

STÉPHANE DEMILLY

Préface de Lionel Vuillemin, président d'Herrmann Europe



MANAGER AVEC
**L'APPROCHE
HERRMANN**

L'art de conjuguer les intelligences individuelles

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-55806-7

Les quatre quadrants du modèle Herrmann

C'est en croisant l'analyse « verticale » de Mac Lean et l'approche « latérale » de Sperry que Ned Herrmann (1922-1999) a créé un modèle pédagogique mettant en évidence les préférences comportementales et cognitives des individus. En 1976, il a mis au point un inventaire de personnalité validé par l'université du Texas, le HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instrument*), composé de 120 items et donnant à chacun une représentation graphique et synthétique de ses préférences.

Introduite en France en 1986 par Lionel Vuillemin, cette approche métaphorique s'articule autour de quatre quadrants préférentiels, obtenus par le croisement du concept hémisphère gauche/hémisphère droit et du concept cortical-limbique :

- Les deux de gauche reprennent évidemment l'idée développée précédemment selon laquelle l'hémisphère gauche est le siège dominant du raisonnement logique et de l'analyse séquentielle et rationnelle ;
- Les deux de droite s'inspirent des « préférences » de l'hémisphère droit, à savoir la synthèse, l'instantané, le visuel, l'intuitif et l'expressif ;

- Les deux du haut relèvent du cortical, et donc de la réflexion, des idées et du détachement ;
- Les deux du bas relèvent du limbique, siège des émotions, de l'humeur et de la mémoire.

■ LES GRANDES TENDANCES DE CHAQUE QUADRANT

LES PRÉFÉRENCES DU CORTICAL GAUCHE

Les préférences du cortical gauche (CG) sont tournées vers la performance, l'efficacité et la compétition. Il aime donc tout particulièrement la logique, les faits, la technique, les finances, le rationnel et la résolution de problèmes.

La préférence corticale gauche est celle du professionnel perfectionniste, plutôt individualiste, doté d'un sérieux esprit critique, qui souhaite développer ses connaissances et ses compétences pour tendre vers l'expertise. C'est un homme ou une femme qui aime évaluer, juger, séparer, séquencer et éliminer.

Ses qualités s'exprimeront donc pleinement dans des activités à forte connotation technique (ingénierie, médecine, recherche, banque, juridique...).

LES PRÉFÉRENCES DU LIMBIQUE GAUCHE

Les préférences du limbique gauche (LG) sont tournées vers la prudence et l'organisation. Il aime tout particulièrement la sécurité, les règles, la qualité, l'opérationnel et la planification. C'est un conservateur, assez anxieux, attaché à son territoire, qui souhaite que les procédures soient respectées pour que l'ordre puisse régner.

Ses qualités s'exprimeront donc pleinement dans des activités de production, de méthodes et de réalisation...

LES PRÉFÉRENCES DU LIMBIQUE DROIT

Les préférences du limbique droit (LD) sont tournées vers le contact humain. C'est un quadrant particulièrement sensible aux émotions et à l'ambiance. La préférence limbique droite est celle d'un sentimental, exprimant ouvertement sa sensibilité, qui aime assurer les transitions, « souder » les hommes, harmoniser, et qui recherchera parfois à l'excès le consensus afin d'éviter tout conflit.

