

# Préférences

Herrmann International Issue – N° 18

## > COMMENT TELECOM NEW ZEALAND UTILISE L'APPROCHE CERVEAU TOTAL POUR AIDER SES CENTRES D'APPELS A FIDELISER LES CLIENTS

### LA SALLE DES MACHINES

Indispensable au bon fonctionnement de certaines entreprises, le centre d'appels fait souvent office de "salle des machines", en particulier lorsqu'il s'agit d'une entreprise de télécommunications. C'est ainsi que Telecom New Zealand Limited (Telecom NZ) s'appuie sur ses centres d'appels pour fournir une assistance à ses clients, leur présenter de nouvelles offres et obtenir de nouveaux contrats. Et comme ses concurrentes, elle a souvent essayé d'améliorer l'efficacité de ses centres d'appels et la qualité de son service client. Les deux sont d'ailleurs fondamentalement liées. Les recherches montrent que lorsque les centres d'appels répondent bien aux besoins des clients, ces derniers ont une meilleure image de l'entreprise avec une moindre incidence sur les coûts. C'est vrai même lorsque l'appel dure plus longtemps : ce n'est pas tant la durée de l'appel qui compte, mais d'apporter la réponse la plus efficace possible à la question du client qui appelle pour la première fois. C'est cette capacité à évaluer la performance de ses centres d'appels en se mettant à la place du client, sans se contenter de mesurer les temps d'appels qui, selon Telecom New Zealand, lui donne une longueur d'avance durable sur ses concurrents.

### LE COUT DES RAPPELS

Lorsqu'un client rappelle la société, c'est souvent pour reparler d'un problème que son premier interlocuteur pensait pourtant

avoir déjà résolu. Et lorsque l'on étend cet exemple à toute une organisation, cette situation a un gros impact sur les coûts et indique clairement que quelque chose ne fonctionne pas.

Les managers du centre d'appels de Telecom NZ étaient perplexes. "Nos employés faisaient tout ce que l'on attendait d'eux", affirme Helen Stockdale, chef de projet de l'équipe. "Ils remplissaient leurs objectifs de performance, suivaient les scripts que l'on avait préparés pour eux, respectaient les critères de contrôle... Or, la réaction des clients n'était pas à la hauteur de ce que l'on attendait".

Et cela affectait l'esprit d'équipe. "Ce sont des personnes qui avaient envie de bien faire et qui s'investissaient dans leur travail, même si elles n'arrivaient pas toujours à repérer les besoins du client", ajoute Jenny McGregor, une autre chef de projet.

Bien souvent, le client ne rappelle pas pour régler un problème technique : les recherches de Telecom New Zealand ont montré que dans 24 % des cas, (ce qui représente plusieurs centaines de milliers d'appels par an), les clients rappellent parce qu'ils ne sont pas satisfaits dans leur ressenti (que nous qualifierons de "besoins émotionnels") et qu'ils ont l'impression de ne pas avoir été écoutés.

Ceci n'est pas un problème spécifique à Telecom NZ. La "Résolution dès le Premier Contact" ("First Contact Resolution") est une méthode de plus en plus utilisée dans les centres d'appels du monde entier, notamment dans les secteurs où l'amélioration des systèmes et des procédures pourrait gagner en efficacité et être plus bénéfique pour le client. Telecom NZ souhaitait aller un peu plus loin. Certes, l'objectif était de faire des économies substantielles en réduisant le volume des rappels (de l'ordre de 25 % la première année, et plus encore les années suivantes). Mais les managers savaient aussi que, s'ils réussissaient à atteindre cet objectif, le nombre de clients fidélisés devrait augmenter également d'environ 28%. Et ils pensaient que si le projet fonctionnait comme prévu, ils auraient alors un nouvel outil pour mettre en œuvre un plan de changement majeur au sein de toute l'entreprise.

En se basant sur un modèle utilisé par la Fédération Internationale de l'Industrie ("Customer Contact Council") et sur les recherches effectuées dans des centres d'appels du monde entier<sup>1</sup>, l'équipe dirigeante de Telecom NZ a analysé les différentes options qui s'offraient à elle, des solutions technologiques à la transformation des procédures. Elle a rapidement établi que la prise en charge des besoins émotionnels du client était une stratégie gagnante en termes de réduction des coûts, de facilité d'exécution, d'opportunités et de performance globale.

