



# PREFÉRENCES

PUBLICATION DE LIAISON DE L'INSTITUT HERRMANN - N° 8

## S O M M A I R E

- P. 1 Éditorial,  
P. 2 L'élaboration  
d'un projet professionnel,  
P. 4 Neuro-Livres,  
Neuro-Planning,  
Neuro-International.

## Éditorial

**Accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans l'élaboration de leur projet professionnel personnalisé : de la gestion des ressources humaines au développement des richesses humaines.**

*En changeant ce qu'il connaît du monde, l'Homme change le monde qu'il connaît.  
En changeant le monde qu'il connaît, l'Homme se change lui-même.*

*Th. Dobszhansky - biologiste.*

Nous savons que les prévisions de flux annuel de sortie de l'enseignement supérieur atteindront prochainement de 200 000 à 250 000 titulaires. Face à cette "offre", la demande des entreprises a atteint, dans les meilleures années de la dernière décennie, 80 000 postes (Michel Bon, ANPE, devant l'Acadi, en 1996). Cette situation remet en cause la relation de cause à effet qui existait entre l'obtention d'un diplôme et le début d'une carrière.

La notion de carrière, elle-même, a changé. Alors qu'il y a quelques années, l'entreprise pouvait procurer à un cadre un plan de carrière avec une évolution quasi-linéaire, l'idée même de plan de carrière est reléguée à l'époque des "30 glorieuses" pour être remplacée par celle de "projet professionnel personnalisé".

"L'employabilité" naguère responsabilité de l'entreprise est progressivement transférée à l'employé. Rendu responsable et propriétaire de l'élaboration et du pilotage de sa carrière, il devient l'auteur et l'acteur de son propre projet personnel et professionnel.

Pour réaliser ce transfert progressif, la création de "centres de développement" vient se substituer aux "centres de bilan". Deux objectifs sont assignés aux centres de développement (les "assessment centers") :

- ➔ permettre à l'entreprise de repérer les personnes à "hauts potentiels",
- ➔ permettre à ces personnes à "hauts potentiels" de manager leur propre carrière et le plan de formation qui l'accompagne.

L'avantage des "centres de développement" est double :

- ➔ pour la personne, d'abord : le cadre devient responsable de sa carrière et de son évolution, en lui permettant d'assurer sa propre employabilité au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise,
- ➔ pour l'entreprise, ensuite : elle va pouvoir capitaliser sur des personnes motivées qui "savent pourquoi elles se battent" et où elles veulent aller.

Nous pouvions anticiper cette évolution depuis plusieurs années : individualisation des rémunérations, bilans individuels de compétences, développement des congés individuels de formation, de recherche, de congés parentaux, apparition de méthodes de formation qui mettent l'accent sur l'auto-évaluation et l'élaboration par les participants de leur propre plan de formation, travail indépendant, télé-travail, cadres à temps partagé, multi-employeurs, etc..

Cette évolution semble tendre vers un même objectif : entraîner les personnes à une plus grande flexibilité et autonomie, faciliter la mise à jour permanente de leurs capacités et compétences, compléter leur aptitude à assumer leur développement personnel et professionnel, en bref, leur donner les moyens d'assurer leur propre employabilité. En cela, nous passons de la gestion RH au développement des richesses humaines.

Nous présentons ici la contribution de l'Institut Herrmann France-Europe à l'enjeu essentiel du développement des richesses humaines dans les prochaines années : *permettre aux collaborateurs d'assurer la maîtrise de leur employabilité par la réalisation de leur projet professionnel personnalisé.*

*Lionel Vuillemin*

## PRÉFÉRENCES

Publication de liaison  
de Herrmann France-Europe  
102, Boulevard Franklin Roosevelt  
92500 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 : [herrmannfrance@compuserve.com](mailto:herrmannfrance@compuserve.com)  
Responsable de la publication : Lionel Vuillemin  
Secrétaire de rédaction : Céline Martin  
Conception graphique : Christian Westman  
ISSN 1268-2934

# ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE DANS L'ÉLABORATION DE LEUR PROJET PROFESSIONNEL PERSONNALISÉ : DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU DÉVELOPPEMENT DES RICHESSES HUMAINES.

