

Préférences

PUBLICATION DE LIAISON DE L'INSTITUT HERRMANN - N° 12

> Managers : constituez des équipes à cerveau total !

par Emmanuel CARRE et Vincent BEURRIER

Professeurs au Département Information, Décision & Management
Animateurs du Laboratoire de Créativité de Bordeaux École de Management

Pour les meilleurs résultats : à utiliser quotidiennement !



L'entreprise VIRTEC (entreprise virtuelle dans le domaine des nouvelles technologies), souhaite consolider, avec l'ensemble de son personnel, les lignes du business plan 2002-2004 élaboré par le Comité de Direction. Les collaborateurs, répartis sur différents sites, ont reçu, il y a quelques jours, un mail sibyllin : *"Réservez dès maintenant les jeudi 11 et vendredi 12 février prochains : réunion de l'ensemble des collaborateurs pour la Convention Virtec. Des précisions sur l'organisation de ces journées vous seront prochainement communiquées"*.

A partir de ce scénario, 110 étudiants du programme ESC Bordeaux ont dû plancher pendant 2 heures (au cours d'un repas) afin de rédiger quelques propositions à l'attention du Comité de Direction. Leurs recommandations devaient porter sur le contenu et l'organisation de ces deux journées, et faire l'objet d'un compte rendu de 2 feuilles à rétro projeter. 20 groupes de travail, préalablement constitués de 5 à 6 personnes ont ainsi travaillé en maniant fourchette, concept, données du cas, brainstorming et

SOMMAIRE

- P. 1 + 2 + 3 Managers : constituez des équipes à cerveau total !
P. 4 Neuro-Planning, Neuro Livres, Neuro-News Internationales.

PRÉFÉRENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt - 92 500 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 : herrmann@herrmann-france.com
Responsable de la publication : Lionel Vuillemin
Secrétaire de rédaction : Céline Martin
Conception graphique : Christian Westman
ISSN 1268-2934

stylo feutre au moment du café. Parmi ces vingt groupes (repérables à l'aide de noms de fleurs : azalée, bleuet, coquelicot, dahlia jusqu'à tulipe), cinq ont eu l'occasion de présenter le résultat de leur travail à l'issue du repas. Nous leur avons alors livré le *"pot aux roses"* : le regroupement des équipes avait été conçu à partir des profils individuels obtenus après dépouillement du questionnaire Herrmann, qu'ils avaient complété deux ans plus tôt lors de leur séminaire d'intégration. Comment et pourquoi avons-nous constitué ces groupes ? Quels résultats concrets avons-nous obtenus ? Quelles leçons tirer de cette expérience ? Nous nous proposons de répondre tour à tour à ces trois questions.

1 - Le management d'équipe : une question de préférences

Dans le domaine du management, Henry Mintzberg a contribué à populariser les travaux de R. Sperry - prix Nobel de médecine en 1981 - en appliquant à l'organisation le modèle des spécialisations hémisphériques du cerveau. Cette distinction entre le *"cerveau gauche"*, spécialisé dans le traitement analytique, séquentiel, formel des informations et le *"cerveau droit"*, qui envisage les mêmes informations de manière globale, intuitive, spatiale rend compte d'une grande variété de comportements observables dans les entreprises. Sur un plan métaphorique, on y trouve une interprétation commode des débats qui opposent fréquemment ingénieurs et commerciaux, managers et administratifs, comptables et créatifs, etc.

