



ÉDITORIAL

Cerveau : mode d'emploi

Pourquoi certaines personnes sont-elles si intelligentes et si bornées à la fois, capables de maîtriser certaines activités et incapables d'en maîtriser d'autres? Comment se fait-il que certains des penseurs les plus créatifs soient incapables de comprendre un bilan et que certains comptables n'aient aucun sens de la conception d'un produit? pourquoi certains brillants scientifiques n'ont-ils aucune aptitude en politique d'organisation, alors que certaines des personnes les plus versées en politique ne semblent pas comprendre les éléments les plus simples de la science du management?

Avec ses 100 milliards de neurones, le cerveau humain est l'objet le plus complexe existant sur notre planète. Et cet objet nous est fourni sans mode d'emploi.

Chacun de nous cherche à se comprendre, à s'améliorer, à augmenter son potentiel. Au cours des siècles, cette volonté a été la motivation principale de la vie humaine. C'est elle qui a conduit le chercheur américain Ned Herrmann à développer ses travaux.

Considéré comme le père de la technologie des Préférences Cérébrales®, Ned Herrmann a développé durant plus de vingt ans des outils pour mieux se connaître, mieux connaître les autres, apprendre à apprendre et nous développer.

Comprendre nos propres Préférences Cérébrales® nous permet de mieux comprendre la manière dont nous pensons, nous agissons, nous apprenons et les raisons pour lesquelles nous préférons certains travaux à d'autres, ou certaines activités à d'autres.

Le HBD® (Herrmann Brain Dominance Instrument) figure parmi les inventaires de personnalité mondialement reconnus et validés.

Ses applications dans le domaine des ressources humaines en fait un outil particulièrement puissant pour le recrutement, l'orientation, l'élaboration de parcours professionnels et la formation.

INNOVER OU SE LAISSER DISTANCER...

Gérer les conflits pour favoriser l'innovation

Innover ou se laisser distancer : c'est avec cette simplicité que se présente, de nos jours, l'impératif de compétitivité. La mise en œuvre de l'innovation est cependant difficile. Elle nécessite de faire collaborer plusieurs professionnels aux activités diverses. Cette collaboration met en action des processus complexes comme les différences de perceptions, représentations, traitements de l'information, enjeux d'acteurs. Chacun perçoit le monde de façon originale et diversifiée. **Ces différences de perceptions ont souvent pour conséquences des conflits entre les personnes alors que les échanges et débats devraient rester entre les idées.** Quand les débats se déplacent des idées vers les personnes, tout le processus créatif qui sous-tend l'innovation s'effondre.

Globalement, deux types de réactions existent face à ce phénomène :

- ◆ certains managers n'aiment pas les conflits et, pour les éviter, finissent par imposer leurs propres vues,
- ◆ certains managers favorisent les échanges, y compris s'il existe un risque de conflit, pour provoquer les étincelles créatives qui nourrissent l'innovation.

Les managers, qui n'aiment pas les conflits, ont tendance à s'entourer de personnes qui leur ressemblent. Leurs entreprises sont alors victimes de ce que nous pourrions nommer le "syndrome du clonage". Ces personnes, issues en général de la même formation, ont des centres d'intérêt semblables. Comme toutes les idées traversent des filtres cognitifs similaires, seules les idées familières survivent.

Par exemple, un groupe, chargé de développer un nouveau système informatique, composé de personnes de la même formation et partageant les mêmes expériences, évaluera chaque idée produite selon les mêmes critères et postulats, généralement à l'aide des mêmes outils analytiques. Les efforts d'un tel groupe pour innover seront souvent vains.

Certains managers attachent de l'importance à une variété de styles de pensée chez leurs collaborateurs, mais ils n'arrivent pas à les diriger. Ils agissent comme si, en enfermant les personnes dans une même pièce, on pouvait obtenir des idées d'innovations, la "solution créative". Ils oublient que des individus de styles différents ont, généralement, des difficultés à se comprendre ou à respecter les différences, ce qui alimente des désaccords entre personnes.