L'élaboration et la réalisation d'un projet professionnel personnalisé deviennent un sujet d'actualité pour chaque personne, consciente des évolutions en cours. Pour les personnes comme pour les entreprises, cette nécessité pose de nombreux problèmes de mise en œuvre.



Tout d'abord, la profusion des techniques et outils mis à disposition des personnes et des DRH opacifie et encombre plus que ne clarifie les démarches à entreprendre. Des questions telles que : qu'est-ce que la compétence? est-il possible "d'objectiver" ses compétences? comment gérer la problématique de l'auto-référence? dans quelle mesure la personne peut-elle être, à la fois, observateur et observé? comment définir son projet, dans un univers en constant changement? Toutes ces questions semblent occultées au profit d'un débat sans fin sur le choix de tel ou tel outil.

## Comment "faire le point" et définir un projet? de la notion de carte et de boussole.

Il existe 2 grandes approches pour "faire le point" et définir un projet :

1. L'approche de type "hémisphère gauche" : rationnelle, analytique, logique; elle s'appuie sur les cadres de références fixés par la société, l'environnement, les contextes.
2. L'approche de type "hémisphère droit" : projective, imaginative, globale, sensitive; elle positionne l'homme comme acteur principal de son développement.

## Développons ces 2 approches :

**1. L'approche de type "hémisphère gauche" :** héritée du positivisme, elle privilégie "le monde" par rapport à l'homme : elle consiste à considérer qu'il existe un "plan de câblage" de l'univers qu'il suffit de connaître pour le comprendre et s'y adapter. Dans cette approche, l'emphasis est mise sur l'adéquation de la personne par rapport aux critères de l'environnement pris comme référentiel. Ces critères s'imposent à la personne qui les intègre : c'est la situation "le monde en moi", où les critères extérieurs à la personne deviennent les indicateurs prioritaires pour faire le point et définir un projet. L'expression la plus répandue est de type : "le monde est comme il est, il faut s'adapter". Les techniques et outils utilisés pour "faire le point" et définir un projet sont :

- ◆ les bilans qu'ils soient de carrières et/ou de compétences,
- ◆ l'analyse des "savoirs" et potentiels "objectifs" de la personne,
- ◆ les statistiques sur des "profils types" de métiers ou de fonctions.

**2. L'approche de type "hémisphère droit" :** héritée de la psychologie humaniste, elle privilégie "l'homme" par rapport au monde : elle

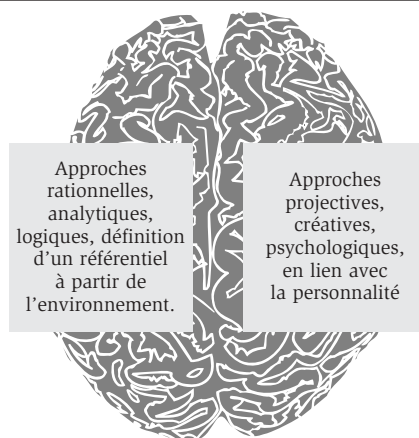
considère l'homme comme l'acteur central d'un système culturel et social qu'il peut modeler, transformer, faire évoluer s'il en prend conscience et se donne les moyens d'y parvenir. Dans cette approche, l'emphasis est mise sur le diagnostic de la personne par rapport à ses propres critères. Ces critères personnels s'imposent à ceux de l'environnement : c'est la situation "moi dans le monde", où les critères internes de la personne deviennent les indicateurs prioritaires pour faire le point et définir un projet. L'expression la plus répandue est de type : "deviens ce que tu es et changes le monde par ton action". Les techniques et outils utilisés pour "faire le point" et définir un projet sont :

- ◆ les inventaires de personnalité,
- ◆ les entretiens d'exploration des potentiels et des "rêves",
- ◆ les projections créatives.