Cette décision a été confirmée par une étude menée par la société d'assurance britannique "Bradford and Bingley" : lorsque les agents sont formés à reconnaître les différents types de personnalités, la quantité de rappels diminue et le nombre de clients fidélisés augmente, sans que cela ait un impact sur le temps de traitement des appels.

Brian Wilkinson, directeur des opérations chez Bradford and Bingley, explique : "Auparavant, nous allouions systématiquement le même temps d'écoute à nos clients, ce qui donnait l'impression à certains que leur appel avait été écourté et leur demande mal prise en compte. A présent, nous accordons le temps nécessaire à chacun."

### LE PLAN DE CHANGEMENT

Après avoir fait le point sur leurs attentes, les dirigeants de Telecom NZ ont mis en place un plan de changement basé sur le Modèle Cerveau Total (Whole Brain Model®) pour mieux identifier et répondre aux besoins tant émotionnels que rationnels du client.

Alors que l'objectif initial était de réduire le taux de rappel, trois objectifs importants ont émergé :

> Améliorer les compétences des opérateurs en leur fournissant un nouvel ensemble d'outils afin de les aider à mieux comprendre les besoins émotionnels et rationnels des clients et à engager un nouveau type de conversation.

## Sommaire

- P. 1 Comment Telecom New Zealand
- P. 2+3 utilise l'approche Cerveau Total,
- P. 4 Neuro-Books, Neuro-Formation  
Neuro-Applications, Neuro-Products,  
Neuro-News.

### PREFERENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt  
92566 Rueil Malmaison CEDEX – France  
Tel. 33 (0) 1 47513115 – Fax 33 (0) 1 47513328  
<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

1. Source : Breaking the issue resolution barrier : Shifting from First contact resolution to Next issue avoidance, Customer Contact Council, Octobre 2007

- Introduire un nouveau langage et une nouvelle façon de penser pour aider les opérateurs à mieux travailler ensemble, ouvrant ainsi la voie à un autre type de relation interne.
- Conduire des changements stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise.

Ces trois objectifs devaient se traduire en résultats concrets rapidement ; c'est pourquoi la société Telecom NZ s'est d'abord concentrée sur la réduction du taux de rappel et sur la durée totale des appels. Il est ainsi devenu primordial d'apprendre à accorder le temps nécessaire à chaque client.

En se basant sur les résultats de la première année de Bradford and Bingley, Telecom NZ avait estimé la réduction des rappels à environ 21 % et l'augmentation des clients fidélisés à 28 % pour 2008-09. L'équipe dirigeante savait que la réalisation de ces objectifs serait suffisamment convaincante et permettrait ainsi de mener la stratégie au niveau supérieur.

Avec ces objectifs en tête, Telecom NZ a décidé de placer le Modèle Cerveau Total au centre de sa stratégie.

## COMPRENDRE LE MODELE CERVEAU TOTAL

*"Dès le départ, notre volonté d'utiliser le Modèle Cerveau Total offrait une perspective plus large que la simple amélioration des performances du centre d'appels", explique la personne en charge du projet, Sue Atkins, certifiée Herrmann.*

Sue a décrit le Modèle Cerveau Total à ses collègues comme étant une approche de la communication et de l'apprentissage visant à améliorer la façon de penser et de communiquer, ceci dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise. *"Cet outil est en parfait accord avec les objectifs que nous cherchons à atteindre",* a-t-elle ajouté.

De plus, Telecom NZ a reconnu que le réseau Herrmann International lui donnait l'accès à une expérience mondiale, à une réflexion poussée et à de nombreux outils et documents

qui l'aideraient à élaborer des programmes de management.

Par la suite, l'adoption du Modèle Cerveau Total a eu des implications bien plus importantes pour Telecom NZ. *"Nous pouvons utiliser le Modèle Cerveau Total dans toute l'entreprise, que ce soit pour la planification des activités, la mesure des performances, la formation, l'accompagnement, le script des opérateurs ou la résolution de problèmes",* a affirmé Sue. *"Ce modèle assurera la pérennité de notre investissement".*

## L'INNOVATION MAJEURE : APPRENDRE A RECONNAITRE LA VOIX DU CLIENT

Telecom NZ a utilisé une approche inédite pour aider les opérateurs de ses centres d'appels à mieux comprendre les besoins sous-jacents de leurs clients, en s'appuyant sur le réseau Herrmann International.