Par exemple, l' "homme qui préfère les détails" rejette le "visionnaire", tandis que l' "homme des concepts" trouve ennuyeux l' "interminable analyste", pendant que l'individualiste considère que les exigences du groupe sont une totale perte de temps... Ces personnes ne peuvent tout simplement pas travailler ensemble, sans être aidées.

Les managers qui réussissent à favoriser l'innovation sont ceux qui imaginent et créent les rencontres entre personnes différentes afin d'obtenir un processus créatif. Ils favorisent les "heurts créatifs" (en américain "creative abrasion" ou "frictions créatives"). Ces managers comprennent que les personnes ont des styles de pensée différents : analytique ou intuitif, conceptuel ou empirique, social ou individuel, logique ou sensitif, etc. Ils demandent aux personnes avec lesquelles ils travaillent de respecter les différents styles de pensée des autres. Ils établissent des modes de relation qui permettent de travailler créativement ensemble. Ces managers qui encouragent l'innovation doivent apprendre à promouvoir ou à restreindre les "heurts créatifs".

Nombre de managers savent utiliser les "heurts créatifs". Ils connaissent les processus cognitifs et savent réguler les risques de conflits potentiels.

Les variétés d'approches, de perceptions, de représentations, d'assimilation de données, de traitement d'informations, de prise de décisions, de solutions de problèmes correspondent à des "différences cognitives".

INNOVER OU SE LAISSER DISTANCER...

Elles sont liées aux préférences des personnes, qu'il convient de ne pas confondre avec leurs talents ou capacités.

Ainsi, il est possible de préférer l'approche intuitive de la résolution des problèmes, mais la formation et la fonction rendent la personne davantage capable de mettre en pratique une approche analytique.

Les préférences ne sont pas rigides : la plupart des personnes se servent d'un mélange de préférences et évitent de passer toute leur vie à l'intérieur d'étroites fenêtres cognitives. Chacun élargit fréquemment ses limites de préférences, si les conditions le permettent et si l'enjeu est suffisamment important. Cependant, la plupart du temps, la tendance générale des hommes est d'utiliser une ou deux habitudes de pensées favorites qui influencent leurs prises de décisions et leurs interactions avec les autres.

La distinction cognitive la plus largement reconnue est celle des modes de pensée "hémisphère gauche/hémisphère droit" du cerveau. Cette catégorisation a davantage de puissance métaphorique que d'exactitude physiologique : les fonctions communément associées à l'hémisphère gauche ne sont pas toutes situées dans le côté gauche du cortex et les fonctions hémisphère droit ne sont pas toutes à droite.

Cependant cette distinction dans sa simplicité évoque utilement des façons de penser radicalement différentes. Une approche analytique, logique et séquentielle de formulation de problèmes et de solutions (hémisphère gauche) diffère nettement d'une approche intuitive, analogique et non linéaire (hémisphère droit).

A CORTICAL GAUCHE	CORTICAL DROIT D
Logique Analytique Technique Mathématique Résolution de problèmes	Artistique Global Imaginatif Synthétique Conceptuel
B LIMBIQUE GAUCHE	LIMBIQUE DROIT C
Organisé Administratif Conventionnel Contrôle Planificateur	Interpersonnel Emotif Sensibilité musicale Spirituel Verbal

Les préférences cognitives se révèlent également dans les styles de travail et les prises de décisions.

L'exemple du travail en équipe par rapport au travail solitaire éclaire bien ces différences. Certains préfèrent tra-

vailer en équipe tandis que d'autres préfèrent accumuler, absorber et traiter les informations à partir de sources variées, comme les livres, les rapports, les vidéos, les conversations. Ils préfèrent s'informer sur quelque chose plutôt que d'en faire directement l'expérience. Les personnes empiriques, au contraire, obtiennent directement l'information par relations interactives avec les personnes, les choses, les situations. Certains exigent des décisions rapides quel que soit le problème, tandis que d'autres préfèrent susciter un choix de possibilités quelle que soit l'urgence. Untel se concentre sur les détails et tel autre recherche une vue d'ensemble.

