

## > ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES : COMMENT TIRER PARTI DES CULTURES CRÉATIVES

par Erika Ratcliffe et Bert Visser

C'est peut-être pour l'innovation que les équipes multifonctionnelles ont le plus d'importance. Bert Visser de CoThink et Erika Ratcliffe de Kepner-Tregoe donnent des conseils pour constituer et gérer ces équipes.

Afin de survivre sur un marché de plus en plus concurrentiel, beaucoup d'entreprises ont compris la nécessité d'instaurer et de pérenniser une culture de l'innovation. Les organisations doivent produire davantage d'idées inédites, générer de multiples concepts nouveaux et, d'une manière générale, repenser entièrement leurs produits et leurs services. Il leur faut innover efficacement, avec des résultats garantis et des risques limités. Or, les efforts d'innovation sont souvent désastreux pour l'une ou plusieurs des raisons suivantes :

- > Du fait d'un manque de courage pour explorer les nouveaux paradigmes, les idées présentées ne sont pas assez prometteuses.
- > Tous les intervenants ne partagent pas la même passion ni la même vision, d'où un engagement insuffisant à l'échelle de l'entreprise.
- > En présence d'une politique de court terme ou d'un budget limité, les priorités changent sans cesse.
- > L'attention est plus focalisée sur les succès antérieurs que sur les défis à venir.

De surcroît, il semble que l'innovation dépende souvent davantage des priorités internes que des besoins du client final, soit parce qu'elle est fortement influencée

par les marques existantes et par les activités de R & D, soit parce que certaines entreprises ne comprennent pas les attentes du client et "*présument*" ou "*supposent*" que tel ou tel produit sera bien accueilli. Elles s'aperçoivent trop tard que ce n'est pas le cas. L'absence de stratégie peut aussi avoir l'effet inverse : c'est le client qui décide et, si elle ne peut pas rester "*maître*" de son destin, l'entreprise ne tarde pas à perdre le contrôle de la situation.

Du fait de l'aversion pour le risque, nous constatons une réticence à mettre rapidement un terme aux initiatives peu solides. Parfois, lorsque les systèmes de mesure des performances sont insuffisants ou obscurs, on hésite à critiquer les pratiques en place. Si les décisions ne sont pas mûrement réfléchies et prises en temps opportun, il en résulte un déploiement d'efforts considérables en pure perte, ce qui suscite des frustrations ou un sentiment d'échec permanent. C'est une erreur fatale, étant donné la relation entre motivation et créativité.

Afin que celle-ci puisse s'exprimer, il faut fusionner le savoir et une expertise complémentaire, de façon à décloisonner les différentes fonctions de l'organisation, voire l'ensemble de la "*chaîne logistique*" (Supply Chain). Les équipes multifonctionnelles se trouvent donc au cœur du processus d'innovation. Pour que l'innovation soit fructueuse, elle doit s'appuyer sur des équipes diverses, une appropriation du projet, des attentes clairement définies et un esprit d'équipe qui créent les conditions propices à une collaboration aussi efficace que possible.

On pense généralement, à tort, que la créativité n'a pas besoin de structure. Cependant, le processus d'innovation ne s'amorce pas de lui-même. Pour porter ses fruits, l'innovation a besoin de gens compétents, ainsi que de mécanismes permettant l'épanouissement de ces compétences. Par cette approche structurée, les talents sont invités à participer, à s'impliquer et à se mobiliser pour apporter leur créativité et leur pensée critique au bon moment.

### CONSTITUER ET CONDUIRE DES ÉQUIPES MULTIFONCTIONNELLES

L'interaction sociale est une caractéristique innée du comportement humain. Il n'est toutefois pas facile d'instaurer des relations

de travail harmonieuses.