Pour prendre une métaphore aisée : l'approche de type "hémisphère gauche" met l'accent sur la description détaillée de la "carte du monde" à laquelle la personne doit se conformer et l'approche de type "hémisphère droit" met l'accent sur la perception personnalisée, sorte de "boussole" pour se diriger dans le monde.

Bien sûr, ces 2 approches ne peuvent, chacune séparément, satisfaire à l'objectif de "faire le point" et de définir un projet. Comme les grands voyageurs qui nous ont précédés, il est nécessaire d'avoir à la fois la carte et la boussole.

En matière de projet professionnel personnalisé, aucune de ces deux approches n'est à privilégier. De l'individu ou de l'environnement dans lequel il se situe, aucun ne constitue un repère fiable. Il s'agit de porter une attention particulière sur les relations entre les deux approches.



L'apport des sciences cognitives éclaire sous un jour nouveau la compréhension du fonctionnement de l'homme et du rapport qu'il entretient avec son environnement. De nombreuses recherches et publications accréditent la thèse selon laquelle l'homme possède des "intelligences multiples" qu'il utilise, plus ou moins consciemment, en fonction des situations et des événements.

Les travaux du chercheur américain Ned Herrmann montrent que chaque personne perçoit et "interprète", soi-même et le monde de manière spécifique

et unique selon ses "préférences cérébrales". À partir de l'étude de plusieurs milliers d'individus et sur la base des travaux de Roger Sperry et de Paul McLean, Ned Herrmann et son équipe ont élaboré une modélisation des différents "styles de pensée". Cette modélisation comporte 4 grandes familles de "styles de pensée" :

Analytique		Analogique
Résolution de problème		Conceptuel
Mathématique		Synthétique
Technique		Imaginatif
Analyse		Global
Logique	A	D
Planification	B	C
Contrôle		Verbal
Conservateur		Musicien
Organisation		Spirituel
Administration		Émotions
Organise		Contacts humains
		Affectif

Véritable "grammaire" de nos modes de pensée, cette modélisation constitue un cadre de référence puissant qui permet de prendre en compte et concilier l'ensemble des approches d'une même situation.

"La modélisation d'un phénomène ou d'un processus consiste à créer une représentation (ou un "modèle") telle qu'elle permette, d'une part, de rendre compte de toutes les observations faites, et d'autre part, de prévoir le comportement du système considéré, dans les conditions les plus variées, autres que celles qui ont donné naissance aux observations" d'après P. Naslin - 1974

## La notion de compétence, vue à travers le modèle Herrmann.

Dans le modèle Herrmann, la notion de compétence est appréhendée, à la fois :

- ◆ en terme "objectif" quantitatif (mesurer des connaissances, tester des "savoir faire"), et
- ◆ en terme "subjectif" qualitatif (apprécier des "savoir être", estimer un projet).

A	Registres à explorer		D
Connaissances			Projet
Savoir acquérir			Savoir anticiper
	Mesurer	Estimer	
	COMPÉTENCE		
	Tester	Apprécier	
Expériences			Personnalité
Savoir faire			Savoir être
B			C

Pour chacun de ces aspects à évaluer, il s'agira de mettre en regard les outils adaptés. Pour tester un savoir faire, une mise en situation ou un essai professionnel pourra être utilisé. Pour apprécier une personnalité, les outils dits "inventaires de personnalités" seront à utiliser.

### Des cartes pour se situer et des boussoles pour s'orienter : le cadre de référence du modèle des préférences cérébrales.

Comme Ned Herrmann l'a montré, nos Préférences Cérébrales® ont un impact sur nos perceptions et contribuent à l'élaboration de notre "carte du monde".