La liste des exemples peut être allongée. Les penseurs abstraits assimilent les informations à partir de sources variées, comme les livres, les rapports, les vidéos, les conversations. Ils préfèrent s'informer sur quelque chose plutôt que d'en faire directement l'expérience. Les personnes empiriques, au contraire, obtiennent directement l'information par relations interactives avec les personnes, les choses, les situations. Certains exigent des décisions rapides quel que soit le problème, tandis que d'autres préfèrent susciter un choix de possibilités quelle que soit l'urgence. Untel se concentre sur les détails et tel autre recherche une vue d'ensemble.

Il n'est pas surprenant que les personnes se tournent plus volontiers vers les professions qui correspondent à leur propre combinaison de préférences. L'expérience professionnelle renforce à son tour les préférences originelles et permet l'approfondissement des talents qui s'y rattachent. C'est ainsi que des comptables, des entrepreneurs, des travailleurs sociaux ou des artistes ont des approches très différentes de la solution des difficultés qui se présentent à eux.

Pour un ingénieur, par exemple, la preuve est dans les chiffres. Si on montre une page de données numériques à un auteur dramatique, il est probable qu'il la pose de côté, étant davantage convaincu par son intuition que par des nombres.

Évidemment, préjuger de l'approche possible à la solution d'un problème en se fondant uniquement sur les critères de sa profession, c'est courir le risque de se tromper, comme lorsqu'on utilise le critère du genre ou de l'ethnie pour comprendre telle ou telle personne ! Dans chaque métier, il existe des styles de pensée qui diffèrent de l'approche dominante.

La meilleure façon, pour un manager, de prendre en compte les styles de pensée de ceux dont il a la responsabilité, est d'utiliser un instrument de diagnostic établi comme outil d'évaluation. Un outil bien rôdé est à la fois plus objectif et plus efficace que les impressions du manager le plus réceptif et le plus attentif. Le HBDI® figure parmi les outils de diagnostic et d'analyse de la personna-

lité humaine. Il a pour but d'identifier les différentes approches cognitives.

Il répond aux caractéristiques suivantes :

◆ Les styles de pensée ne sont intrinsèquement ni bons, ni mauvais. Ce sont des atouts ou des handicaps selon les situations.

Par exemple, les politiciens ou des présidents d'entreprises peuvent préférer penser à haute voix en public et donner des espoirs qu'ils ne peuvent pas toujours satisfaire; alors que telle personne a besoin de réfléchir calmement avant d'agir, ce qui peut être désavantageux en cas de crise.

◆ Les préférences apparaissent tôt dans nos existences et celles qui sont fortes ont tendance à rester stables au fil du temps.

Par exemple, ceux qui aspirent à la certitude n'auront jamais le même goût pour l'ambiguïté et le paradoxe.

◆ Il est possible d'apprendre à modifier notre répertoire de comportements et de changer par rapport à nos styles préférés; mais cela est aussi difficile que de passer de l'écriture de la main droite à celle de la main gauche.

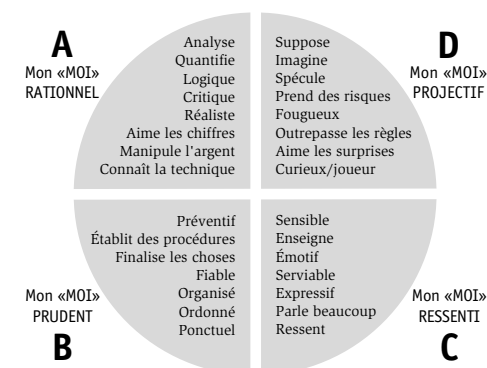
◆ Comprendre les préférences des autres aide à mieux communiquer et travailler ensemble.

Les managers qui utilisent le HBDI® (Herrmann Brain Dominance Instrument) s'aperçoivent que leurs collaborateurs acceptent les résultats de ces études et les utilisent pour améliorer leurs méthodes de travail et de comportement.