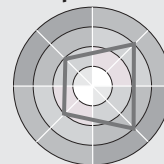
1.1 - Un modèle intégré : l'approche Herrmann

Ned Herrmann, directeur de la formation de la compagnie General Electric dans les années soixante-dix, s'inspire de cette distinction pour élaborer un modèle qui rend compte de l'hétérogénéité des comportements en situation sociale ou professionnelle : résolution de problème, mode d'apprentissage, processus de décision. Pour toute une série d'activités, la distinction cerveau gauche/droit peut être affinée par un autre axe : limbique (vécu, concret) versus cortical (conceptuel, abstrait) pour former - métaphoriquement - une partition en quatre quadrants de nos activités cérébrales. L'ensemble de nos activités (individuelles ou collectives) peut dès lors être décomposé en une série de processus qui nécessitent plus ou moins de formalisme,

d'abstraction, d'expérience et/ou d'intuition. L'acte de vente, la conception d'une séquence pédagogique, la mise en œuvre d'une réunion de travail, le déroulement d'une réunion de créativité, la résolution de problèmes sont autant de *"situations sociales"* formelles qui correspondent à des processus distincts, empruntant tour à tour les quatre quadrants du modèle.

Pour rendre cette modélisation opérationnelle, Herrmann établit un questionnaire projectif (120 questions) qui donne lieu à l'élaboration d'un profil individuel qui donne une mesure des préférences individuelles dans des situations variées. Naturellement, la superposition de différents profils permet de rendre compte - de manière cumulative - des préférences d'un groupe de travail composé de plusieurs personnes.

Exemple de profil individuel :



Le dépouillement du questionnaire, réalisé auprès de quelques centaines de milliers de personnes aux Etats-Unis et en Europe, débouche sur la représentation d'un profil préférentiel sous forme de *"cible"*.

Interprétation à partir du modèle :

Bleu	A CORTICAL GAUCHE	CORTICAL DROIT D	Jaune
	Logique Analytique Technique Mathématique Résolution de problèmes	Artistique Global Imaginatif Synthétique Conceptuel	
Vert	B LIMBIQUE GAUCHE	Interpersonnel Emotif Sensibilité musicale Spirituels Verbal	Rouge
	Organisé Administratif Conventionnel Contrôle Planificateur	LIMBIQUE DROIT C	

Le profil synthétise ainsi le score obtenu pour les quatre quadrants évoqués, qui sont symbolisés par des couleurs. Chaque quadrant coïncide avec des dispositions génériques : comprendre (activité corticale gauche, bleu), faire (limbique gauche, vert), adapter (limbique droit, rouge), et projeter (cortical droit, jaune).

1 voir notamment MINTZBERG Henry (1988). - Management : Voyage au centre des organisations. - Ed. d'Organisation

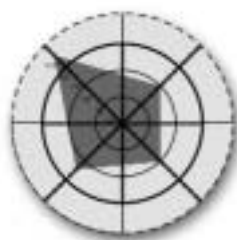
> Managers : constituez des équipes à cerveau total !

1.2 - La constitution des groupes de travail

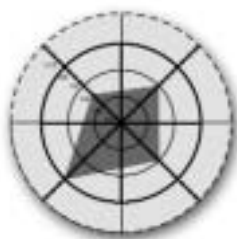
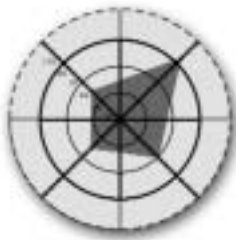
Face au même cas, dans les mêmes délais, avec les mêmes moyens et contraintes, comment se comportent des groupes de travail "monoculture"? En d'autres termes, que se passe-t-il si l'on fait travailler ensemble des personnes qui manifestent - statistiquement - le même type de préférences? Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de regrouper dans un même groupe de travail - à l'insu des protagonistes - des étudiants qui obtiennent un profil comparable à l'issue de l'étude Herrmann. Parmi les vingt groupes, quelques-uns sont préalablement "arrangés" à partir de ce critère. Toutes les équipes reçoivent ensuite la consigne de traiter le cas en un temps limité.

Les étudiants savent enfin que leur groupe pourra être désigné pour faire, en séance plénière, une présentation de leur plan d'action. A partir de la liste des étudiants inscrits, nous avons ainsi identifié quelques groupes "témoin".

