

# RESSOURCES HUMAINES

# L'intelligence projective pour gérer la mobilité interne

**Événement.** Comment booster la mobilité interne grâce au bilan F3P, tel était le thème du second Expresso RH organisé le 11 mars à la CCI de Toulouse par le cabinet toulousain en ressources humaines Corinne Cabanes et Associés, en partenariat avec *La Gazette du Midi*.  
Un petit-déjeuner présenté par Jean-Louis Ferrein.

**L**'intelligence projective n'est pas encore une notion courante. C'est Jean-Louis Ferrein, spécialisé dans les ressources humaines à Paris et invité du second Expresso RH qui a développé ce concept récent, utile à la gestion de la mobilité interne. Sur la base d'une méthodologie innovante développée depuis 2007 dans son groupe éponyme – le bilan F3P –, il a mené en 2011 et 2012 un programme de R & D en partenariat avec le Collège de France, qui a abouti à la création de ce concept d'intelligence projective (IP). Les apports pratiques dans le domaine des RH sont aujourd'hui déclinés à travers des prestations de gestion de carrière, avec évaluations et formations, dans l'accompagnement au changement (au niveau de l'organisation ou des comportements) et dans le développement de stratégies ou de projets d'entreprise.

## LA MOTIVATION INDIVIDUELLE À METTRE AU SERVICE DU COLLECTIF

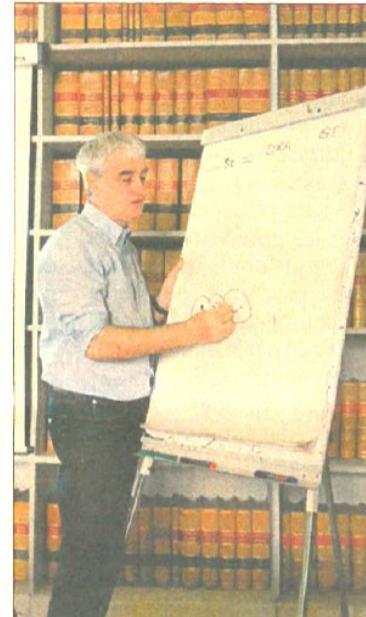
Ce programme de R & D a été mis en perspective par le travail mené auprès des collaborateurs de deux grands groupes nationaux: Nouvelles frontières et Vivendi (Activision, Vivendi Corporate et Canal +), avec plus de 700 bilans F3P réalisés chez le premier depuis 2008, 500 au sein du second. Cette méthode trouve un intérêt quand l'entreprise est confrontée à des changements importants, qu'ils soient technologiques ou économiques. « Chez Nouvelles frontières, les opérateurs se sont retrouvés face à la concurrence de la réservation généralisée en deux minutes sur



internet; chez Canal +, lors du passage de l'analogique au numérique, 98 % des programmes ont été numérisés et le travail fait auparavant en deux jours s'est fait en deux heures, pointe Jean-Louis Ferrein. S'est alors posé le problème de la mobilité interne. Ce sont des cas extrêmes, mais cela se retrouve dans beaucoup d'entreprises traversant des mutations. »

Tout part du constat: « Comment mettre la motivation individuelle au service d'un projet collectif? » Pour rester performante, l'entreprise doit intégrer la dimension « projective » de ses collaborateurs et soutenir la construction des motivations de chacun. Le concept d'intelligence projective se nourrit ainsi des dernières avancées de la recherche en neuro-

physiologie (« le cerveau projectif » d'Alain Berthoz), en psychologie sociocognitive (« l'agentivité » d'Albert Bandura) et neurophysiologie combinée à la psychologie (l'empathie d'Antonio Damasio), bases théoriques sur lesquelles elle s'appuie. « Elles ont démontré que nous avons tous un « cerveau projectif » dont il est nécessaire de comprendre le fonctionnement pour l'utiliser au mieux », pointe Jean-Louis Ferrein. Par conséquent, « l'intelligence projective intéresse directement chacun d'entre nous, déroule-t-il, mais aussi les responsables des entreprises dans lesquelles nous travaillons dans la mesure où elle permet d'améliorer sa performance globale: avec les bonnes méthodes, les gens deviennent



proactifs rapidement pour le bien du collectif de l'entreprise. »