Cue Lindsey Marshall est directeur commercial et responsable des ventes chez Herrmann International Asie, mais également chanteur d'opéra confirmé ; certaines de ses compétences en la matière se sont d'ailleurs révélées extrêmement utiles pour mettre en œuvre le plan de changement des centres d'appels de Telecom NZ. Son rôle ne consistait pas à faire chanter la même chanson à tout le monde (même si, comme nous le verrons plus tard, il y est arrivé de façon spectaculaire). Son intervention visait surtout à mettre en pratique sa connaissance de la voix et des intonations pour aider l'équipe à mieux utiliser le seul outil qu'elle avait pour identifier les besoins émotionnels du client, à savoir ses oreilles.

Cette formation s'est révélée indispensable en raison du fossé fondamental qui séparait clients et opérateurs de Telecom NZ. Pour parler "Cerveau Total", les personnes qui contactent un centre d'appels ont souvent des préférences dans les quadrants rouge et jaune mais n'ont pas nécessairement de grandes compétences techniques. Les opérateurs, en revanche, ont plutôt des préférences dans les quadrants bleu et vert et sont à l'aise avec la technologie. La

mission de Lindsey était de trouver une façon d'utiliser le Modèle Cerveau Total pour combler ce fossé.

*"Nous avons utilisé le Modèle Cerveau Total d'une manière totalement inédite en développant cette formation",* explique Lindsey. *"Elle associe l'acuité auditive et linguistique avec la sensibilité, telles que les considère le Modèle Cerveau Total. Comme les opérateurs ne peuvent pas voir les personnes auxquelles ils s'adressent, les indices linguistiques et auditifs prennent beaucoup d'importance. Et souvent, vous n'obtenez qu'un seul indice sur la façon dont votre interlocuteur préfère penser et communiquer. Si vous n'êtes pas préparé et si vous n'écoutez pas attentivement, vous risquez de passer à côté de cette information".*

Pour repérer ces indices, il fallait apprendre à suspendre tout jugement, à être plus attentif et donc, à utiliser les scripts d'une nouvelle manière. En général, ces derniers reprennent des réponses types, c'est-à-dire des réponses qui ne correspondent pas forcément aux préférences cérébrales du client ou à ses besoins émotionnels. Il faut bien reconnaître qu'avant l'introduction de l'approche Cerveau Total, l'équipe se concentrait moins sur la voix et la façon de parler du client, que sur l'écran, à la recherche de la réponse type adéquate.

