs d'entreprises.

B - Les informations pratiques touchant notamment à la vie de l'Institut.

C - Les gens et la communication, notamment les livres, articles, expositions, actions touchant aux neurosciences et à l'approche Herrmann.

D - Le futur, l'annonce d'événements à venir dans ce domaine.

Le directeur de la publication
Lionel Vuillemin

Le rédacteur en chef
Louis Timbal-Duclaux

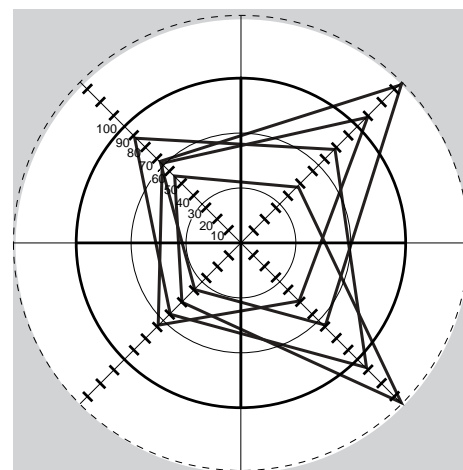
LES PRÉFÉRENCES MENTALES DE 99 MANAGERS FRANÇAIS

Depuis 3 ans, à 9 reprises, l'Institut Herrmann, filiale du Ned Herrmann Group en France, est intervenu auprès de groupes de managers. A chaque fois, le profil personnel des participants a été réalisé et exploité en groupe au cours d'une journée de formation. Bien entendu, le profil individuel est personnel et est remis à chaque participant sous enveloppe. Mais il est possible, sans déroger à la confidentialité, de publier des profils de groupe où les participants demeurent anonymes. Nous en publions ici la synthèse avec d'abord un exposé sommaire sur le modèle Herrmann des préférences

Herrmann "The creative brain" qui vient d'être publié en version française aux Éditions Retz sous le titre "Dominances cérébrales et créativité".

A partir des recherches sur les spécialisations des deux hémisphères du cerveau, Ned Herrmann, ancien directeur de la formation des cadres à la General Electric a établi des relations entre fonctionnement cérébral, mode de perception et comportements. Il a montré que nos choix d'études, de carrière, nos performances dans tel ou tel domaine, bref tous nos comportements trouvent leur origine dans la manière dont notre cerveau traite les informations.

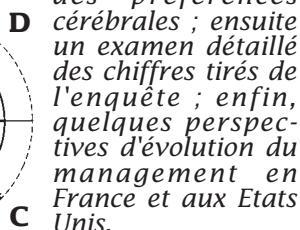
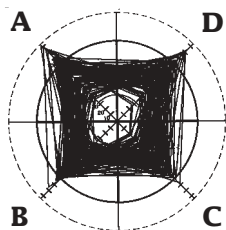
En élargissant la notion physiologique de latéralisation cérébrale à celle de préférences cérébrales, Ned Herrmann a élaboré une grille d'analyse qui fonctionne comme une "carte" simplifiée de notre esprit. Cette carte rend compte des préférences de traitement de l'information de chaque personne.



Equipe en préférence mode Droit :

Cette équipe de commerçants en logiciels, très à l'aise dans la vision prospective des logiciels du futur, développe de bonnes relations avec ses clients acquis.

Elle invente des produits très innovants, à l'aide des tout derniers progrès de la micro-informatique mondiale. Elle a beaucoup de difficultés à fiabiliser ses logiciels, à tenir les délais et à gérer le compte d'exploitation. Il est urgent de lui trouver une ou deux personnes complémentaires en mode gauche.



Les 99 managers concernés par l'enquête ont en moyenne des profils de groupe bien équilibrés sur les quatre dimensions du modèle Herrmann. Pourtant les modes de pensée de type logico-déductifs (mode gauche) dominent sur l'intuition et la projection ; la prudence et la rationalité l'emportent sur l'imagination, la communication et les contacts humains. Ceci est l'inverse d'un échantillon de PDG homologues américains et montre que le groupe français aurait intérêt à développer un peu plus ces dernières qualités. Il passerait ainsi d'un profil de "bons gestionnaires" à un profil de patrons plus innovateurs et communicants. Par ailleurs, la finance reste un point faible.

Sans doute ces chiffres ne sont que des moyennes et doivent être interprétés comme tels. Une moyenne n'est pas un individu et en lisant ces lignes, il se peut que certains managers ne se reconnaissent pas beaucoup, particulièrement s'ils ne se situent pas dans cette moyenne. Mais, pris tous ensemble, les participants à cette enquête, dirigeants de PME-PMI ou cadres supérieurs, constateront que, bien que leur profil collectif soit bien équilibré, ils peuvent encore l'améliorer en développant des préférences telles que : l'esprit d'entreprise et d'initiative, l'imagination, la créativité, la sensibilité aux problèmes humains, ou, plus surprenant : la finance.

