

# POTENTIEL HUMAIN COLOREZ VOTRE MATIÈRE GRISE!

*"Notre plus grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun, en particulier, les valeurs qu'il n'a pas et de négliger de cultiver celles qu'il possède", écrivait Marguerite Yourcenar. Comment éviter le coûteux gaspillage des autres et de soi?*

Nombreux sont les managers qui continuent à utiliser des outils traditionnels pour essayer de mieux appréhender les valeurs intangibles de la nature humaine, afin de servir les intérêts collectifs de leur entreprise et de leurs clients. Dans le même temps, nombreux sont les employés stressés, manquant de visibilité, de motivation ou de satisfaction dans leur travail.

Les sociétés regorgent pourtant d'instruments destinés à préparer leurs collaborateurs à être plus efficaces et à mesurer leurs progrès: formations en tout genre, profils de personnalités, tests psychométriques, "assessment centers" pour évaluer les compétences et projeter le potentiel de performances. Toutes ces approches ont un dénominateur commun: elles s'efforcent de rendre le collaborateur " lisible " aux yeux de son employeur.

Comme l'expliquait Stéphane Haefliger dans *Entreprise Romande*: "Les cours proposés par les entreprises post-modernes ne suivent plus les banals objectifs de formation, mais poursuivent des objectifs de transformation de l'individu". Certaines formations et certains outils visent à réduire la distance entre le travailleur et l'entreprise pour produire l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Les managers et les employés craignent néanmoins que l'entreprise d'aujourd'hui ne leur offre pas un cadre de protection suffisant pour tout dire, tout montrer. Ils redoutent que la stratégie de leur employeur consiste à les contrôler et à les manipuler.

Dans les années 80, présentant le conflit qui allait s'installer dans le monde entre transparence salvatrice et intériorité protectrice, un chercheur en sciences sociales, Juan de Aragon, a mis au point une approche originale visant à éviter un combat peu productif pour les entreprises et peu bénéfique aux individus. Il conseillait alors l'Aérospatiale, à l'époque où cette compagnie se transformait d'une entreprise franco-française en un consortium européen. Conscients des enjeux, les dirigeants acceptèrent que soit développée une approche instrumentale neutre, à la fois universelle et non catégorisante sur le plan culturel. Cette dernière devait permettre, entre autres usages, de faire collaborer de manière efficace et attractive des équipes dont les membres étaient issus de nationalités, cultures et horizons différents.

Baptisée "Empreinte", littéralement "marque reçue et trace laissée", la démarche met en relief l'influence de l'environnement sur soi et suggère notre impact sur celui-ci. L'instrument se fonde sur les concepts les plus modernes des neurosciences. Il a été validé, lors de sa conception, par Jean-Pierre Changeux, auteur français de l'ouvrage "L'homme neuronal".\*

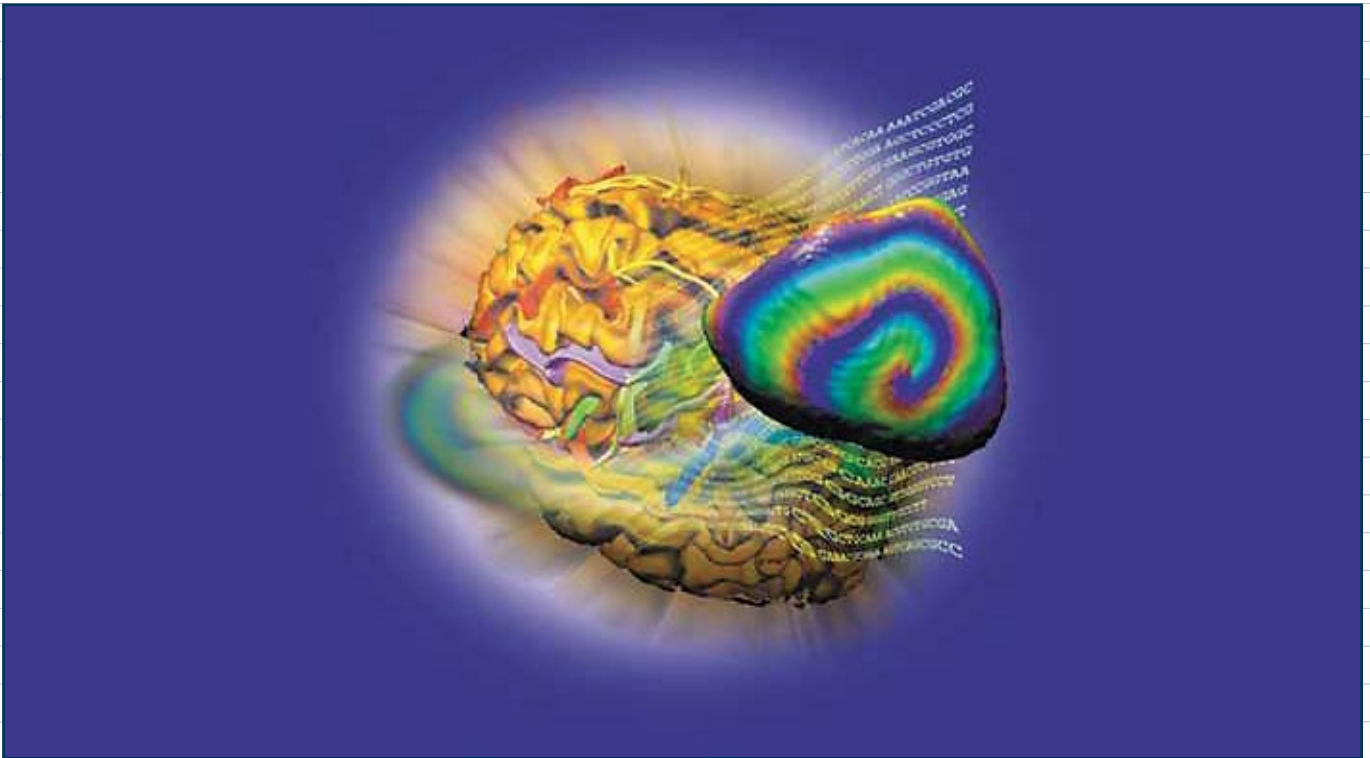
Dès son origine, Empreinte a été conçue dans un registre différent des tests psychométriques et psychologiques, qui placent l'être humain dans des catégories afin de mieux pouvoir le comprendre et le comparer. Le concept d'Empreinte, c'est celui du sujet libre, qui sent, qui pense et res-