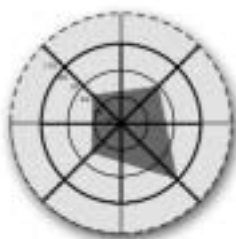
1.2.1 - Le groupe "Bleuet"



1.2.4 - Le groupe "Jonquille"



1.2.2 - Le groupe "Primevère"



1.2.3 - Le groupe "Coquelicot"

2 - La production effective : quatre manifestations différenciées

Pour tout dire, cette expérience nous a fait gagner beaucoup de temps pendant la session de formation : il était désormais inutile de consacrer de longs développements au modèle Herrmann, tant les résultats des groupes étaient significatifs. Que ce soit au travers de leurs témoignages sur la manière dont ils ont abordé l'exercice, par les résultats tangibles et transcrits sur les transparents de présentation, ou encore au fil de leur présentation à l'oral, les étudiants ont confirmé qu'ils avaient abordé le cas de manière consensuelle, qu'ils étaient d'emblée d'accord sur la démarche à suivre, qu'ils avaient pris un certain plaisir ou intérêt à travailler à l'unisson sur ce dossier. Les hypothèses qualitatives que nous avons formulées à partir des profils des groupes se sont trouvées largement vérifiées.

2.1 - La proposition "Bleuet" : VIRTEC CHALLENGE

Le groupe "Bleuet" a commencé par résumer les objectifs du cas : faire comprendre aux salariés présents pendant ces deux jours la problématique de développement de VIRTEC.

Leur plan d'action prévoit une succession de "sessions" destinées à optimiser la prise de décision face à ce "problème".

Extrait 1 : La problématique de VIRTEC

Il s'agit - dans cette perspective - de pouvoir conjuguer l'augmentation maîtrisée de la masse salariale proportionnellement à la croissance (prévisible) du chiffre d'affaires.

Le dispositif est conçu en plusieurs phases : avant le séminaire (envoi d'un mailing début janvier jumelé avec les vœux pour la nouvelle année), le séminaire lui-même (plusieurs sessions progressives) et l'après-séminaire (envoi des conclusions écrites à tous les collaborateurs).

Extrait 2 : phase préparatoire

Le séminaire s'appelle désormais "VIRTEC Challenge" afin de "capitaliser" les initiatives du personnel autour du thème de l'implication. Le dépouillement et l'analyse des réflexions collectées le premier jour permet d'alimenter l'élaboration des conclusions lors du 2^e jour.

2.1 - La proposition "Primevère" : VIRTEC 2000

Le groupe Primevère a proposé un développement structuré de la manifestation. Les personnes sont prévenues par une lettre interne un mois avant la date de la convention. Le 11 février, l'accueil des salariés prévoit un petit déjeuner avec la présentation du déroulement des deux journées.

Extrait 1 : organisation du 11 février

Les salariés sont regroupés dans différents ateliers, sous la houlette d'un animateur extérieur.

Ils travaillent à partir d'un programme fixé par sessions. La session 1 permet de recueillir les attentes des salariés, la session 2 permet de prendre connaissance du bilan (document écrit) de la période écoulée, la session 3 permet d'élaborer des objectifs en commun.

Les salariés sont répartis par fonction et statut (cadre/non cadre) dans les groupes, de manière à recueillir la perception différenciée des différents collaborateurs.

Extrait 2 : Budget de la manifestation

Le groupe "Primevère" prévoit que les deux journées se déroulent à l'extérieur de l'entreprise, dans une structure hôtelière adaptée. Ils élaborent pour cela un budget prévisionnel de la manifestation, en fonction du nombre de participants. Le deuxième transparent du groupe est utilisé pour justifier cet aspect comptable.

Chaque poste fait l'objet d'un calcul spécifique. Il faut en effet prévoir dans cette hypothèse 2 jours X 280 personnes X 500 francs, soit 280 000 Francs pour le logement, etc.

Le budget s'élève donc à 794 000 F.

2.3 - La proposition "Coquelicot" : VIRTEC CADRES

Le groupe Coquelicot baptise la manifestation "VIRTEC Cadres" avec pour objectif de fédérer les personnes provenant des huit sites distincts de l'entreprise.