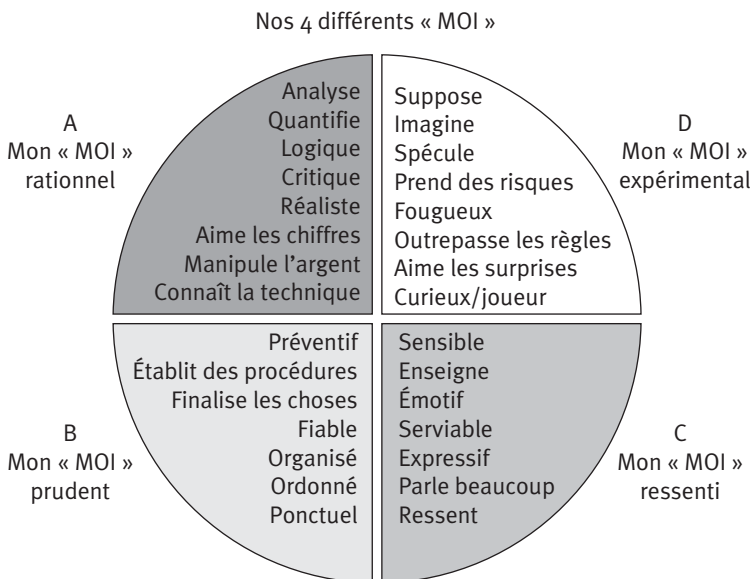
Ses qualités s'exprimeront donc pleinement dans toutes les activités basées sur le travail en équipe et sur la compréhension de l'autre. Il aime « nourrir » les autres et il sera ainsi à l'aise dans tout ce qui touchera à l'enseignement, la pédagogie, la diplomatie, le commerce et l'action sanitaire et sociale.

LES PRÉFÉRENCES DU CORTICAL DROIT

Les préférences du cortical droit (CD) sont tournées vers le futur. Doté d'une forte imagination, ce quadrant audacieux aime le risque, le changement et l'originalité. La préférence corticale droite est celle d'un explorateur visionnaire, perpétuellement orienté vers l'avenir, fonctionnant de façon créative et synthétique. C'est un éternel conquérant qui n'est jamais rassasié. Dès qu'une victoire est acquise, il a d'autres projets...

Ses qualités s'exprimeront donc essentiellement dans les activités de stratégie, d'innovation et de marketing.

Figure 2
Les quatre quadrants différentiels et les quatre différents « Moi »*



* ©1999. The Ned Herrmann Group.

■ NON, HIPPOCRATE N'EST PAS DE RETOUR...

« Il y a toujours un côté du mur à l'ombre. »

Jacques Prévert

Il va de soi que nos préférences sont dispatchées, dans des proportions différentes selon les individus, dans les quatre quadrants du modèle Herrmann et que le temps fait plus ou moins osciller, selon les événements de la vie, ces pourcentages. À ce stade de la présentation, il m'apparaît nécessaire de mettre en garde le lecteur contre l'apparente facilité qu'il y aurait à céder à la sirène de la classification simplificatrice.

Nous ne sommes pas dans un schéma manichéen et statique de l'analyse des préférences, comme celui d'Hippocrate, il y a 2 500 ans, qui classait les humeurs en quatre catégories herméti-

ques : les lymphatiques, les mélancoliques, les colériques et les sanguins. D'ailleurs, dans la grille d'analyse qui nous intéresse, nous ne sommes pas dans des classifications de caractères ou d'humeurs. Nous sommes dans une appréciation pédagogique des préférences comportementales et cognitives, ce qui est bien sûr complètement différent.

En revanche, s'il n'y a pas de bons ou de mauvais profils *a priori*, chaque préférence comporte des atouts et des ombres, un côté adret et un côté ubac, bref des avantages et des inconvénients :

- Le cortical gauche présentera l'avantage d'être factuel, précis, analysant bien le problème avant de décider... mais sera parfois un peu trop pinailleur, « coupeur de cheveux en quatre », technocrate et critique ;
- Le limbique gauche présentera l'avantage d'être organisé, réaliste, fiable et consciencieux... mais sera parfois trop scrupuleux, bureaucrate et fermé au changement ;
- Le limbique droit présentera l'avantage d'être direct, enthousiaste, empathique et à l'écoute des autres... mais sera parfois trop collant, trop susceptible et trop excessif ;
- Le cortical droit présentera l'avantage d'être rapide, intuitif, créatif, synthétique et fonceur... mais sera parfois trop hasardeux, fantaisiste, irréaliste et rêveur.