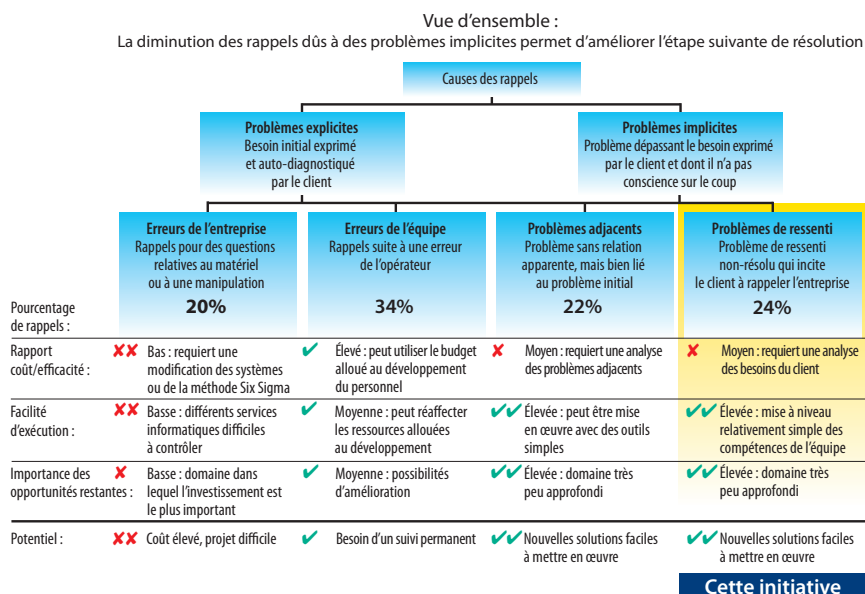
## TROUVER DES PREFERENCES COMMUNES

Sous la supervision de Lindsey, l'équipe s'est entraînée à identifier les préférences cérébrales de ses clients au téléphone, en repérant leur façon de parler et l'intonation de leur voix. Par exemple, les personnes ayant des préférences dans le quadrant bleu ont tendance à paraître plus directes et neutres. Elles utilisent des termes techniques, des abréviations, des mots difficiles et un langage directif. Les personnes ayant des préférences dans le quadrant rouge parlent souvent de façon plus douce, avec un timbre plus chaud et un langage plus diversifié. Les personnes ayant des préférences dans le quadrant vert parlent souvent de façon neutre et mesurée en reprenant depuis le début dès qu'elles se sentent bousculées, tandis que les personnes ayant des préférences dans le quadrant jaune semblent souvent passionnées et dynamiques.

Herrmann International a par ailleurs analysé les scripts de différents appels plus ou moins réussis, à l'aide du "Whole Brain Text Profiler" ; ceci a permis de comparer les préférences cérébrales du client avec celles de l'opérateur. Les résultats ont montré que les appels réussis sont souvent ceux où l'opérateur partage au moins une préférence avec son client. Il est vite apparu qu'il n'était pas nécessaire de chercher l'accord parfait entre l'opérateur et le client : il suffisait juste d'utiliser les mêmes éléments linguistiques à partir d'une préférence commune.

À partir de ces résultats, Lindsey et son équipe ont mis au point une checklist des intonations Cerveau Total, spécialement adaptée pour les centres d'appels de Telecom NZ. Ils ont également élaboré une série de ressources documentaires pour aider les opérateurs à s'entraîner à adapter leur voix et leur langage en fonction de leur interlocuteur.

## Une étude mondiale montre que, pour éliminer les rappels, nous devons aller au-delà de la résolution des problèmes des le premier contact, afin d'obtenir davantage de résultats notables



UN LANCEMENT RAPIDE

Après avoir mis au point ces outils de base, Telecom NZ a préparé un plan de lancement rapide destiné en priorité à son principal centre d'appels sortants. Une fois l'équipe de ce site formée, Telecom NZ a étendu son programme à ses autres centres d'appels.

Chaque site ayant des exigences particulières, il a fallu adapter le plan de lancement, tout en gardant comme fil conducteur l'approche Cerveau Total. Les pratiques de travail ont parfois dû être modifiées pour introduire cette nouvelle approche.

**Première étape :** former les animateurs internes de Telecom NZ à l'approche Cerveau Total grâce à un séminaire classique de certification Herrmann de quatre jours. Un jour supplémentaire était prévu pour apprendre aux formateurs à transmettre ce nouveau modèle auditif et linguistique.

**Deuxième étape :** sensibiliser les dirigeants de l'entreprise à ce changement. Les dirigeants ont participé à un atelier pour comprendre l'impact du Modèle Cerveau Total sur le management et les dynamiques de groupes.

**Troisième étape :** initier les chefs d'équipes au Modèle Cerveau Total et à la façon dont celui-ci peut stimuler la performance de leurs équipes et en renforcer la cohésion. Cette étape consistait notamment à leur faire découvrir leurs préférences cérébrales et à utiliser le Modèle Cerveau Total pour améliorer leur communication. Etaient également proposées des sessions pour les aider à renforcer les compétences de leurs équipes.

**Quatrième étape :** introduire le Modèle Cerveau Total aux opérateurs. L'objectif consistait à les aider à mieux se connaître et à découvrir comment ils pouvaient enrichir les conversations avec leurs clients. Cette étape s'appuyait sur la Checklist des intonations Cerveau Total, mais également sur l'apprentissage des styles de communication pour mieux correspondre aux préférences de leurs clients.