Mobilisation des cadres

Pour "recueillir" l'adhésion des personnes autour du nouveau projet, le groupe prévoit deux jours dans un cadre dépayssant, en mêlant travail et vinothérapie. Il s'agit de "valoriser le personnel" dans un "cadre exotique". Au programme : conférences, travaux de groupe, détente (sport et thalasso).

2.4 - La proposition "Jonquille" : ATTEIGNONS DES SOMMETS

Le groupe Jonquille l'annonce d'emblée : le terme "Convention" est démodé ; la manifestation s'appellera donc "Atteignons des sommets", et se déroulera dans une station de sport d'hiver, avec possibilité - pour ceux qui le souhaite - de rester le week-end qui suit les deux journées "officielles".

Les deux journées sont conçues à partir d'un canevas général : la première soirée alterne "activités collectives" et "night club" ; la seconde matinée est consacrée à la "fin du travail de groupe", les leaders étant chargés de "synthétiser ce qui a été évoqué" au cours d'un repas. L'après-midi du second jour est consacré à une réunion plénière : la fin de celle-ci coïncide avec le début du week-end pour ceux qui "veulent skier un peu plus".

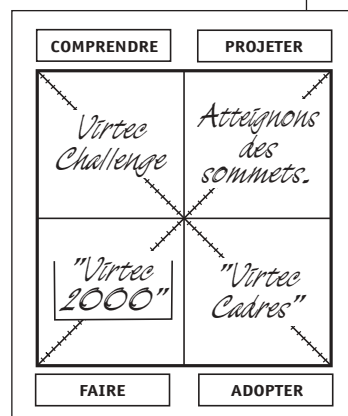
Selon les concepteurs de ce projet, "l'idée générale, c'est d'atteindre des sommets au sens propre comme au sens figuré".

Le choix des noms de baptême de la manifestation résume les grandes options retenues par les groupes.

Pour le groupe "Bleuet", la réunion est conçue comme une compétition, un défi, que les collaborateurs doivent relever pour intégrer des "objectifs ambitieux". Pour le groupe "Primevère", les deux jours doivent être planifiés, jalonnés de repères concrets afin d'envisager de manière méthodique et concertée la période 2000-2004. Les groupes à dominance "cerveau droit" insistent sur les objectifs et les moyens. Pour le groupe "Coquelicot", la manifestation est d'abord un moment privilégié pour des rencontres : les collaborateurs sont au cœur du dispositif. Le groupe "Jonquille" s'attache surtout à la portée symbolique des deux journées et y trouve une occasion de faire "autre chose", hors des sentiers battus.

3 - Les leçons de cette expérience

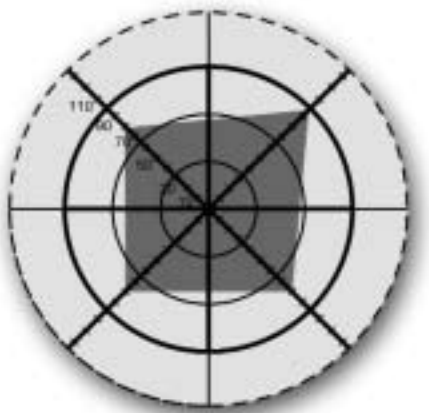
A l'issue des quatre présentations, les participants de la formation ont posé une série de questions : quelles sont les conditions de travail optimales pour boucler un projet en équipe? Comment connaître et prendre en compte les préférences des individus dans un groupe déjà constitué? Existe-t-il un dispositif permettant de



Pour faire progresser cette discussion, nous avons alors demandé le témoignage du groupe "Quinoa", composé de personnalités qui manifestent des préférences distinctes, mais - au total - complémentaires.

3.1 – Prendre de la graine... de "Quinoa"

Le profil moyen du groupe fait apparaître une légère préférence pour les activités "cortical - droit". Il coïncide d'ailleurs avec le profil moyen obtenu pour la promotion des étudiants inscrits à cette session. Notons que le groupe est composé de personnes ayant des préférences marquées (cerveau gauche, cortical, limbique et cerveau droit).