■ LE HBDI OU LA CARTE DES PRÉFÉRENCES COMPORTEMENTALES ET COGNITIVES

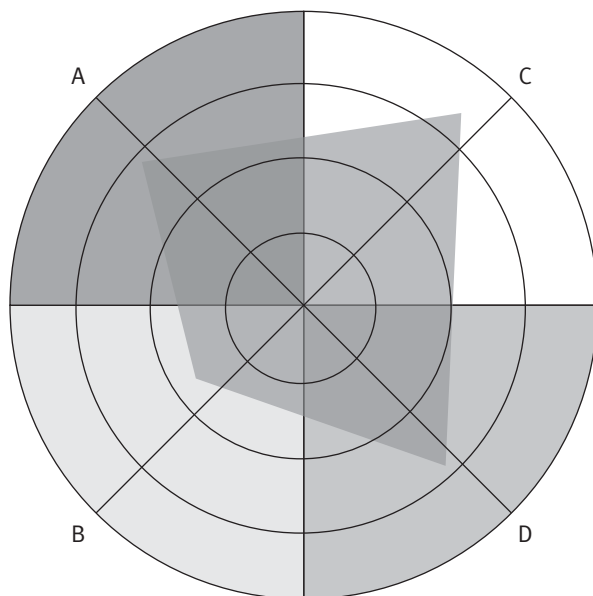
Pour mesurer (le terme est peut-être inadéquat quand on parle de sciences humaines...), pour jauger ces préférences, à un instant « t », Ned Herrmann a mis au point l'inventaire HBDI permettant de les représenter sur une carte, de façon graphique et synthétique. Il a ainsi pu, à travers des analyses statistiques, dégager 81 familles de « cocktails préférentiels » dont une douzaine dominante. Au-delà des analyses plus précises qui peuvent être faites à partir de cet

inventaire, le profil HBDI permet de voir rapidement si l'individu est plutôt attiré par un, deux, trois ou quatre quadrants.

Pour analyser cette carte (chez Herrmann, nous parlons de cible), il faut admettre en termes de lecture que :

- Lorsque le résultat, dans un quadrant, est dans le plus petit cercle central (entre 0 et 33), l'individu est, pour cette préférence, dans la zone d'évitement (ce qui se traduira par de la négligence, de la procrastination, de l'oubli, de la délégation ou par des efforts consentis pour ne pas laisser cette zone en jachère) ;
- Lorsque le résultat, dans un quadrant, est dans le deuxième cercle (entre 34 et 66), l'individu est dans la zone d'utilisation (avec un appétit limité) ;
- Lorsque le résultat, dans un quadrant, est dans le troisième et quatrième cercle, l'individu est dans la zone de préférence et de confort.

Figure 3
Le profil HBDI



Dans les statistiques européennes et américaines qui ont pu être réalisées sur des dizaines de milliers d'inventaires, on peut considérer globalement que 7 % des personnes ayant complété le HBDI sont « simple dominant » (une seule préférence supérieure à 66), 60 % « double dominant », 30 % « triple dominant » et 3 % « quadruple dominant ».

De même, certaines statistiques tendent à démontrer que les hommes et les femmes ont globalement un profil moyen assez proche, si ce n'est une présence légèrement supérieure dans le cortical gauche pour les premiers et un appétit modérément plus prononcé pour les secondes dans le limbique droit.

■ Un homme lit le journal à son épouse et lui dit : « Savais-tu que les femmes utilisent 30 000 mots par jour contre 15 000 pour les hommes ?

– Normal, répond-elle, c'est facile à expliquer, il faut toujours répéter deux fois la même chose aux hommes. »

L'homme se retourne vers elle et dit : « Quoi ? » ■

■ LA PRÉFÉRENCE, TERRE FERTILE POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE LA COMPÉTENCE

L'approche de Ned Herrmann ne cherche pas à expliquer les raisons psychologiques qui sont à l'origine des préférences comportementales. Elle s'intéresse aux préférences en elles-mêmes, c'est-à-dire à nos processus cognitifs spontanés, terrains fertiles pour l'expression des compétences.