C'est ainsi que les personnes à dominante "mode droit" auront plus de facilité à se projeter dans le futur. Ces personnes ont souvent plusieurs projets potentiels. Leur difficulté : faire des choix, mettre en place un plan d'action détaillé et s'y tenir.

A l'inverse, les personnes à dominante "mode gauche", seront plus à l'aise dans l'analyse et le développement de plan détaillé. Elles présenteront plus de difficultés pour se projeter dans l'avenir et imaginer un projet à long terme.

Les cartes mentales construites à l'aide du modèle Herrmann (comme celles des 4 styles de pensée, des 4 formes de savoir et des 4 types d'évaluation, présentées dans cet article) permettent de se situer dans un univers donné.

Les profils de Préférences Cérébrales®, individuels et collectifs, permettent, comme les boussoles, de s'orienter sur ces cartes.

### Pour aider à l'élaboration d'un projet professionnel personnalisé : le centre de développement Herrmann Assessment Center.

La finalité du centre de développement Herrmann Assessment Center est double :

- ◆ accompagner les personnes dans la définition de leur projet professionnel personnalisé,
- ◆ faciliter pour les entreprises, le repérage des personnalités, notamment les "hauts potentiels" et le développement de leurs richesses.

Le centre de développement Herrmann Assessment Center fonctionne selon une démarche logique et itérative en 6 étapes dont l'objectif est :

#### faciliter la relation entre la personne et l'entreprise, à l'occasion de la rencontre entre managers et collaborateurs :

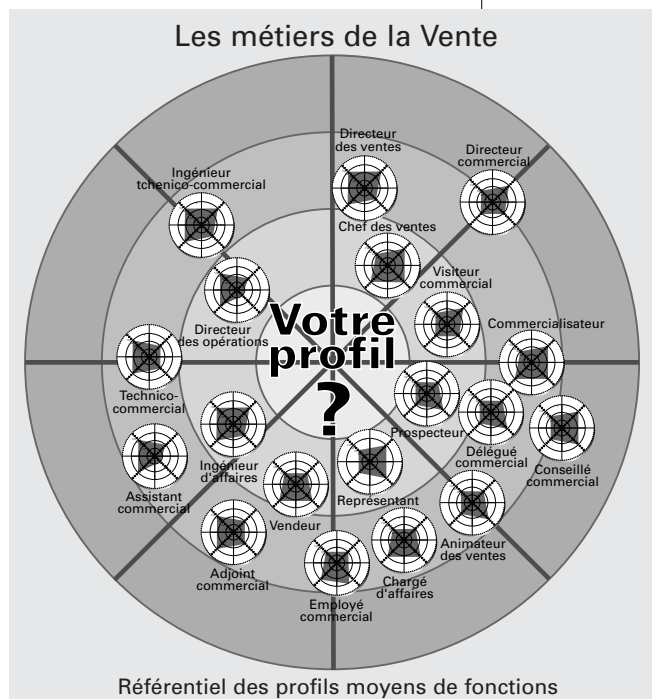
1. Créer un référentiel global : les valeurs-clés de l'entreprise,
2. Elaborer un référentiel spécifique à l'entreprise, par métiers et par fonctions,
3. Rendre la personne consciente de ses préférences et de ses évitements,
4. Accompagner la personne dans la définition de son projet,
5. Arbitrer entre projet, profil métier/fonction et profil personnel,
6. Signer le contrat projet/développement entre la personne et l'entreprise.

#### 1. Créer un référentiel global : les valeurs-clés de l'entreprise.

Les valeurs-clés de l'entreprise sont celles exprimées par le management. Elles servent de "socle", de cadre de référence pour la collectivité et de repères pour les comportements professionnels. Elles sont démontrées par la capacité à vivre ses valeurs au quotidien, en commençant par les dirigeants. Elles

répondent à la question : "quelles sont les valeurs nécessaires et suffisantes pour vivre l'ensemble des missions, métiers, fonctions de notre entreprise".

