



PREFERENCES

PUBLICATION DE LIAISON DE L'INSTITUT HERRMANN - N° 10

SOMMAIRE

- P. 1 Éditorial,
- P. 2 Comment
fonctionner en équipes
pluridisciplinaires?
- P. 4 Agrément - Certification
Licence,
Neuro-Planning,
Neuro Livres,
Neuro-News
Internationales.



PRÉFÉRENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt
Bp 237 - 92 504 Rueil Malmaison Cedex
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

Éditorial

Management vient du mot manège : *"conduire un animal à la longe"*.

La réalité du management d'aujourd'hui concerne principalement, les relations au niveau d'une équipe, d'un groupe au travail.

Avant d'examiner la situation du management d'une équipe, il convient de se remettre en mémoire les principales fonctions du manager :

Faire faire et obtenir, parce que demander n'est pas libérateur de l'exercice de la fonction. Il ne suffit pas de demander il faut obtenir.

Transformer les connaissances en compétences. Le membre de l'équipe doit être performant à son poste de travail; ses connaissances de base doivent se transformer en compétences nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

Dans ce cadre le manager se doit, le cas échéant, d'apporter les connaissances.

L'opinion de l'autre est toujours légitime de son propre point de vue. Accepter toutes les opinions pour faire progresser l'équipe. Sur ce sujet, Voltaire disait en substance : *"je ne partage pas votre opinion, mais je suis prêt à mourir pour que vous puissiez l'exprimer"*. Il n'est pas nécessaire de demander au manager un tel effort d'abnégation.

Aujourd'hui nous pouvons sans difficulté considérer que les opinions dans les équipes ne sont pas loin du mode : *"pensée unique = pensée du chef"*. La constitution des équipes est réalisée, en application de la volonté du manager, sur le mode : groupe homogène car c'est plus facile à diriger. Mais ce mode est de très loin beaucoup moins productif qu'un groupe hétérogène.

Manager est une fonction éternelle depuis que l'homme vit en société, les habitudes le plus souvent rencontrées portent sur le principe fondamental dit *"cloner le chef"* ainsi chaque manager reproduit sa propre personne et son système de pensée, soit par volonté propre, soit par pression de conformité. Ainsi les collaborateurs deviennent des répliques. Le rôle du manager se trouve considérablement simplifié car il ne trouve face à lui que des reflets de son ombre.

Cette situation, souvent rencontrée, a pour origine la difficulté des managers à gérer des personnalités différentes de la leur.

Dans les équipes de travail, l'élément de base est l'acceptation de l'autre, de sa personnalité, de ses opinions et de son mode de pensée. Toutes les actions menées par le manager en ce sens conduisent l'équipe vers l'accomplissement de ses tâches, c'est-à-dire vers le succès.

J.-J. Machuret

APPRENDRE À DES SPÉCIALISTES A FONCTIONNER EN ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES. L'UTILISATION DES PRÉFÉRENCES CÉRÉBRALES® DANS LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE PAR LIONEL VUILLEMIN

En 1976, Henry Mintzberg publiait dans la Harvard Business revue un article intitulé "Planifier à gauche et manager à droite". Cet article précurseur proposait une analyse originale de l'entreprise originale : Mintzberg établissait une analogie entre les mécanismes de prise de décision des managers et le fonctionnement du cerveau.

S'appuyant sur les travaux de Roger Sperry sur la latéralisation mentale et cérébrale, Mintzberg observait que les prises des décisions des managers relevaient d'une dimension logique et rationnelle de type cerveau gauche, mais comportaient également une dimension intuitive (cerveau droit). Il s'interrogeait sur le système de formation des cadres US qui privilégie l'utilisation d'outils de type logico-déductifs pour traiter indifféremment des questions de production ou de gestion et des problèmes de stratégie et de management des hommes.

La créativité : un phénomène complexe

Le chercheur américain Ned Herrmann a travaillé pendant près de 20 ans sur les relations entre styles cognitifs (Préférences Cérébrales®) comportements et fonctionnement cérébral.

S'appuyant sur les modélisations du fonctionnement du cerveau élaborées par les neuro-biologistes Roger Sperry et Paul Mac Lean, Ned Herrmann a créé un modèle explicatif du fonctionnement de la pensée.