sent sa relation à lui-même et à l'autre comme alliance intime entre intériorité et altérité.

## PRÉSERVER L'UNICITÉ DE LA PERSONNE

La méthode Empreinte prend la forme d'un jeu d'images colorées qui révèlent, au travers de plus de six milliards de combinaisons possibles, la manière unique dont chacun d'entre nous choisit d'utiliser ses ressources intérieures. Elles illustrent avec précision comment les personnes utilisent leurs ressources pour s'adapter à leur environnement et pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. D'habitude, nous ne sommes pas vraiment conscients de ces processus adaptatifs car, précisément, ils sont devenus des habitudes. En prendre conscience nous permet d'utiliser leur plein potentiel dans notre vie professionnelle et privée.

Juan de Aragon défend l'idée d'une représentation de l'homme qui ne tente pas de le montrer et de le mesurer mécaniquement selon des canons sociologiques, scientifiques, de mode ou de management. Il vise à mettre le fragile, le complexe et l'intangible de l'humain, ce qui paradoxalement nous touche le plus, à portée du cœur et de l'esprit, simplement, sans le réduire. De plus, il cherche, si possible, à le rendre accessible à tous. Penser la complexité et l'intangibilité des ressources de l'homme, c'est associer des choses d'apparences éloignées pour les comprendre ensemble. Éviter le strabis-



me du jugement de valeur est un enjeu majeur. Comprendre la "logique" de ce qui nous distingue des autres nous apaise, nous prépare, nous motive, nous rend sagaces pour rentrer en relation créatives avec eux.

Le domaine d'Empreinte, c'est l'espace du "for intérieur", un espace suffisamment vaste "pour que celui qui est en nous soit plus grand que celui qui est dans le monde" (Nouveau Testament, Jean 4,4). Le domaine d'Empreinte, c'est celui du cœur qui a son langage, son rythme, sa motivation, ses vœux, ses pouvoirs et ses savoirs. Se représenter cette édification de soi en soi-même donne une telle consistance à notre intériorité qu'elle nous autorise la chance de la transparence.

## PRINCIPES D'ACTION

Catalyseur de notre transformation, cette approche nous offre la possibilité de décliner nos intentions en ressources stratégiques, en mises en œuvres, en adaptations nécessaires, et met en lumière les moyens utiles mais souvent en réserve pour évoluer (changer en douceur), voire nous transformer (changer radicalement), et satisfaire ainsi nos motivations profondes.

Cette démarche a été créée pour nous procurer un authentique miroir de nos préférences et de nos goûts, de façon qu'avec une conscience plus élevée de nous-mêmes nous puissions faire une meilleure utilisation de notre potentiel.

Ainsi elle nous aide à penser ce que l'on veut créer, car on crée ce que l'on pense, à anticiper les conséquences de nos actes et à générer plus de cohérence et de clairvoyance, à mieux percevoir ce qui se trouve en dehors de soi. Elle veut donner une image idéale de soi, idéale non parce qu'elle est parfaite, mais parce que, en tant qu'image, elle est une idée qui peut évoluer, se transformer, pour que le changement devienne une tentation.

Les applications qui en découlent sont très variées: appui au coaching, recherche de la meilleure adéquation personne-poste, consolidation d'équipe, "assessment dynamique". Cette évaluation d'un nouveau type permet de faire décliner les motivations profondes identifiées dans des projets à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est là un moyen moderne et puissant d'identifier les valeurs intangibles des ressources humaines de l'entreprise et de les transformer en bénéfiques pour elle comme pour les collaborateurs qui osent vivre cette expérience enrichissante. En réduisant l'espace entre l'être et le paraître, la personne peut projeter une image désirable d'elle-même, qui la satisfasse, et répondre objectivement aux lois de l'offre et de la demande professionnelle.



Photo: Marc Vanappelghem

**NICOLAS D. CHAUVET ET DENIS HERTZ**

Associés de  
H&C Leadership & Management Consulting

\* Le Professeur Changeux, membre de l'Académie des Sciences, a été président du comité national consultatif d'éthique et directeur du laboratoire de neurobiologie moléculaire de l'Institut Pasteur.