Seuls des groupes solides et soudés peuvent produire des effets bénéfiques et laisser s'exprimer la créativité, tirer parti des synergies internes et atteindre des résultats supérieurs à la moyenne dans leur catégorie ou leur secteur d'activité. Voici quelques-uns des obstacles les plus fréquents à la mise en place d'équipes innovantes :

- > Manque de passion, d'esprit collectif et de vision de l'avenir.
- > Cloisonnement des fonctions de l'entreprise.
- > Faible cohésion entre les membres.
- > Manque de solidité ou de "solidification" de l'équipe.
- > Manque de communication.
- > Créativité insuffisante.

Une équipe innovante et performante se compose d'individus venant d'horizons différents, ayant des intérêts différents et défendant des points de vue différents. La vraie question est donc : comment les membres d'une équipe sont-ils censés "*coopérer étroitement*" s'ils ont des perceptions aussi différentes ?

Les conditions nécessaires pour insuffler un esprit collectif sont les suivantes :

- > La passion et la foi dans une vision future commune et dans les objectifs à atteindre pour concrétiser cette vision.
- > L'acceptation des valeurs et des normes du groupe, qui permet d'assurer leur visibilité et de les faire évoluer par une discussion franche qui laisse suffisamment de place à l'expression des divergences de points de vue.
- > La confiance mutuelle et la dépendance réciproque, en donnant aux membres du groupe la possibilité de se connaître les uns les autres et en leur confiant une tâche précise, afin qu'ils constituent leur propre équipe.
- > Associer de manière appropriée les membres au processus décisionnel et les informer tout le monde suffisamment sur les décisions prises et sur les raisons qui les ont motivées.
- > Laisser les membres régler eux-mêmes leurs conflits et, au besoin, leur apporter une aide professionnelle. Traiter les problèmes de personnes comme tous les autres aspects. C'est la seule façon de permettre leur gestion et leur résolution.

## SOMMAIRE

- P. 1 Équipes multifonctionnelles : comment
- P. 2+3 tirer parti des cultures créatives
- P. 4 Neuro-Books, Neuro-Formation  
Neuro-Tools, Neuro-Planning,  
Neuro-News.

## PRÉFÉRENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt  
92566 Rueil Malmaison CEDEX - France  
Tel. 33 (0) 1 47 51 31 15 - Fax 33 (0) 1 47 51 33 28  
<http://www.herrmann-europe.com>  
E-mail : [herrmann@herrmann-france.com](mailto:herrmann@herrmann-france.com)  
Responsable de la publication : Lionel Vuillemin  
Secrétaire de rédaction : Patricia Perret  
Layout : Christian Westman  
ISSN 1268-2934

## CLOISONNEMENT

Les organisations sont généralement structurées par grandes fonctions : ceci aboutit à des relations verticales et peut naturellement compromettre l'efficacité des équipes transversales, surtout lorsque les objectifs et les buts diffèrent d'une fonction à l'autre. En conséquence, une organisation doit bien déterminer la matrice multidimensionnelle qui permettra aux équipes multifonctionnelles de travailler en s'affranchissant du cloisonnement traditionnel. Cette culture matricielle impose de repenser complètement la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation. À l'intérieur de la matrice, les individus doivent avoir plusieurs superviseurs qui jouent tous un rôle de coach et de tuteur, et qui contribuent à leur développement. Plus précisément, le gestionnaire de projet d'une équipe transversale est également responsable des membres de l'équipe venant d'une autre "fonction".

On sélectionne généralement les individus d'après leur mode de pensée dominant et leur expérience. Quelques exemples :

**Le personnel de Production** est embauché pour réduire la complexité en produisant d'importants volumes à un coût faible. Le plus souvent, ces personnes ont été recrutées pour leur capacité à maîtriser le concret, à prêter attention aux aspects pratiques de la production et à contribuer à l'accroissement de l'efficacité globale. Elles pensent en termes de difficultés, ont un esprit "analytique", aiment résoudre les problèmes en considérant que le tout est l'addition des parties.

**La fonction Recherche et Développement** se compose essentiellement d'inventeurs, de scientifiques et de techniciens très qualifiés qui connaissent parfaitement leur domaine. Leur mode de pensée dominant consiste, par une approche holistique, à associer "la science et la technologie" à des concepts et des projets nouveaux.