NOTRE CERVEAU A-T-IL QUELQUE CHOSE À VOIR AVEC NOS COMPORTEMENTS ?

Nous nous contenterons ici des grandes lignes, car les lecteurs intéressés par le modèle et sa validation trouveront désormais toutes les réponses dans l'ouvrage de Ned

Espace Cortical Gauche

Logique, Analytique, Mathématique, Technique, Résolution de problèmes.

Espace Cortical Droit

Créatif, Synthétique, Artistique, Global, Conceptuel.

Espace Limbique Gauche

Contrôle, Conservateur, Planificateur, Organisateur, Administrateur.

Espace Limbique Droit

Contacts Humains, Emotif, Musicien, Spirituel, Verbal.

Le profil de préférences cérébrales et le modèle Herrmann se sont révélés, depuis dix ans, des outils très puissants pour comprendre et optimiser l'efficacité des hommes et des femmes dans leur activité personnelle et professionnelle.

A partir d'un inventaire de 120 questions, validé sur plus de 6000 personnes, le profil individuel ou collectif permet d'identifier les potentiels et les aptitudes d'une personne ou d'un groupe, ses enjeux et ses points de force.

LES MANAGERS FRANÇAIS SERAIENT-ILS TROP CERVEAU GAUCHE ?

Le tableau 1 présente en ordonnée les 9 groupes et, en abscisse, leurs profils moyens selon les quatre quadrants. La moyenne générale des 99 participants s'établit à : 81 pour le quadrant A, 71 pour le quadrant B, 63 pour le quadrant C et 76 pour le quadrant D.

Pour bien lire ce profil composite, il convient de classer ces chiffres du plus fort au plus faible, sous forme d'une inéquation. Cette dernière est :

A (81) > D (76) > B (71) > C (63).



Tableau 1 : Répartition des groupes sur les quatre quadrants

	Quadrant A	Quadrant B	Quadrant C	Quadrant D
Epinal	84	74	57	74
Lyon 2	76	81	67	70
Montpellier	75	64	68	68
Clermont Ferrand	87	62	62	77
Aude	78	78	68	70
Picardie	82	70	68	74
Berry	88	62	55	62
Orléans Rochepaille	75	64	67	63
Rennes	87	68	58	84
Total	732	643	570	683
Moyenne	81	71	63	76
Ecart	75-89	62-82	57-68	62-88

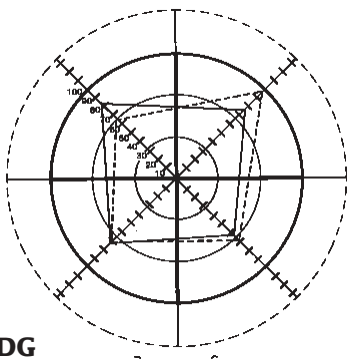
Elle montre que, comme il est normal pour des chefs d'entreprise, des modes de perception plus orientés vers la réflexion que le ressenti (157 > 134). Mais elle montre aussi une préférence pour une approche logico-déductive des problèmes et des situations par rapport à une approche intuitive et projective.

Pour préciser la signification des résultats du groupe français, nous les avons en effet comparés à ceux d'un groupe équivalent de dirigeants américains. Les chiffres proviennent d'une enquête réalisée par l'Institut américain. Ils donnent :

D (94) > B (70) > C (68) > A (66).



La différence est assez significative pour montrer que le groupe américain penche nettement plus à droite que le groupe français. C'est visible sur la figure.



**50 PDG
USA**

100 PDG France

Le tableau 2 donne la hiérarchisation des activités de travail préférées par l'ensemble des 99 managers.

Hiérarchisation des activités de travail par l'ensemble des 99 chefs d'entreprise PME/PMI, dans l'ordre des préférences

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 1 Analyse | 9 Planification |
| 2 Relations humaines | 10 Innovation |
| 3 Résolution de problèmes | 11 Rédaction |
| 4 Concrétisation | 12 Création |
| 5 Organisation | 13 Enseignement |
| 6 Intégration | 14 Technique |
| 7 Expression des idées | 15 Finances |
| 8 Conceptualisation | 16 Administration |

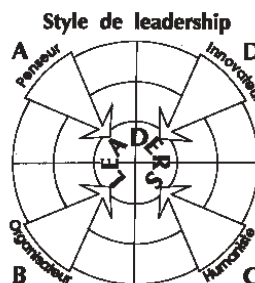
Ces activités classées sous forme de "hit-parade" montrent que l'activité la moins préférée (16ème rang) est l'administration, cela n'a rien d'étonnant car elle peut être facilement déléguée à des collaborateurs. De même la planification (9ème rang) ou la rédaction (11ème rang).