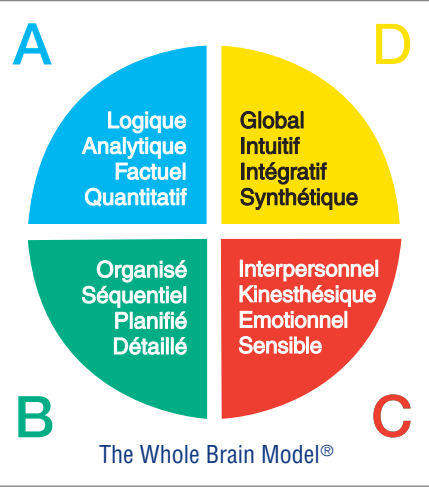
**Cinquième étape :** il ne s'agissait pas de la dernière étape à proprement parler, mais plutôt d'une poursuite de la formation et d'un renforcement du programme au sein de l'entreprise. C'est à ce stade que l'on a vu la créativité de plusieurs milliers d'opérateurs, lorsqu'ils ont mis en pratique leurs connaissances dans leur travail, dans leur façon de parler et même dans la décoration de leur bureau, avec des posters du style *"De quelle couleur était votre sourire aujourd'hui ?"* ou *"A quoi ressemble un succès en bleu ?"*.

**DES OURS PARTOUT : S'APPROPRIER LE MODELE CERVEAU TOTAL**

À l'origine, le programme avait été conçu pour les dirigeants, mais il a très vite été adopté par les employés. Les managers ont été très surpris par la réaction des employés. *"Ils créaient leurs propres ressources, souvent pendant leur temps libre"*, remarque Helen Stockdale.

En effet, le Modèle Cerveau Total s'est étendue à tout le centre d'appels, de façon visible et colorée. Les employés ont créé leur propre charte pour récapituler les quatre modes de pensée et ont écrit de nouveaux scripts basés sur les différents styles de pensée. Le langage Cerveau Total est apparu dans les discussions

individuelles, les réunions d'équipe et les ateliers. Des accessoires aux couleurs d'Herrmann ont été produits, marquant la réaction positive au modèle, et presque tout le monde a adopté un ours Herrmann, symbole du Modèle Cerveau Total, dans la couleur correspondant à son quadrant le moins préféré : bleu, vert, jaune ou rouge.



LA PROACTIVITE

Une expression qui revient souvent résume bien l'expérience tant des responsables d'équipes que des employés : la proactivité. Les employés possèdent désormais un outil et un langage communs, qu'ils utilisent non seulement avec leurs clients, mais aussi entre eux. Les opérateurs qui reçoivent les appels sont plus impliqués dans l'élaboration du script. Ceux qui émettent les appels font part au service marketing de la manière dont les offres sont présentées et perçues. De façon générale, leur message est : *"Ça ne fonctionne pas avec les clients, parce que ce n'est pas une façon de penser à Cerveau Total. Alors, pourquoi ne pas essayer... ?"*

On peut citer de nombreux exemples sur la façon dont le programme a aidé les équipes à mieux comprendre les besoins des clients et donc à leur proposer une solution personnalisée.

De nombreux opérateurs ont vécu ce déclic. Une anecdote, parmi tant d'autres, résume bien cette situation. Une cliente avait eu sa ligne coupée pendant une longue période parce qu'elle dépassait régulièrement son forfait et ne pouvait pas payer sa facture. *"Nous avons mis en place un système de forfait bloqué, mais ça ne fonctionnait pas parce qu'elle le rechargeait quand même"*, explique Tania Abrams. *"C'était une personne avec des préférences marquées dans le quadrant rouge, qui avait besoin de pouvoir appeler sa famille parce que cela la rendait vraiment heureuse. Lorsque j'en ai pris conscience, je lui ai proposé un forfait adapté lui permettant d'appeler ses proches plus souvent, d'utiliser la webcam, tout en sachant combien elle allait devoir payer chaque mois."*

*"Jusque-là, personne n'avait compris ce dont elle avait vraiment besoin. Nous pensions que c'était une question de finances, mais, en réalité, ce qui était important pour elle, c'était de pouvoir parler à ses proches et prendre de leurs nouvelles"*.