**La fonction Marketing et Ventes** a pour mission de déceler les nouvelles opportunités qui apparaissent sur le marché. Son personnel aime nouer des relations, répondre par l'affirmative plutôt que par la négative, examiner les "possibilités" plutôt que ce qui existe déjà. Les procédures détaillées, les formulaires et les calculs minutieux l'ennuient, car il les considère davantage comme des entraves que comme des outils. Il est plus intéressé par les relations humaines, les aspects conceptuels et préfère la phase d'amorçage et de lancement à celle consistant à assurer le "suivi" systématique d'un projet jusqu'à son terme.

## LES PRÉFÉRENCES CÉRÉBRALES

Après avoir sélectionné et formé la personne la plus compétente à un poste précis, on s'aperçoit, au moment de constituer une équipe, qu'il faut gérer les différences de différents modes de pensée. Quelle est alors la meilleure stratégie à adopter ? Pour composer une équipe, il est fréquent de recourir au modèle des Préférences Cérébrales établi par le chercheur américain Ned Hermann, qui distingue quatre modes de pensée naturels (voir HBDI®, figure 1).

Une fois que l'on connaît les préférences cérébrales de chacun des membres d'une équipe, on utilise ce modèle comme cadre de référence afin d'optimiser les résultats de l'équipe, en détectant ses failles ou en tirant parti de la diversité des individus qui la composent ou afin de prendre conscience des déficiences ou d'y remédier par des moyens complémentaires supplémentaires. Ces principes sont applicables aux équipes chargées d'innover.

équipe comptant plus de 10-12 membres. Des principes d'organisation clairs sont donc nécessaires pour travailler avec des groupes composés de nombreux membres. Il faut distinguer l'équipe "centrale" (3 à 5 personnes) du groupe "élargi" (10 à 12 personnes maximum), tout en tenant compte des deux. Les groupes doivent afficher les mêmes intérêts, attitudes et valeurs, même s'ils diffèrent fortement par leur personnalité, leurs compétences, leurs connaissances ou leurs intérêts.

L'esprit du groupe et les relations en son sein ont besoin de temps pour se développer : il faut donner aux équipes de l'espace, du temps et de l'argent, afin qu'elles fassent des choses ensemble, qu'elles apprennent à se connaître et même à se quereller. La seule manière pour elles de sortir de leurs "problèmes de personnes" est qu'elles y "entrent de plein pied". Il faut être prêt à leur apporter une aide sous une forme ou une autre : coaching professionnel, formation à des compétences non techniques (soft skills), tutorat, renforcement de la capacité à s'affirmer, à exprimer son désaccord, à résoudre les conflits, etc.

Tableau 1 : L'innovation nécessite de combiner les quatre types de préférences cérébrales

	Sphère d'action	Rôle	Gestion du changement
Analyser	Analyser l'environnement et résoudre les préoccupations	Vérifier les concepts et décrire les résultats	Soutenir à travers des faits, fournir des modèles et des référentiels
Organiser	Contrôler le processus, le temps et les budgets	Gérer le projet et mettre en œuvre les concepts	Faire le suivi des tâches, préparer tout pour atteindre les résultats
Communiquer	Gérer l'implication, gérer les relations interpersonnelles	Inspirer l'équipe et les "parties-prenantes", s'occuper des sentiments et des relations humaines	Gérer les conséquences sociales, gérer la résistance, communiquer
Innover	Inventer le futur, défier les paradigmes existants	Stimuler la créativité et concevoir des nouveaux concepts	Trouver des solutions créatives pour les nouveaux dilemmes

Établir clairement les rôles et responsabilités suivantes sera un élément clé :

- > **L'initiateur du projet** : c'est celui qui définit la solution, souhaite sa concrétisation et fixe les conditions requises. Il représente généralement la direction.
- > **Le chef de projet** : il permet la réalisation de façon structurée, dans les délais impartis et dans les limites du budget alloué.
- > **Les membres de l'équipe** : il s'agit des participants qui s'attachent à "livrer" le projet du fait de leur savoir, de leur expérience ou parce qu'il est dans leur intérêt de le mener à bien.
- > **Les parties prenantes** : ce sont les personnes directement ou indirectement concernées par le projet. Elles peuvent souvent influencer les clients.