Les résultats des outils d'évaluation n'ont aucun sens si une compréhension nouvelle ne conduit pas à une nouvelle manière d'agir. Le HBDI® aide certainement les personnes à mieux se comprendre et comprendre les autres. Le défi pour les managers est dans l'utilisation des aperçus offerts par cet instrument pour créer de nouvelles méthodes et encourager de nouveaux comportements qui favorisent la réussite des efforts d'innovation.

Le mieux est de commencer par soi-même :

En identifiant son style personnel, le manager obtient un aperçu sur la façon dont ses préférences façonnent, sans en avoir conscience, son style de comportement et de communication.



Certains managers ont la surprise de découvrir que leurs styles cognitifs peuvent étouffer la créativité de leurs collaborateurs.

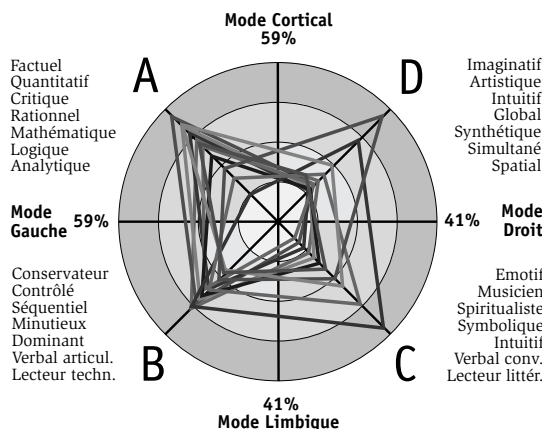
Si vous voulez que votre entreprise innove, engagez, travaillez, promouvez des personnes, dont les préférences sont différentes, même si cela peut vous mettre temporairement mal à l'aise. En comprenant vos propres préférences vous pourrez jouer sur les complémentarités entre les styles de pensée. Le principal obstacle à surmonter pour les managers est celui de leur ego. Si un manager est bloqué par une difficulté, à qui demander de l'aide ? Habituellement à quelqu'un qui est sur la même longueur d'onde ou à quelqu'un dont l'avis fait autorité. Ces personnes peuvent tenir des propos apaisants, mais il y a peu de chances pour qu'elles aident à faire jaillir une idée neuve. Par contre, si ce manager s'ouvre de sa difficulté à quelqu'un qui présente d'autres styles de pensées ou préférences, avec un peu de courage et de sens du tact, il lui sera possible d'obtenir une qualité de réponse, une solution plus innovante. Une fois l'effet de surprise passé, les 2 personnes s'apercevront que ce sont leurs styles de pensées et non leurs idées qui les opposent. Ainsi, est-il possible de passer d'affrontements interindividuels à des confrontations d'idées.

Oubliez la règle d'or qui voudrait que l'on traite les autres comme on souhaite être soi-même traité.

Il s'agit d'adapter ses styles de management et de communication aux destinataires, sans attendre que ce soit les destinataires qui s'adaptent à l'« *expéditeur* ». Dans une équipe aux styles de pensées variés, un message envoyé n'est pas forcément un message reçu. Certains réagissent bien aux faits, aux chiffres, aux statistiques. D'autres préfèrent les métaphores, les récits, les anecdotes. D'autres encore sont réceptifs aux visuels, aux images, aux sons. Les messages doivent être émis dans le langage préféré du destinataire si l'émetteur souhaite qu'ils soient perçus !

Supposons qu'un manager veuille convaincre les collaborateurs d'adopter un système de travail en espace ouvert. Les arguments pour convaincre des esprits analytiques se fonderont sur des statistiques issues de recherches très documentées, conduites par des experts objectifs, prouvant qu'une architecture ouverte augmente l'efficacité de la communication. Pour des profils de préférences tournés vers l'action, des arguments répondant à des questions précises seront plus adaptés : combien de temps va prendre la transformation ? Quel mobilier faut-il exactement ? Quel est l'impact sur le plan acoustique ? Pour les styles de pensées orientés vers les contacts