À partir d'un questionnaire "inventaire de comportement" il a montré que chacun d'entre nous possède son propre style de gestion des informations. Ce "profil cérébral" va influencer sur notre manière de gérer les informations et par conséquent l'ensemble de nos comportements.

Notre manière de travailler, d'apprendre, de manager, de vendre, nos choix de consommation ou nos loisirs vont être influencés par Mintzberg qui déplorait la

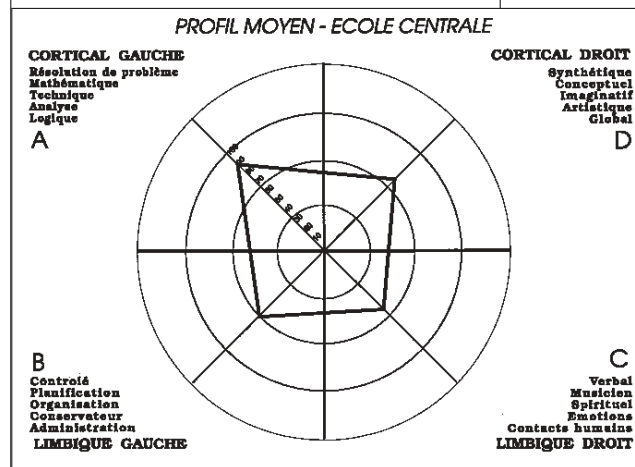
confusion qui régnait dans la formation des managers américains. Celle-ci les préparant plus à gérer qu'à manager.

Mais en est-il autrement aujourd'hui en France? Une étude récemment menée par l'Institut Herrmann auprès d'une centaine de chefs d'entreprises a montré que les activités de travail telles que l'analyse, la résolution de problème et l'organisation figurent parmi les 5 premières alors que les activités telles que l'innovation et la création sont reléguées au 10e et 12e rang (voir tableau).

Hiérarchisation des activités de travail par l'ensemble des 99 chefs d'entreprise PME-PMI, dans l'ordre des préférences : Pourrait-il en être

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. Analyse | 9. Planification |
| 2. Relations humaines | 10. Innovation |
| 3. Résolutions 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 |

de prendre un problème dans sa globalité de la conception à la réalisation. Ces équipes doivent mettre en commun leurs efforts sur l'ensemble du processus de vie d'un produit.



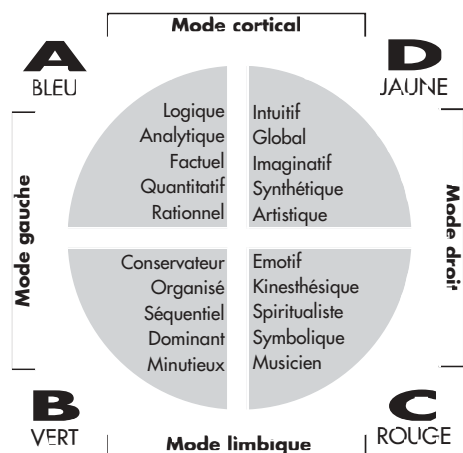
Dès lors, se pose la question de faire fonctionner ensemble des "experts" individuels habitués à utiliser des processus de classement préétablis. Le changement est de taille : comment faire pour exploiter au mieux le potentiel d'innovation et de synergie d'une équipe de spécialistes habitués à n'aborder les problèmes qu'à travers leur spécialité?

autrement lorsque la plupart des chefs d'entreprise de PME-PMI sont issus d'une école d'ingénieurs, que 80 % des élèves centraux présentent une dominante "cerveau gauche".