Il est important de reconnaître que les équipes stables ont tendance à suivre un parcours naturel de développement qui a été bien décrit par Bruce Tuckman : après une étape de "Formation" (**Forming**) d'une équipe, l'excitation initiale suscitée par le projet suffit à surmonter tous les problèmes de "personnes" entre les membres. À mesure que le projet progresse, ces problèmes se manifestent davantage et l'équipe entre dans une zone de Turbulence (**Storming**), qui se traduit par de la frustration chez ses membres et chez les autres parties prenantes. Avant que l'équipe ne soit à même d'arriver à la phase d'Action/de Performance (**Performing**), il est important de procéder à une Normalisation (**Norming**) méticuleuse et prudente. Cette phase nécessite une définition claire et l'acceptation des responsabilités de la part des différents membres. L'équipe discute et développe son mode de fonctionnement. Le leadership est respecté et le leader facilite et encourage la participation. Il est crucial que les membres de l'équipe s'entendent sur les approches et les processus. Une fois que l'équipe est prête à être dissoute, il est salutaire de lui permettre d'entrer dans une phase de "Finalisation" (**Adjourning**). Un processus de "clôture" aidera les membres à quitter une équipe de projet, tout en maintenant leur motivation pour participer à un prochain projet.

## LA COMMUNICATION

Dans les projets d'innovation, une bonne communication au sein de l'équipe constitue vraisemblablement l'un des principaux défis à relever. La littérature sur le sujet de la communication est fort abondante et les propositions pour l'améliorer sont nombreuses.

## LA CRÉATIVITÉ SÉRIEUSE

Les organisations ont tendance à passer plus de temps à élargir leurs gammes de produits et à proposer des produits analogues à ceux des autres, qu'à exploiter les possibilités de "pensée latérale" de leur offre. Aucune créativité réelle

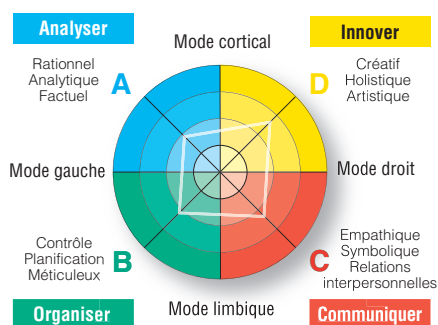


Figure 1 : Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®)

Cette typologie semble a priori couler de source, mais nous avons pu constater qu'au moins 80 % des équipes affectées à un projet ne connaissent pas clairement leur rôle. Or, c'est précisément ce rôle qui détermine les tâches importantes à exécuter pendant les différentes phases du projet. Le chef de projet veille à l'implication de tous, afin que les personnes clés restent motivées, et clarifie tous les rôles et toutes les responsabilités correspondant à chaque phase (tableau II).