Groupe Quinoa

Le projet intitulé "plan d'action de communication interne" est présenté sur 3 transparents. Une phase de communication "amont" est prévue pour préparer la rencontre (note interne, informations sur Intranet, courrier personnel) afin de souligner la nécessaire implication de tous. L'organisation des deux jours est prévue avec une succession de thèmes, d'horaires, de réunions en sous-groupes et en plénière afin de répondre à une série de questions (sous-objectifs). Les aspects budgétaires sont envisagés (730 000 francs). Le choix du site (Center Parcs) permet d'allier les aspects pratiques du regroupement et la convivialité recherchée. Dans ce scénario, les collaborateurs intègrent plusieurs équipes "mixtes" au cours des deux journées, afin de formaliser des recommandations par écrit, qui seront rassemblées lors d'une séance de conclusion le deuxième jour.

Si la solution proposée mérite sans doute quelques éclaircissements au plan méthodologique, conceptuel ou interpersonnel, on peut noter qu'il s'agit de la proposition la plus complète qui ait été produite dans les cinq groupes. Les membres de l'équipe "Quinoa" n'ont pas caché les difficultés qu'ils ont éprouvées au moment d'élaborer cette proposition: certains étaient polarisés sur le site à proposer, d'autres sur les objectifs à atteindre, ceux-là cherchaient une "idée géniale", ceux-ci reliaient le cas proposé pour y trouver des informations chiffrées. Dans le même laps de temps que les autres groupes (et moyennant l'utilisation d'un transparent supplémentaire), le groupe est pourtant parvenu à une solution à la fois réaliste, originale et répondant au cahier des charges.

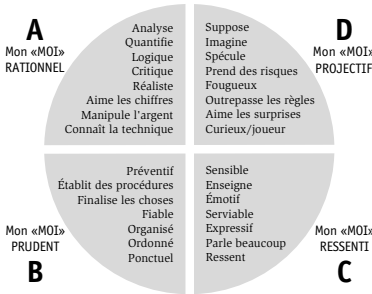
Le protocole envisagé servait essentiellement un objectif pédagogique: montrer que la culture d'une équipe peut façonner les pra-

tiques de communication interne, provoquer une discussion sur l'efficacité des grilles de lecture disponibles en gestion des ressources humaines, réfléchir aux conditions dans lesquelles un futur diplômé peut et doit s'intégrer dans un groupe de travail déjà constitué. Notre expérience ne "valide" pas le modèle Herrmann (qui ne nous a pas attendu pour trouver sa place dans des dispositifs managériaux élaborés), mais illustre nettement sa robustesse conceptuelle et sa pertinence méthodologique dans le domaine du management d'équipe. Il est en effet possible de noter... quatre grands types de conséquences pour la gestion d'une équipe, au quotidien ou dans des circonstances plus exceptionnelles.

3.2 – Les leçons de l'expérience

Le modèle Herrmann semble en effet pouvoir répondre aux quatre questions contenues dans sa formalisation même: A qui s'adresse l'analyse des profils individuels ou d'équipe? Comment travailler "à cerveau total" à l'aide de quelles méthodes? Que rent une meilleure coordi- domai- nes d'application?