La production des valeurs de références se réalise en équipe de direction, animée par un conseil extérieur. Elles sont structurées à l'aide du modèle Herrmann, pour établir la carte, "le référentiel global", qui servira dans les étapes suivantes.



#### 2. Elaborer un référentiel spécifique à l'entreprise par métiers et par fonctions.

L'encadrement définit les critères nécessaires à la réalisation de chaque métier (et à l'intérieur de chaque métier, de chaque fonction). Ces critères sont structurés grâce au modèle Herrmann, pour établir les cartes "métiers/fonctions", qui serviront de référentiels spécifiques dans les étapes suivantes.

Ces critères sont formalisés dans un document qui sera à renseigner, simultanément, par le collaborateur et le hiérarchique direct. Les documents métiers/fonctions, ainsi renseignés, serviront lors de la phase 5 : arbitrage.

#### 3. Rendre la personne consciente de ses préférences et de ses évitements.

Chaque personne est invitée à participer à un séminaire "Projet Professionnel personnalisé" organisé pour les collaborateurs de l'entreprise.

Au cours de ce séminaire, outre l'information sur les valeurs clés et les critères métiers/fonctions de l'entreprise, différentes mises en situation permettront à chaque participant, individuellement et collectivement, de tester certaines de leurs capacités et comportements. A l'occasion de ce séminaire, chaque participant reçoit son profil de Préférences Cérébrales®, accompagné d'un livret de travail personnel.

Ce livret personnel a pour objectif de conduire le participant à effectuer un travail de réflexion, préparatoire à l'élaboration de son projet. Ce travail est facilité par l'utilisation des documents suivants :

- ◆ les cartes "valeurs-clés" et référentiels "métiers-fonctions",
- ◆ les documents renseignés par le participant et son hiérarchique direct,
- ◆ le profil personnel de Préférences Cérébrales®.

Ce travail se termine par une synthèse écrite réalisée par le participant. Elle lui permet d'aborder l'étape suivante.

#### 4. Accompagner la personne dans la définition de son projet.

A l'abord de cette étape, la personne est en mesure de se projeter dans l'avenir. Elle est aidée dans ce travail créatif en participant à des sessions brèves de "remue-ménages", soit dans le cadre intra-entreprise, soit dans le cadre inter-entreprises.

Au terme de cette étape, le participant dispose de 3 projets de développement, en fonction de ses "rêves" et des "réalités" :

- ◆ un est de type "développement d'une expertise",
- ◆ un autre est de type "développement du management des hommes",
- ◆ un autre est orienté vers la création de sa propre entreprise en lien avec la stratégie et les valeurs de son entreprise actuelle.

Chaque projet est accompagné du plan de formation qui permet de le concrétiser.

#### 5. Arbitrer entre projet, profil métier/fonction et profil personnel.

A l'aide des éléments précédents (référentiel global "valeurs-clés", cartes "métiers-fonctions", documents renseignés par le participant et par son hiérarchique direct, profil de préférence cérébrales, synthèse de ces informations et projets de développement), la personne rencontre son hiérarchique (il

peut se faire aider par un expert DRH interne, ou par un conseil externe).

A l'occasion de cette rencontre, la personne utilise l'arbitrage de ses interlocuteurs pour affiner son orientation, puis décider de son projet professionnel personnalisé, ainsi que du plan de formation qui l'accompagne.

### Elaborer son projet professionnel personnalisé

Le profil de mes préférences

Le profil de préférences requises par ma fonction

Le profil de mes compétences

Comparaison avec référentiel de profils de fonctions

Mon projet est-il en adéquation avec mes compétences et mes préférences ?

#### 6. Signer le contrat projet/développement entre la personne et l'entreprise.

Le travail de clarification et d'orientation, réalisé avec l'aide du centre de développement Herrmann Assessment Center, se termine par un contrat projet/développement, signé entre le collaborateur et le hiérarchique représentant l'entreprise. Le contrat prévoit une actualisation annuelle.