## LES ÉQUIPES SOUDÉES ET INTELLIGENTES

Il est difficile de créer de la cohésion dans une

Tableau II : Rôles et responsabilités dans le cadre d'un projet

	Prédéfinition	Définition	Planification	Mise en œuvre	Clôture
Initiateur du projet	Étudie la demande de lancement du projet	Signe le document de "Définition" après avoir vérifié les liens avec les objectifs stratégiques Nomme le Chef de Projet	Donne l'approbation finale au plan	Vérifie et approuve la réunion de lancement Suit les jalons du projet Approuve les changements Résout les préoccupations	Complète les révisions du projet Donne un feedback au chef de projet Partage l'information et les résultats Évalue les bénéfices
Chef de projet	Réalise une évaluation de la situation, fait des recommandations sur l'idée générale du projet Remplit le document "Demande d'autorisation" du projet	Nomme les membres de l'équipe de projet Développe la définition détaillée Établit le lien entre le projet et les objectifs de l'organisation Obtient le "feu vert" pour planifier le projet	Attribue les tâches Finit le planning Négocie les ressources Analyse les risques Obtient le "feu vert" pour la mise en œuvre	Organise la réunion de lancement avec l'équipe Planifie les réunions de suivi Complète le rapport d'avancement Obtient une autorisation pour tout changement Résout les préoccupations	Transmet le projet aux opérationnels Prend en compte les enseignements tirés du projet Évalue et clôt les activités de l'équipe
Équipe de projet	Pas d'implication directe	Contribue à développer la phase de définition du projet	Donne des informations détaillées pour le plan final	Participe aux réunions de suivi Identifie et note les changements Aide à résoudre les préoccupations	Donne ses impressions pour "clôre" le projet

n'est développée en interne et la réaction des marchés est cruelle. Les clients sont de plus en plus sélectifs et de moins en moins fidèles, d'où la nécessité de trouver des idées novatrices. On suppose souvent que la créativité est une activité spontanée, mais la créativité sérieuse (cf. Edward de Bono) ne se limite pas à trouver de l'inspiration, à être curieux ou à s'autoriser à rêver. Plus sûr, ce sont là des conditions importantes, mais insuffisantes. La créativité doit utiliser une méthode structurée, de bons outils et de bonnes techniques, qui stimulent et recentrent le concept original.

Les sessions de créativité pratique se déroulent en deux phases : divergence des idées, puis, convergence des solutions permettant d'en tirer profit. La phase de divergence cherche à déployer tout l'éventail d'idées, dans un climat ouvert qui laisse libre cours aux idées au sein d'un groupe.

Si l'on s'arrêtait après la "phase de divergence", le résultat serait une vaste collection d'idées sans guère de valeur. Il est donc nécessaire de procéder à une phase de convergence, afin de sélectionner les idées qui semblent offrir le plus grand potentiel, de développer le concept le plus prometteur et d'engager des actions en vue d'une concrétisation. Cette phase permet également de renforcer la valeur des idées et des concepts de base en faisant intervenir d'autres personnes.

Il convient de trouver un lieu dans lequel les membres sont physiquement proches les uns des autres, se rencontrent en face-à-face et "sous un même toit".

Les règles importantes de ce jeu créatif sont les suivantes :

- éviter de juger
- faire preuve d'ouverture dans le groupe créatif
- accorder une attention particulière aux idées naïves
- refuser la hiérarchie et l'arrogance
- s'intéresser aux idées des autres.

**UNE BOÎTE A OUTILS POUR RÉUSSIR LES PROJETS**

Même si une procédure trop lourde peut tuer la créativité, nous préconisons une approche structurée et disciplinée permettant une pensée créative et critique, une prise de décision réfléchie et une bonne anticipation des risques. C'est une question d'équilibre.

**Gestion de projets :** Les techniques de gestion de projet sont essentielles pour rester sur la bonne voie. Leur application à des projets "d'innovation radicale" provoque un sentiment paradoxal. Les outils de gestion de projet s'appliquent bien souvent à des projets "d'innovation incrémentale", c'est-à-dire à des projets dont l'aboutissement peut plus ou moins être décrit et reposer sur une routine antérieure. L'application de ces outils à ce type de projet est simple. La difficulté consiste à les mettre au service d'une innovation radicale, ce qui est essentiel si l'on veut obtenir des résultats cohérents et de qualité.

Les outils de gestion de projet servent à définir les objectifs, le champ d'application, les résultats, le contexte ainsi que les rôles et les responsabilités. Ils aident à soutenir la communication entre l'initiateur, les parties prenantes et l'équipe. Ils permettent l'évaluation et l'apprentissage.