RESULTATS 2009

- L'objectif de réduction de 28 % des rappels a été dépassé : Telecom NZ a même atteint une réduction de plus de 50 % dans certains centres d'appels en 2009,
- La satisfaction des clients a augmenté de plus de 20 % : les critères de satisfaction sont maintenant totalement remplis dans certains centres d'appels,
- Les objectifs de vente ont été dépassés dans les centres d'appels sortants, sans avoir utilisé de ressources supplémentaires,
- Les centres d'appels sortants ont vu une très forte amélioration des performances de leurs ventes. Le succès de ce programme montre que les ressources étaient disponibles et prêtes à être utilisées pour gérer les appels entrants, réduire le temps d'attente et améliorer la satisfaction du client,
- Le *"Customer Contact Council"* considère à présent Telecom New Zealand comme le nouvel acteur de référence de l'industrie.

Ces premiers succès ont confirmé la décision de Telecom NZ d'introduire le HBDI® dans ses centres d'appels. Ils ont aussi aidé à faire accepter cette méthode comme moyen efficace de transformation de l'entreprise.

Comme le résume Sue Atkins : *"L'introduction du Modèle Cerveau Total et du HBDI® a préparé le terrain pour le développement personnel de nos employés, ce qui s'est révélé extrêmement bénéfique pour leur implication dans leur travail. Nos employés ont d'eux-mêmes commencé à appliquer ce programme de différentes façons : à travers des fonds d'écran, des quiz, des outils de conversations et des réunions d'équipes. Cela a permis de créer des conversations plus productives entre les responsables d'équipes et les employés, ce qui nous a aidés à améliorer nos processus. En outre, comme nous avons désormais une bien meilleure connaissance des différents styles de communication, les échanges à tous les niveaux de l'entreprise sont beaucoup plus riches et efficaces"*.

*"Le Modèle Cerveau Total permet à nos employés de personnaliser leur langage et l'intonation de leur voix, en fonction de la manière dont le client préfère traiter l'information"*, explique Sue. *"Ce modèle aide nos équipes à mieux comprendre les besoins du client et à y répondre adéquatement, ce qui réduit le risque de quiproquos. Il permet également d'identifier ce qui est important pour nos clients et aide nos employés à mieux se connaître. Ils comprennent mieux leur propres réponses aux questions des clients"*.

L'AVENIR

À présent, le programme Cerveau Total est en cours et le rythme s'est accéléré. Tous les employés qui sont en contact avec les clients suivent ce programme afin d'être en mesure de leur offrir un service personnalisé. Telecom NZ envisage un élargissement de ce programme à ses centres d'appels internationaux et à ses chaînes de magasins.



## 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, Éd. Eyrolles – Langue: français – Tarif: 17,95 € TTC + frais de port. Le choix des Français? Découvrez le profil cérébral de nos politiques.*

*"Les dominances cérébrales et la créativité", de Dominique Chalvin, Éd. 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.*

*"Manager avec l'approche Herrmann", de Stéphane Demilly, Éd. Eyrolles – Langue: français – Tarif: 25,00 € TTC + frais de port. Pourquoi pouvons-nous faire preuve d'intelligence et d'efficacité dans certaines situations et nous montrer parfaitement inaptes dans telles autres? En parcourant cet ouvrage, chaque manager découvrira un outil simple et efficace d'analyse des comportements humains et parviendra enfin à mettre en musique les talents de chacun.*

*"The Whole Brain Business Book", de Ned Herrmann, Éd McGraw-Hill – Langue: anglais Tarif: 30,07 € TTC + frais de port. Comment développer l'efficacité et l'innovation dans l'entreprise.*

## NEURO-FORMATIONS

### LES SOLUTIONS HERRMANN INTER ET INTRA ENTREPRISES :

#### **Vous internalisez recrutement, formation et/ou conseil ?**

Nous proposons des séminaires de certification (Modules 1 & 2) qui vous permettent d'appliquer en interne l'Approche des Préférences Cérébrales et d'utiliser de façon professionnelle le modèle Herrmann dans votre entreprise.

#### **Vous externalisez formation et conseil ?**

En fonction de votre problématique, Herrmann International Europe, avec son réseau européen d'experts, vous propose et met en œuvre des solutions adaptées à vos attentes. Ensemble, nous développons des solutions en ingénierie de formation adaptées à votre entreprise et pouvons intervenir dans tous les pays où elle est implantée.