## UN CHANGEMENT D'ÈRE

Pour lui, il s'agit d'« un vrai changement de paradigme » dans les entreprises, « on passe du « command and control » à « comment je peux t'aider à mieux réussir? » Le groupe Ferrein a mis en place des applications opérationnelles: le processus de construction de projet professionnel ou bilan F3P, des conférences certifiantes managers IP et le processus de réflexion stratégique OVARIP. Au total, plus de 2 500 bilans F3P ont été réalisés depuis 2007, à tous les niveaux (du CAP au directeur général) et dans toutes les typologies d'entreprises (du grand groupe à la PME-PMI). L'or-

ganisme a étudié l'impact de cette méthodologie et publié une étude sur les résultats obtenus, en novembre 2013. « Il en ressort qu'au terme d'un bilan de compétences, pour 62 % des participants, le premier indice de satisfaction est d'en avoir appris plus sur soi-même, commente Jean-Louis Ferrein, alors qu'un bilan F3P a permis à 87 % des personnes de construire un projet professionnel. »

Cet outil de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) permet « de suppléer le fameux plan de carrière qui est impossible aujourd'hui. Avec internet et les nouvelles technologies, tout va trop vite et on ne sait plus quels seront les métiers de demain, souligne le spécialiste en RH. Cela accompagne le changement d'ère de la gestion de carrière vers la gestion de mobilité. » La question est de savoir comment intégrer ces préoccupations dans le projet financier de l'entreprise... »

« L'intelligence projective est intéressante pour les SSII, concernant les intercontrats, ajoute Jean-Louis Ferrein, au lieu d'installer les salariés dans l'attente de la reprise d'un contrat. Cela facilite leur évolution pendant cette période, en les motivant sur une évolution à trouver par eux-mêmes. » Selon lui, en région, « cet outil puissant et opportun peut être une des réponses en attendant les nouveaux programmes d'Airbus. Nous sommes capables de gérer cette méthodologie en mode projet sur plusieurs années, assure-t-il. C'est d'ailleurs en cours auprès de grosses entreprises, notamment dans le secteur aéronautique. »

MÉLANIE MONCASSIN

## Au programme du prochain Expresso RH

Le 15 avril, le thème sera « le syndrome de l'imposteur »

Le troisième petit-déjeuner Expresso RH, organisé par le cabinet toulousain en ressources humaines Corinne Cabanes et Associés, en partenariat avec *La Gazette du Midi*, abordera le thème du « syndrome de l'imposteur, ce saboteur de succès », le 15 avril, à la CCI de Toulouse, avec Kevin Chassangre, doctorant de l'université du Mirail, et Corinne Cabanes.

Le but sera de savoir comment gérer ce syndrome dans les transitions de carrière ou dans l'évolution professionnelle des collaborateurs dans l'entreprise.

Ce syndrome est observé et traité depuis des années au Canada et aux USA. Kevin Chassangre réalise la pre-

mière thèse européenne sur ce sujet. En amont de la sortie de son livre, il en livrera à cette occasion la première, dans un dialogue d'échanges de pratiques avec Corinne Cabanes, observatrice expérimentée de ce phénomène dans son activité d'accompagnement de transition de carrière.

**EXPRESS RH**

## L'INTELLIGENCE PROJECTIVE

Paru en mai 2013 aux Éditions Démos, *L'intelligence projective* de Jean-Louis Ferrein expose les fondamentaux de cette nouvelle approche des ressources humaines qui vient donner du sens à « l'intelligence collective » et à « l'intelligence collaborative ». Jean-Louis Ferrein a créé en 1999 le groupe Ferrein, il est spécialisé dans le conseil en ressources humaines (recrutement, mobilité, formation).

En permanence, chacun se projette dans un collectif et cherche à y négocier un rôle. Comment développer son intelligence projective individuelle et comment les organisations peuvent-elles la soutenir? Comment se construit une projection individuelle dans un futur collectif responsable? D'après Jean-Louis Ferrein, « il n'y a pas de futur individuel sans futur collectif et il n'y a pas de futur collectif sans futur individuel: le XXI<sup>e</sup> siècle sera projectif ou ne sera pas. »