**Stage-Gate Model :** Sert au développement, par phase, à la prise de décision délibérée et conditionne l'investissement dans une étape ultérieure à la satisfaction engendrée par le résultat de l'étape en cours. Permet de définir les étapes à franchir et de traiter les décisions.

**Gestion des performances :** Si les gestionnaires de projet sont enclins à penser que les membres de leur équipe sont responsables des problèmes de performance de leur projet, ils se trompent dans la plupart des cas. Les études montrent que 85 % des problèmes sont dus à une mauvaise organisation qui fait que les individus ont du mal à donner tout leur potentiel. Cependant, les gens étant souvent plus visibles que les lacunes de l'organisation, ce sont souvent ces personnes que l'on blâme en premier plutôt que les lacunes de l'organisation. Dans tous les cas, un collaborateur qui travaille bien sera toujours perdant face à un système qui fonctionne mal. Heureusement, il se trouve généralement des personnes consciencieuses pour résoudre, de manière flexible et improvisée, les problèmes qui se posent au sein de l'organisation, sans qu'on leur prête beaucoup d'attention ou qu'on les en félicite pour autant. La méthode de l'analyse du "système de performance" repose sur le principe selon lequel la démotivation des salariés résulte essentiellement de mauvaises conditions de travail. Notre conseil : fixez des attentes claires, négociez-les et vérifiez ce qui a été convenu et

accepté ; ceci permet de créer des conditions de travail optimales ; définissez et décrivez le comportement voulu ; analysez les incitations et définissez un retour d'information précis et dans un délai donné.

**Gestion de l'implication :** c'est une technique qui fait participer et gérer les parties prenantes et fait intervenir les membres de l'équipe au bon moment et au niveau d'implication approprié.

**ANALYSER LES PROBLEMES**

C. Kepner et B. Tregoe, ont mis en évidence cinq processus vraiment simples mais efficaces que l'on peut appliquer à tous les problèmes.

- Évaluation de la situation : Permet de comprendre les situations complexes, de repérer les problèmes gérables et d'établir les priorités.
- Analyse de problèmes : Permet de résoudre des problèmes techniques et de performance en rassemblant les éléments nécessaires pour résoudre les problèmes efficacement et éviter les conclusions hâtives.
- Analyse de décisions : Permet de prendre des décisions fondées et mûries, et de choisir la solution ou l'alternative optimale.
- Analyse de problèmes potentiels : Permet d'anticiper les menaces et les problèmes à venir et de réduire le nombre et la gravité des problèmes potentiels.
- Analyse des opportunités : Permet d'identifier les opportunités non prévues et de tirer parti d'idées qui, sinon, ne seraient pas exploitées.

**ROLE DU FACILITATEUR**

Les questionnaires de projet sont à l'évidence fort peu susceptibles de maîtriser toutes ces approches, et ce pour deux raisons :

- ils ne disposeront jamais de la routine et de la fréquence nécessaires pour mettre en œuvre ces approches
- plus important encore, il vaut mieux obtenir un soutien extérieur pour faciliter la session de groupe.

Nous préconisons souvent de désigner des facilitateurs, voire de les faire venir de l'extérieur. Le questionnaire de projet peut ainsi pleinement participer, sans avoir à se soucier de la dynamique du groupe pendant les sessions. Un bon facilitateur doit non seulement comprendre les approches issues de la boîte à outils mentionnée plus haut, mais également donner des conseils, convaincre, questionner et expliquer avec pédagogie. Ses caractéristiques sont mues par les procédures et non par le contenu. Il doit savoir tisser un réseau, avoir une autorité personnelle et, bien entendu, disposer de suffisamment de temps pour se consacrer à ce rôle.

**CONCLUSION**

L'innovation ne vient pas toute seule. Pour qu'elle soit fructueuse, il faut disposer les bonnes personnes dans le bon environnement organisationnel, ainsi que les processus adéquats pour les aider à progresser. Seules les approches structurées inviteront, impliqueront et mobiliseront les bonnes personnes pour qu'elles apportent leur pensée créative et critique au bon moment.