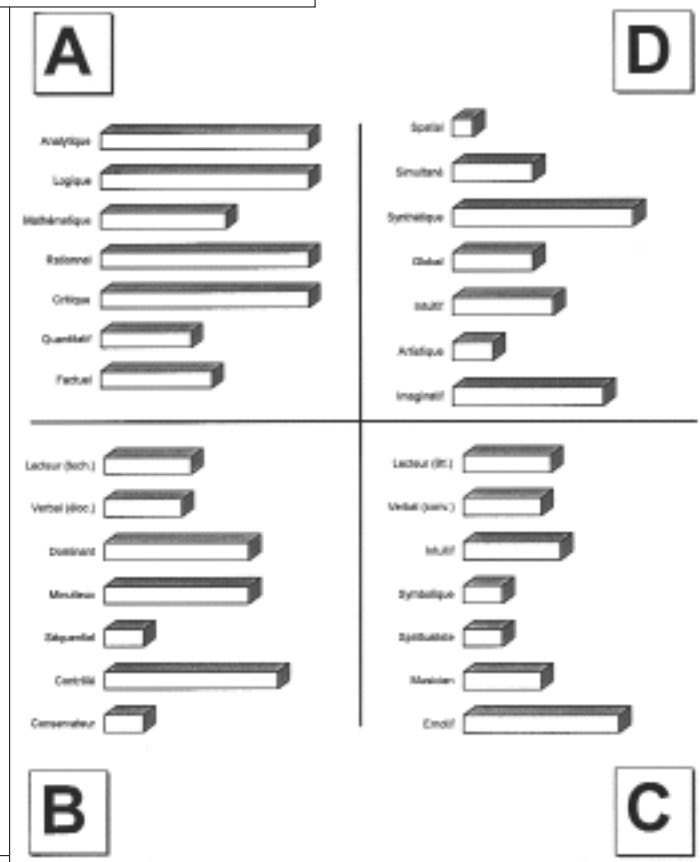
Cette caractéristique se répercute à tous les niveaux des organisations.

Dans le domaine informatique par exemple : le principal critère de recrutement a été longtemps la compétence technique. De nos jours, la complexité et l'aridité de la discipline arrivent difficilement à masquer l'incapacité de nombreux services informatiques à répondre aux réels besoins de leurs clients sans apparaître comme une "tribu de gens à part".

L'accroissement de la complexité des projets, la nécessité d'être plus réac-



Ned Herrmann en a extrait une grille qui fonctionne comme une carte de l'esprit humain.



Même difficulté pour certaines équipes de Direction. Leurs membres, chefs de service éprouvent des difficultés à “changer de casquette” pour sortir du cadre et dépasser le point de vue de leur service pour appréhender les problèmes dans la perspective de l'entreprise toute entière.

cependant si l'on en juge par les expériences menées auprès de centaines de groupes, l'approche hétérogène est celle qui favorise le plus la créativité et l'innovation.

La résolution de problème en équipe

Il est fascinant d'observer le comportement de groupe dans l'exécution d'une tâche donnée.

Les méthodologies utilisées par certains groupes induisent déjà les types de solutions qu'ils vont proposer.

Ainsi un groupe de centraux choisira systématiquement et spontanément des méthodes d'organisations de type pyramidal : méthode qui produira des résultats satisfaisants pour traiter des problèmes algorithmiques (par exemple un problème de robinet qui fuit) dans lequel l'objectif est de trouver la bonne solution, mais aura des effets catastrophiques pour régler un problème heuristique tel que reconstituer un poème en alexandrins. L'enjeu se situant à la fois dans la réalisation de la tâche (achever le poème) mais également dans la mise en commun des idées, la participation active et l'adhésion de chacun.

À l'inverse un groupe d'infirmières excellera dans la seconde tâche choisissant spontanément une organisation informelle mais mettra beaucoup plus de temps à régler le premier problème.

Dans un univers qui évolue et change en permanence, le temps nécessaire à résoudre un problème de manière logique et rationnelle est souvent supérieur à la durée de vie du problème.

Les informaticiens utilisent la “logique floue” pour accélérer les temps de traitement.

L'efficacité d'une équipe résidera autant dans sa capacité à utiliser telle ou telle méthode pour traiter un problème de manière exhaustive qu'à prendre une décision collectivement et en temps réel.

La valeur des décisions est liée à la réactivité du groupe à intégrer les différents points de vue. Cette approche pourra choquer certains attachés à la notion “d'objectivité”. Cependant cette notion apparaît toute rela-

tive. À cet égard, la profusion de points de vue que nous proposent les médias nous en apporte quotidiennement la preuve.

Ainsi, une équipe optimisera son efficacité en développant son fonctionnement interne et sa capacité à acquérir un “référentiel de communication” commun. Apprendre à fonctionner en équipe “à cerveau total” représente un préalable à toute acquisition de méthodes et de techniques.

LE PROFIL D'ÉQUIPE

A. C'EST QUOI ?

1. OUTIL DE DIAGNOSTIC :

Permet à un manager de :

- ◆ Mettre en adéquation son style de management avec celui de ses collaborateurs,
- ◆ Mieux positionner ses collaborateurs pour la réalisation de missions ou de tâches spécifiques,
- ◆ Mieux comprendre les registres de motivation à employer avec chacun des collaborateurs,
- ◆ Optimiser la sélection d'un nouveau collaborateur et réussir son intégration dans une équipe existante.