En revanche, il est plus inqué-

tant que des activités comme l'innovation (10ème rang) et la création (12ème rang) figurent près du bas du tableau. Par nature, ces activités sont difficiles à déléguer. En ces matières, l'expérience montre que si le chef d'entreprise est peu créatif, ses subordonnés le seront encore moins, car ils auront du mal à faire passer les idées nouvelles.

Notons aussi, au passage, le mauvais rang occupé par la finance (avant dernier), activité qui relève cependant du quadrant A, le plus préféré par le groupe. Cela confirme d'autres enquêtes effectuées chez des dirigeants français. Sauf chez les personnes spécialisées dans ce domaine (directeurs financiers, banquiers...), la finance apparaît trop souvent, dans nos enquêtes, comme le "parent pauvre" du management à côté de l'innovation et de la création. Sans doute cette activité peut être en partie déléguée à un spécialiste, pour la gestion du quotidien ; mais ce désintérêt pour la finance peut être dangereux s'il devient une habitude. De nombreuses faillites sont là pour l'attester ! Il faut sans doute imputer cet état de fait à deux facteurs : d'une part un facteur culturel : un certain "puritanisme" des français vis-à-vis des questions d'argent, d'autre part, le fait que la plupart des chefs d'entreprise de PME-PMI ont fait des écoles d'ingénieurs et non de gestion, écoles dans lesquelles cette matière ne figure que peu ou pas. Il y a certainement beaucoup de choses à faire pour combler cette lacune très typique des français, notamment par rapport à leurs voisins.

Ce diagnostic trouve appui dans un article original de Ned Herrmann, publié en 1988 et qui met en lumière l'évolution des valeurs du management aux Etats-Unis et dans le monde. Changement profond dans les conceptions du management qui passe d'un style traditionnel orienté vers l'opérationnel vers un nouveau style plus stratégique, plus orienté vers la prise de risque avec une vision plus



globale.

STYLE DE LEADERSHIP

Ned Herrmann y décrit les nouveaux managers "comme moins formalistes, plus stratèges, plus en faveur de la prise de risque, plus rapides dans leurs décisions, plus

réactifs aux événements" avec un profil cérébral de type "entrepreneurial" centré sur le quadrant D en contraste avec le profil de type "sagesse traditionnelle" centré sur le B ou du type "gestion du statu quo" centré sur le A.

Son propos est confirmé par un article vedette du magazine "Fortune" qui résumait le consensus de 20 PDG des plus grandes compagnies américaines sur 7 principes du commandement des hommes.

LES 7 CLÉS DU MANAGER

1. Faites confiance à vos subordonnés

Vous ne pouvez pas leur demander de s'engager pour vous, si vous ne croyez pas en eux.

2. Développez une vision du futur

Contrairement à ce que croient certains dirigeants, la prospective à long terme est payante. Et les gens veulent suivre quelqu'un qui sait où il les mène.

3. Gardez votre sang froid

Les meilleurs chefs montrent leur capacité à rester calmes sous le feu.

4. Encouragez le risque

Rien ne démoralise plus les troupes que de savoir qu'une peccadille de leur part peut saboter toute leur carrière.

5. Soyez un expert

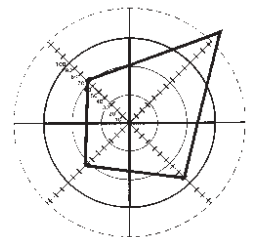
Du bureau du planning à celui du courrier, tout le monde préfère que vous sachiez de quoi vous parlez.

6. Invitez les dissidents

Vos collaborateurs ne vous donneront pas le meilleur d'eux-mêmes et n'apprendront pas à commander s'ils ont peur de prendre la parole.

7. Simplifiez

Vous avez besoin d'une vue globale pour établir un projet, le communiquer et le garder sur les rails. Laissez les détails dans les cartons.



(magazine Fortune Oct. 1988)

Chaque personne a une préférence "A, B, C ou D". C'est essentiellement "A, B, C ou D". C'est essentiellement de préférence. Nous ne sommes pas des individus d'un seul tenant, mais plutôt une coalition. La gamme unique de préférences de chaque individu est ce qui fonde ses intérêts personnels, qui a leur tour conduisent à des choix d'éducation et de métier, et aux compétences qui en résultent. Si nous sommes capables de comprendre cela pour nous-mêmes et nos collaborateurs : -ceux avec qui nous travaillons, ceux pour qui nous travaillons, ceux que nous dirigeons- cette compréhension sera la base, non seulement de l'avantage compétitif de notre Organisation, mais aussi de la poursuite de la satisfaction personnelle de chacun de nos collaborateurs.