Erika Ratcliffe (Consultante senior, Kepner Tregoe) et Bert Visser (Associé, CoThink) sont consultants et formateurs dans de multiples projets d'innovation et de fabrication chez des clients internationaux.



## NEURO-BOOKS

*"Les dominances cérébrales et la créativité"*, de Ned Herrmann, édition 2007 - Langue : français Tarif : 40 € TTC + frais de port.

*Comment devenir plus créatif en comprenant nos préférences cérébrales, dans des domaines aussi variés que la stratégie, la formation, le marketing, le management, etc...*

*"Qui sont vraiment nos politiques?"*, de Marie-Joseph Chalvin, Ed. Eyrolles - Langue : français - Tarif : 17,95 € TTC + frais de port.

*Le choix des Français? Découvrez le profil cérébral de nos politiques.*

*"Cultivez votre personnalité"*, de Dominique Chalvin, Ed. ESF Éditeur - Langue : français Tarif : 22,70 € TTC + frais de port.

*Comment améliorer ses facultés à surmonter les difficultés rencontrées dans les rapports avec les autres.*

*"Demain, je parle en public"*, de Thierry Destrez, Ed Dunod - Langue : français - Tarif : 13,19 € TTC + frais de port.

*Comment structurer vos interventions, prendre confiance en vous, vous préparer tant physiquement que mentalement. L'ouvrage comprend 56 fiches conseil et des tests d'auto-diagnostic.*

*"The Whole Brain Business Book"*, de Ned Herrmann, Ed McGraw-Hill - Langue : anglais Tarif : 30,07 € TTC + frais de port.

*Comment développer l'efficacité et l'innovation dans l'entreprise.*

## NEURO-FORMATIONS

### Formations inter et intra-entreprises :

Managers, professionnels des RH (DRH, Responsables Formation, recruteurs, formateurs, coachs, consultants...), vous souhaitez utiliser le profil des Préférences Cérébrales (HBDI®) dans le cadre de vos missions?

Herrmann International Europe vous propose un cursus de formation qui aboutit à un Agrément puis à une Certification vous permettant d'utiliser ses outils.

Tous ces séminaires peuvent être organisés en Intra entreprises.

### Le HBDI®, outil de diagnostic : limites et applications - Module d'agrément Level 1.

L'approche des préférences cérébrales à travers la découverte de son propre profil et de celui des autres.

Module de formation permettant d'utiliser le HBDI® dans le recrutement, l'orientation, le management, la communication, la formation...

### Langue : français – Séminaires à Paris

> Durée : 3 jours – Tarif : 2 400 € HT

du 26 au 28 novembre 2008

du 4 au 6 février 2009

du 27 au 29 mai 2009

### Langue : anglais – Séminaire à Bruxelles ou Paris

> Durée 3 jours – Tarif : 2 500 € HT

du 1er au 3 avril 2009

### Management et cohésion d'équipe Module d'agrément Level 2.

La cohésion d'équipe : lecture et application du profil d'équipe et du profil croisé Herrmann.

Animer un module autour des notions de cohésion d'équipe, mise en pratique des outils Herrmann en Team Building.

### Langue : français – Séminaires à Paris

> Durée 2 jours – Tarif : 1 700 € HT

du 11 au 12 décembre 2008

du 25 au 26 juin 2009

### Pédagogie et Formation : animation de groupe et conception d'actions de formation, Module de certification - Level 3.

Pour une application pédagogique du HBDI® dans le cadre de la formation de formateurs.

Module de formation permettant d'obtenir la Certification (à la condition d'avoir obtenu préalablement l'Agrément).

### Langue : français – Séminaires à Paris

> Durée 3 jours – Tarif : 2 400 € HT

du 3 au 5 décembre 2008

du 8 au 10 juillet 2009

Retrouvez toutes les dates des séminaires et inscrivez-vous en ligne sur [www.herrmann-europe.com](http://www.herrmann-europe.com)

## NEURO-TOOLS

Nouveaux outils Herrmann pour optimiser votre formation en entreprise.