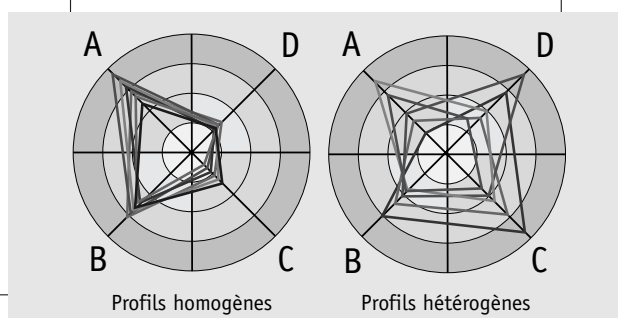
humains, les arguments sur les conséquences en terme de confort, de qualité relationnelle, de moral des personnes, de satisfactions, d'ambiance seront les bienvenus. Pour les personnes très visuelles, il sera nécessaire de faire voir des dessins, des graphiques, des maquettes montrant le nouvel environnement. En synthèse, pour arriver à convaincre ses collaborateurs, le manager sera plus performant, c'est-à-dire mieux compris, s'il fait l'effort de transmettre ses idées dans les différents styles de pensées de son équipe.



Travaillez avec des équipes « à cerveau total ».

Au fil du temps ou par construction de départ, les cultures d'entreprises ou d'équipes peuvent se trouver sous l'influence d'un style de pensée dominant. IBM, à l'époque où l'entreprise était connue comme la « *grande bleue* », présentait un visage uniforme. Digital Equipment se flattait de sa culture technologique. Ce genre de dominante favorise un fonctionnement efficace... et des approches limitées des solutions innovantes, des opportunités d'évolution, de diversification, d'innovation. Des entreprises très marquées par une seule dominance peuvent être créatives, mais dans des domaines prévisibles. Mais, quand le marché exige que ces entreprises innovent, elles doivent apprendre à réagir dans un autre style de pensée que celui de leur dominance. Pour ce faire, elles doivent adopter une variété d'approches pour résoudre les difficultés auxquelles elles se trouvent confrontées. Il ne s'agit plus d'approcher les situations par le seul hémisphère gauche ou droit, mais par l'ensemble des 2 hémisphères, soit le « *cerveau total* ».

L'hétérogénéité des préférences personnelles conduit à la créativité des équipes.



Comme l'ont découvert de nombreux managers quel que soit le brillant des individualités, leurs contributions à la solution des problèmes d'innovation s'accroissent grandement quand ils se confrontent à des façons de penser totalement différentes.

Les « *heurts* » ne deviennent créatifs qu'à l'instigation des dirigeants.

En effet, les membres d'une équipe « à cerveau total » ne se comprennent pas spontanément et peuvent facilement en venir à se détester. Les dirigeants qui réussissent avec des équipes de grandes diversités et richesses de préférences de pensées s'appliquent d'abord à obtenir que chaque personne accepte les différences, souvent à partir d'une étude commune des résultats d'un diagnostic. Ensuite, ils établissent les lignes directrices et repères qui permettent de travailler ensemble. Puis, ils s'attaquent aux difficultés à résoudre. Les dirigeants qui trouvent embarrassant ou difficile de clarifier les styles cognitifs des personnes - et de se donner des lignes directrices et des repères - font appel à des conseils formés aux techniques cognitives et à la facilitation.

Souvent, il semble insensé, voire inconvenant, de s'imposer ce type de clarification ainsi que des règles pour travailler ensemble. Nous travaillons comme nous travaillons depuis des années. Souvent avec des comportements inadaptés, dysfonctionnels. Dès notre plus jeune âge, nous avons appris la supériorité de la politesse sur la vérité. Nous rejetons souvent un raisonnement sous prétexte qu'il contient un élément émotif ou passionnel. Nous refusons parfois de participer si on ne tient pas compte de notre présence. Ceux dont les styles de pensées ne sont pas reconnus ou appréciés apprennent à rester assis en silence pendant les réunions (c'est le fond de la classe des entreprises !). Et, nous ne remarquons plus ces comportements tant ils sont habituels... !