#### **Certification Herrmann – modules 1 & 2.**

◆ **Module 1 :** Le HBDI®, outil de diagnostic : limites et applications. 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.

◆ **Module 2 :** Management et cohésion d'équipe. 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 – Lieu: Paris

Modules 1 – Durée 3 jours :

> du 3 au 5 décembre 2010,

> du 9 au 10 février 2011,

> du 25 au 27 mai 2011.

Modules 2 – Durée 2 jours :

> du 16 au 17 décembre 2010,

> du 17 au 18 mars 2011,

> du 23 au 24 juin 2011.

Séminaire international :

Langue: anglais – Lieu: Bruxelles

> Durée: 4 jours (modules 1 & 2) :

du 10 au 13 mai 2011

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

## NEURO-APPLICATIONS NEURO-PRODUCTS

### Nos solutions à "Cerveau Total"

Pour développer votre entreprise à "Cerveau Total", Herrmann International vous propose une formule originale, la "Whole Brain Series", qui vous permet de composer vous-même votre programme de formation en fonction des besoins de votre entreprise.

Un programme de formation comprend : Le module initial "Start Thinking", (mon profil HBDI® et ses conséquences) + Un ou plusieurs modules d'application sur des thèmes comme le Management, la communication, l'innovation, la pédagogie, la vente ou le changement.

## NEURO-NEWS

**Herrmann International participe au Salon Solutions ressources humaines 2011, Porte de Versailles – Pavillon 4 – Paris 15e – du 08 au 10 mars 2011**

Pour découvrir tous les 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)

## HERRMANN INTERNATIONAL WORLDWIDE

### Trois centres mondiaux :

#### HERRMANN INTERNATIONAL EUROPE

102, Boulevard Franklin Roosevelt  
92566 Rueil Malmaison Cedex – France  
Téléphone: +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  
Téléphone: 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  
Téléphone: 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)



### Centres régionaux européens :

#### HERRMANN INTERNATIONAL DENMARK

Fruebjergvej 3, Box 71  
København Ø, DK – 2100 – Denmark  
Téléphone: +45 41 24 66 33  
E-mail: [info@hbdi.dk](mailto:info@hbdi.dk)  
Website: [www.hbdi.dk](http://www.hbdi.dk)

#### HERRMANN INTERNATIONAL NEDERLAND

Postbus 61  
8530 AB Lemmer – The Netherlands  
Téléphone: +31 (0) 6 30 56 11 36  
E-mail: [info@hbdi-nl.com](mailto:info@hbdi-nl.com)  
Website: [www.hbdi-nl.com](http://www.hbdi-nl.com)

#### ONE MANAGEMENT – Belgium

36, rue de Tourinnes  
1320 Hamme Mille – Belgium  
Téléphone: + 32 10862216  
Fax: + 32 10862217  
E-mail: [onehouse@onemanagement.be](mailto:onehouse@onemanagement.be)  
Website: [www.onemanagement.be](http://www.onemanagement.be)

#### TEAM MANAGEMENT CONSULTANTS –

Greece  
Archipelagos 68 B  
Ano Glyfada – Terpsithea, 16562 – Greece  
Téléphone: +30 2103222830,  
+30 2103222340  
Fax: +30 2103222830  
E-mail: [team@team.gr](mailto:team@team.gr)  
Website: [www.team.gr](http://www.team.gr)

#### HERRMANN INTERNATIONAL DEUTSCHLAND GMBH & CO. KG

Oderding Straße 12,  
D-82362 Weilheim i. OB  
Téléphone: 49 (0) 881 924 956-0  
Fax: 49 (0) 881 924 956-56  
E-mail: [info@hid.de](mailto:info@hid.de)  
Website: [www.hid.de](http://www.hid.de)

## NEURO-WEB

- Pour découvrir Herrmann International et passer le HBDI® en ligne
- Pour connaître le calendrier de nos formations et vous inscrire en ligne
- Pour noter nos prochaines manifestations
- Pour recevoir une documentation et nous contacter

Cliquez sur

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