En effet, si la préférence ne débouche pas toujours sur la compétence (à titre personnel, j'adore chanter mais j'ai renoncé par respect de mes proches et de mes voisins...), force est de reconnaître que la compétence est souvent « le fruit » de la préférence. L'adhésion à ce principe, que certains contestent d'ailleurs, est fondamentale dans la relation que l'on construit avec les autres, et notamment dans la relation professionnelle, professorale et parentale.

Si l'on considère qu'il est nécessaire de passionner et de transférer son enthousiasme pour avoir des collaborateurs passionnés et enthousiastes, alors la relation managériale relève d'abord du cerveau droit !

Ce vieux débat est d'abord celui de la pédagogie scolaire qui a toujours vu s'opposer les défenseurs de l'école républicaine à ceux de l'école de l'éveil. Les premiers considérant que l'acquisition du savoir repose sur la volonté, le travail, et même la douleur (approche inspirée de l'école du stoïcisme fondée trois siècles avant notre ère par Zénon de Citium), les seconds considérant que la pédagogie du plaisir et du jeu est fondamentale pour apprendre. À titre personnel, je pense qu'il est ridicule d'opposer ces deux approches qui sont complémentaires dans le temps.

L'art de la pédagogie, me semble-t-il, c'est d'abord intéresser son interlocuteur avant d'en faire un besogneux autonome qui lira, écouter et approfondira ses connaissances *via* l'hémisphère gauche... Je suis d'ailleurs persuadé que beaucoup d'échecs scolaires ne s'expliquent pas par une absence d'intelligence, mais tout simplement par une absence de motivation, d'« appétence » et de confiance.

« Les mathématiciens appellent somme de deux ensembles disjoints le cardinal de leur réunion. L'opération qui donne la somme de deux cardinaux (le cardinal de la réunion de deux ensembles disjoints) s'appelle une addition. C'est l'addition qui nous donne la somme 8 de deux cardinaux 5 et 3. Ainsi, l'addition fait correspondre à chaque couple de cardinaux (5,3) la somme de ces cardinaux, c'est-à-dire un cardinal 8. Chaque couple ayant une somme et une seule, cette correspondance est donc une application mais cette application n'est pas bijective. »

Lu dans un livre scolaire de maths en 1971...

Pour vous en convaincre, je vous invite à lire ou à relire les célèbres travaux de Robert Rosenthal et de Lenore Jacobson à Oak School, qui ont montré combien il était nécessaire de ne pas oublier que l'étoile centrale de la galaxie éducative n'est pas le savoir adulte mais avant tout les modes cognitifs de l'enfant.

FRANÇOIS NOBEL ; 19 ! COMME D'HAB !
 GASTON DUCANCRE ; 2 ! JE L'AURAIS PARIÉ !



■ L'expérience d'Oak School en résumé

Des comportementalistes décidèrent un jour de tester l'hypothèse selon laquelle les préjugés favorables du maître pouvaient amener un accroissement des résultats des élèves.

On donna donc aux maîtres, tout au début de l'année scolaire, le nom des enfants qui, dans leurs classes, auraient un développement intellectuel extraordinaire (en fait, ils avaient tout simplement été tirés au sort)... Le résultat fut édifiant et perturbant... puisque 47 % de ces enfants connurent un progrès de plus de 20 points au QI contre 19 % pour les autres.

Rosenthal conclut son expérience qui fait froid dans le dos en ces termes : « *Pour nous résumer, disons que grâce à ce qu'il dit, comment et quand il le dit, par les expressions de son visage, par ses gestes, par son contact, le maître a pu communiquer aux enfants du groupe expérimental qu'il espérait une amélioration de leurs performances*

intellectuelles. Une telle communication, jointe à une modification possible des techniques pédagogiques, peut avoir contribué à l'apprentissage de l'enfant en modifiant la conception qu'il avait de lui-même, la confiance en ses propres possibilités, ses motivations, sa manière d'apprendre et ses aptitudes. » ■