Assez naturellement – écrire "assez culturellement" dont les profils se superpo- ont davantage de chan- ensemble dans des conditio- lectuel et émotionnel. Elle- suivent les mêmes procèd- bien ou ont une grande ç- en commun pour reprendre typologie proposée. Leur- toutefois de s'inscrire dans un registre peu varié, monolithique, et entrer en contradic- tion avec les objectifs poursuivis par d'autres personnes au sein d'une même organisation. Tout aussi nettement, une per- sonne qui manifeste des préférences dans le quadrant bleu (cortical gauche) ne "compre- dra" pas pourquoi tel collègue passe 20 minutes au téléphone pour lui donner des nouvelles de tout le monde alors qu'il s'agit simplement de confirmer la date d'un ren- dez-vous. Ce collègue, muni de son profil "limbique droit" jugera que l'autre est distant, ne s'intéresse pas au vécu, aux difficultés concrètes dont lui font part les gens de son service: il est froid, isolé dans sa tour d'ivoire. Que dira une personne manifestant des préférences dans le quadrant limbique gauche à son voisin (cortical droit) qui vient d'avoir une énième "idée géniale" qui s'imbrique parfaitement dans le "plan d'enfer" qu'il concocte pour le prochain lan- cement de produit? Probablement qu'il manque de réalisme, et qu'il ferait mieux d'avoir les pieds sur terre. Au fait, quand se décidera-t-il à lui faire parvenir la version définitive du budget de la campagne en question? La réplique ne se fera pas attendre : c'est une perte de temps, il vaut mieux consacrer du temps à la prospection, à la



recherche, à l'avenir, plutôt que de passer son temps à suivre les procédures du manuel de Qualité. En d'autres termes, ces "morceaux choisis" de la vie en entreprise illustrent des situations prévisibles de blo- cage ou de rivalité lorsque les personnes campent sur leur position "préférée". Chacun sait d'ailleurs ce que Jean répliquera à Paul lors de la prochaine réunion, et pourquoi cela aura tendance à énerver Jacques, qui montera sur son cheval... de bataille.

Pour autant, la composition d'un groupe à "cerveau total", qui juxtaposerait des personnalités exprimant des préférences différentes ne va pas de soi: sans repères communs, sans méthodes, et sans "miroir", le groupe risque de s'entendre sur un constat... d'échec, et entre- tenir des incompréhensions et des rancœurs durables. Le modèle Herrmann ouvre pour- tant des perspectives intéressantes pour struc- turer la démar- che d'un groupe. La représen- tation du profil d'équi- pe, assorti de méthodes de travail communes permet en effet de:

nts communs et des diffé- urs profils, désamorcer les ge en donnant respective- es, des exemples, des des chantiers à entre-

s "préférences" distinctives it généralement confiance individuels pour débloquent aliser un budget, un argu- une idée qui sorte de l'ordi- rin réseau de partenaires,

♦ engager un processus de concertation à long terme dans lesquels chacun mesure l'apport des autres participants, et fait l'effort de s'adapter aux différents styles des "intervenants" qu'il rencontre nécessaire- ment dans le suivi de son projet.

Pour chaque projet, il nous paraît ainsi indispensable d'engager la réflexion à la fois sur la nature de l'équipe constituée, sur les outils et moyens qui lui sont confiés, sur la méthodologie à suivre pour que le groupe béné- ficie des apports croisés de chaque participant. Cette démarche opérationnelle se modélise, l'approche conceptuelle peut être facilement rendue opératoire. A ce titre, le caractère frac- tal du modèle Herrmann ouvre d'innom- brables perspectives dans le domaine du management d'équipe.

Le Laboratoire de Créativité a été fondé en 1994 par deux professeurs de Bordeaux École de Management qui ont souhaité mettre en œuvre des outils facteurs d'innovation et de change- ment organisationnel, technique et commercial pour:

- ♦ répondre à la demande croissante d'animation de séances créatives par nos partenaires éco- nomiques externes et nos étudiants ou collaborateurs,
- ♦ développer et tester de nouveaux outils de production et d'essaiage en groupe,
- ♦ former les adhérents sur les aspects méthodologiques et conceptuels de cette discipline.

Partenaires de l'Institut Herrmann France, ils ont développé un kit de méthodes et d'ap- proches concrètes permettant de mettre en œuvre durablement des projets originaux et effi- caces. De nombreuses missions menées auprès d'entreprises nationales ou régionales leur ont permis de répondre aux préoccupations des décideurs qui font appel à leurs services (France Telecom, Renault, Manpower, Cofinoga, La Cinquième, GT Location).