2. OUTIL DE FORMATION :

il permet à une équipe de :

- ◆ Définir ses missions. Améliorer la communication inter-personnelle,
- ◆ Définir des objectifs de progrès à court et moyen terme,
- ◆ Identifier les étapes du processus de résolution de problème privilégiées et éludées,
- ◆ Identifier les outils à mettre en œuvre pour développer une créativité efficace.

C. POUR QUI ?

Il concerne les :

- ◆ COMITÉS ET ÉQUIPES DE DIRECTION. MANAGERS,
- ◆ CHEFS DE PROJET,
- ◆ RESPONSABLES QUALITÉ.
- ◆ TOUTE ÉQUIPE CONSTITUÉE OU A CONSTITUER.

D. POUR QUOI ?

Pour le MANAGEMENT D'ÉQUIPE
Pour la COHÉSION D'ÉQUIPE
Pour la CONSTITUTION D'ÉQUIPE
pour la CONDUITE DE PROJETS

B. COMMENT ON L'APPLIQUE ?

En formation :

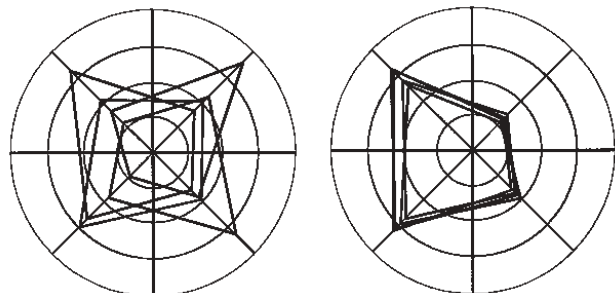
Nous préconisons d'exploiter les résultats du profil d'équipe en présence de tous les membres de l'équipe, dans le cadre d'un séminaire de 2 à 3 jours. Préalablement, un cahier des charges est élaboré avec le manager de l'équipe dans lequel seront précisés :

- ◆ les missions attendues de l'équipe,
- ◆ les objectifs à atteindre,
- ◆ les critères et les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Chaque membre de l'équipe renseigne l'inventaire de Préférences Cérébrales Herrmann® 15 jours avant le séminaire. Un exemplaire du profil personnel et du profil de l'équipe (rendu anonyme) sera remis à chaque participant au cours du séminaire.

En Audit ou Conseil : nous consulter

Les groupes hétérogènes sont capables de fournir des résultats bien plus créatifs que les groupes homogènes



Profils Hétérogènes

Profils Homogènes

Pour une équipe assignée à un projet : l'idéal serait qu'elle constitue un “cerveau total composite”. L'esprit d'un Comité de Direction est d'ailleurs de réunir les différentes fonctions de l'entreprise pour rassembler les différents points de vue.

La difficulté pour ce type de groupe (hétérogène) est qu'il est beaucoup plus difficile à diriger qu'un groupe homogène.

Les membres d'une équipe hétérogène diffèrent tellement dans leurs modes de pensée qu'ils trouvent souvent difficile, voire même pénible, de travailler ensemble. De nombreux malentendus et toutes sortes de heurts personnels peuvent se produire si la culture du groupe ne reconnaît ni ne valorise les différences.

Au contraire les membres d'un groupe homogène ont tendance à penser de la même façon et aboutissent facilement à un consensus. En réalité, bien que théoriquement capable d'accéder à tous les modes de pensée, les membres d'un groupe homogène choisissent souvent d'arriver à un consensus rapidement sans prendre en considération l'étendue des autres possibilités. Ils obtiennent des résultats qui peuvent être convenables mais rarement supérieurs.

Pour toute organisation qui lutte pour que son lieu de travail soit un endroit de création et d'innovation permanente, le besoin primordial est d'apprendre à gouverner les différences. Ce qui peut s'avérer plus ou moins difficile pour certains managers.

En effet un manager dont la propre préférence mentale est limitée à un seul quadrant trouve souvent difficile d'accepter et de valoriser les préférences mentales radicalement différentes de certains collaborateurs sans faire usage de son autorité de cadre. Apprendre à diriger la diversité et la différence n'est pas facile,