Si les personnes acceptent, même partiellement, la valeur inhérente à des styles cognitifs différents, ils seront moins tentés de transformer les désaccords en affaires personnelles et, éprouvant moins d'animosité, seront mieux à même d'en discuter et d'aboutir à un compromis ou à un consensus. Elles deviennent ouvertes à la possibilité qu'un autre point de vue

suite page 4

Les groupes hétérogènes sont capables de fournir des résultats bien plus innovants que les groupes homogènes

INNOVER OU SE LAISSER DISTANCER...

peut mettre en valeur leur propre vue du monde. Elles seront mieux équipées pour entendre les critiques émises lors de l'inter-section de différents plans de pensée.

Le HBDI® n'est rien de plus qu'un outil commode avec ses limites. Cet instrument ne mesure qu'un aspect de la personnalité : les préférences dans le domaine des styles de pensée et de communication. Il ne mesure pas l'intelligence ni les performances d'une personne dans ses activités professionnelles (ou personnelles). Le HBDI® ne mesure pas non plus d'autres qualités indispensables à la réussite de l'innovation, comme le courage, l'intégrité, l'empathie ou le dynamisme.

En général, les préférences sont stables. Cependant, elles peuvent être affectées par les expériences de la vie. Par exemple, l'administration du HBDI® répétée sur une période de plusieurs années a

révélé une tendance à évoluer du style "pensée" au style "sentiment" chez ceux qui, dans l'intervalle, ont eu des enfants. Dans la plupart des cas, cependant, les études faites avec le HBDI® montrent une stabilité des préférences dominantes lorsque les conditions sociales varient et lorsque les activités de travail changent.

Ce type d'outils de diagnostic doit être administré par des spécialistes. Non seulement pour assurer que les résultats sont correctement interprétés (par exemple, les descripteurs de préférences qui sont neutres sont parfois interprétés en "bons" ou "mauvais" comportements !), mais encore il se peut que ce type d'instruments soit utilisé mal à propos et envahisse la vie privée ou fixe les personnes dans des stéréotypes. Bien sûr, il est humain de simplifier pour comprendre ce qui est complexe. Nous classons sans cesse les gens selon leurs langages, leurs vêtements, leurs comportements. Sans l'aide d'un spécialiste, les résultats de ces diagnostics peuvent donner des jugements superficiels et erronés. Il est nécessaire d'y consacrer du temps et des ressources pour obtenir de bons résultats

avec ce type d'instruments. Un des paradoxes du management moderne est, qu'au milieu de changements techniques et sociaux si rapides et étendus qu'ils semblent en désaccord avec les rythmes de la nature, la personnalité humaine ne s'est pas modifiée au cours de l'Histoire. Les gens ont toujours eu des préférences variées dans les approches de la solution des problèmes. Comment se fait-il alors qu'il devient tellement nécessaire pour les managers de comprendre ces différences? C'est que la complexité des produits contemporains exige la mise en œuvre de capacités et de compétences de la part d'individus qui ne se comprennent pas de façon innée. La rapidité de l'évolution actuelle veut que ces individualités acquièrent rapidement des aptitudes à travailler ensemble. Si les heurts ne sont pas encadrés pour devenir créatifs, ils réduiront les élans constructifs des individus et également des entreprises. Si elle est convenablement canalisée, l'énergie libérée par la rencontre des différents modes de fonctionnements cérébraux donnera une impulsion nouvelle à l'innovation.

NEURO-LIVRES-BIBLIOTHEQUE

"La logique émotionnelle" de Christian Bournion, Éditions Eska, disponible à Herrmann France au tarif de 180 F + port 30 F.

L'auteur nous apprend en quoi nos émotions jouent un rôle essentiel dans notre gestion des situations de crise et d'échec, dans nos choix et systèmes de prises de décision.

"The whole brain business book" de Ned Herrmann, Éditions Mac Graw Hill, disponible à Herrmann France au tarif de 239 F + port 30 F.

Comment développer l'efficacité et l'innovation dans le travail? Ned Herrmann, dans ce dernier ouvrage applique l'approche cerveau total à l'entreprise.

"Creative Problem Solving" de Edward et Monika Lumsdaine, Éditions Mac Graw Hill, disponible à Herrmann France au tarif de 180 F + port 30 F.