### E-learning

En 20 minutes, partez pour un voyage interactif unique au cœur des Préférences Cérébrales et découvrez votre profil HBDI® en ligne.

### Team Building

Un nouvel outil de Management Herrmann issu de la Whole Brain Thinking Series pour valoriser et mobiliser toutes les intelligences au sein de vos équipes!

Découvrez un outil de Management unique, original et multilingue qui permet la composition d'une équipe qui gagne, créative, performante et efficace! Apprenez à optimiser les performances de vos équipes, à partager une vision commune et utiliser des méthodologies communes, à mieux communiquer...

### Photo Compétences

Un nouvel outil de Management Herrmann issu de la Whole Brain Thinking Series pour gérer les compétences et manager la mobilité de vos collaborateurs, via un parcours de 2 jours.

L'ensemble de ce parcours, compris comme une étape initiale, doit conduire à l'élaboration, par le participant, de son plan de progrès à court-moyen terme, dans le cadre d'un projet professionnel.

PC s'appuie sur une alternance d'entretiens et de mises en situation professionnelles, individuelles ou en groupe, et l'accompagnement de personnes "ressources" (assesseurs) pendant toute la session.

Photo Compétences s'adresse à toute personne concernée par le développement des compétences dans le cadre d'un projet professionnel ou d'entreprise.

## NEURO-PLANNING

### A noter dans vos agendas !

### Prochaines conférences de présentation au Méridien Montparnasse, Paris :

Mardi 24 mars 2009 : Coloriez vos clients

Mardi 9 juin 2009 : Team Building

### Herrmann International participe au Salon SOLUTIONS RESSOURCES HUMAINES 2009

Porte de Versailles - Paris 15  
du 10 au 12 mars 2009

Pour découvrir les autres produits et services proposés par Herrmann International Europe, contactez-nous au 33 (0) 1 47 51 31 15 ou par e-mail : [herrmann@herrmann-france.com](mailto:herrmann@herrmann-france.com)



## NEURO-NEWS

Le réseau d'experts Herrmann International Europe vous apporte des solutions aussi bien locales que globales, sur l'ensemble du territoire européen et dans les langues suivantes : Français, Allemand, Anglais, Espagnol, Danois, Grec, Italien, Néerlandais, Portugais, Suédois...

### HERRMANN INTERNATIONAL EUROPE

102, Boulevard Franklin Roosevelt

92566 Reuil Malmaison CEDEX- France

Tél. : +33 (0) 1 47 51 31 15

Fax : +33 (0) 1 47 51 33 28

E-mail : [herrmann@herrmann-france.com](mailto:herrmann@herrmann-france.com)

Website : [www.herrmann-europe.com](http://www.herrmann-europe.com)

### HERRMANN INTERNATIONAL - USA

North and South America

794, Buffalo Creek Road, Lake Lure,

NC 28746 - USA

Tél. : 1 828 625 9153 - Fax : 1 828 625 1402

E-mail : [thinking@hbdi.com](mailto:thinking@hbdi.com)

Website : [www.hbdi.com](http://www.hbdi.com)

### HERRMANN INTERNATIONAL ASIA/PACIFIC

Head Office : Suite 2, Level 6, 7-9 Merriwa

Street, Gordon, Sydney, NSW 2072 - Australia

Tél. : 61 2 9880 2333 - Fax : 61 2 9880 2343

E-mail : [thinking@herrmann.com.au](mailto:thinking@herrmann.com.au)

Website : [www.herrmann.com.au](http://www.herrmann.com.au)

## NEURO-WEB

- Pour découvrir Herrmann et passer le HBDI® en ligne
- Pour connaître le calendrier de nos formations 2009 et vous inscrire en ligne
- Pour découvrir nos nouveaux produits en avant-première
- Pour noter nos prochaines manifestations
- Pour recevoir une documentation

Cliquez sur

[www.herrmann-europe.com](http://www.herrmann-europe.com)