Un ouvrage qui recèle une mine d'exemples et d'exercices sur le thème des stratégies de résolution de problème.

"Profil de peintres" de Roland Truc, Éditions Desiris, disponible à Herrmann France au tarif de 265 F + port 30 F.

Un essai qui met en relation le profil de peintres contemporains avec le profil "proforma" de leurs œuvres

NEURO-PLANNING

Stages

Le répertoire des Produits et services de Herrmann France est disponible.

Vous pouvez l'obtenir en téléphonant à Violette Dal Zotto au 01 47 51 31 15.

Publicité :

Professionnels des Ressources Humaines (DRH, Responsables de formation, recruteurs, Formateurs, Consultants), vous souhaitez utiliser le profil de Préférences Cérébrales® (HBDI®) dans le cadre de vos missions?

Herrmann France vous propose un cursus de formation qui aboutit à un agrément ou une

certification vous permettant d'utiliser ses outils.

Pour l'utilisation du HBDI® dans le recrutement, l'évaluation et l'orientation :

Agrément (Modules A et B)

Pour une application pédagogique du modèle dans le cadre de la formation (formation de formateurs) : Certification (Modules A, B, C, D).

Séminaires Inter-entreprises

Module A'B : "Connaissance de soi et des autres"

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

Séminaire à Paris (3 jours)

Tarif 8 250,00 FHT/3 jours

Applications :

"La vente à cerveau total"

Comment identifier le profil de son interlocuteur? Le rêve de tout vendeur...

Et si au lieu de chercher à cerner le profil du client, les vendeurs pouvaient parler le langage de "tous les cerveaux?"

À l'issue de ce programme le participant sera capable de décliner les arguments pour vendre selon les différentes préférences cérébrales des clients.

Module exclusivement intra-entreprise

Durée : 2 jours

NEURO-NEWS INTERNATIONALES

Herrmann International est capable de servir ses clients sur l'ensemble du territoire Européen et dans ses principales langues :

HERRMANN FRANCE-EUROPE

Contact : Lionel Vuillemin

102, Boulevard Franklin Roosevelt

92500 Rueil Malmaison

Tél. 01 47 51 31 15 - Fax. 01 47 51 33 28

IBERCONSULT - Portugal

Contact : José Furtado Fernandes

Edifício Berna

Av. de Berna, numéro 54, 3^{ème} étages

1 050 Lisboa - Portugal

Tél. 351 21 031 1000 - Fax 351 21 031 1050

IBERCONSULT - Espagne

Contact : José Furtado Fernandes

Goya, 25, 7^{ème} centro - 28001 Madrid

Tél. + Fax (34) (1) 435 88 64

RIJNCONSULT - Hollande

Contact : Ernst Jan Reitsma

Arnhemsestraatweg 348

Postbus 9100 - 6880 HA Velp

Tél. (31) 026 - 3 84 85 85

Fax (31) 026 - 3 84 85 88

HERRMANN INSTITUT - Allemagne

Contact : Roland Spinola

Klausenerstraßen 4 - D - 36037 Fulda

Tél. (49) 06 61 - 60 53 80

Fax (49) 06 61 - 60 25 64

PRÉFÉRENCES

102, Boulevard Franklin Roosevelt - 92 500 Rueil Malmaison

Tél. 33 (0) 1 47 51 31 15 - Fax 33 (0) 1 47 51 33 28

<http://www.herrmann-france.com>

E-mail: herrmann@herrmann-france.com

Responsable de la publication: Lionel Vuillemin

Secrétaire de rédaction: Céline Martin

Conception graphique: Christian Westman

ISSN 1268-2934

NEURO-INTERNET

- ◆ Pour communiquer avec Herrmann France
- ◆ Pour connaître les consultants français agréés et certifiés de Herrmann France

- ◆ Pour visiter les sites Herrmann dans le monde

- ◆ Pour renseigner le HBDI via Internet

Visitez notre web site : <http://www.herrmann-france.com> et www.hbdi.com

Le site des organismes de formation

Tout ce que vous voulez savoir sur la formation et les organismes de formation

<http://www.formation.org>

