

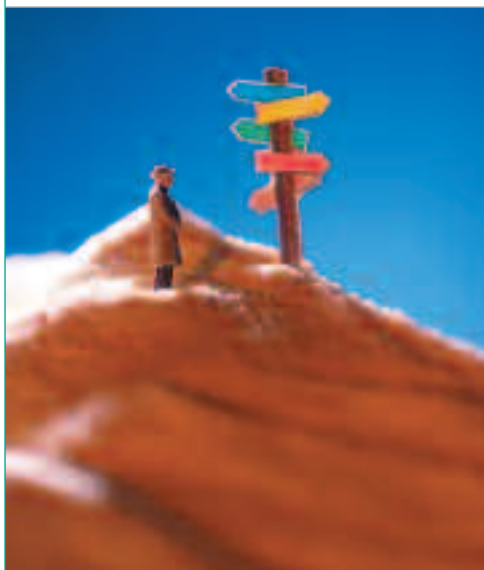
# Préférences

Publication de liaison de Hermann International Europe - N° 14

## > PROFIL : SERIAL MANAGER ?

Par Emmanuel Carré et Tatiana Bouzdine-Chameeva

Professeurs au Département Information, Décision, Management de l'ESC Bordeaux



Au fil de son parcours scolaire puis professionnel, chaque individu développe et consolide sa *"vision du monde"*, façonne et reproduit un processus de décision qui lui est propre, cultive des préférences, renforce des compétences. Cette évolution est complexe et il peut paraître vain ou schématique de tracer des trajectoires trop hâtivement tant les carrières sont susceptibles d'évoluer rapidement. Qu'en est-il pour les (jeunes) diplômés en activité depuis un ou deux ans ? Nous nous sommes penchés sur leur choix de fonction et de secteur à partir d'une question simple : leur premier job correspond-il à l'expression de préférences personnelles, telles quelles avaient notamment été mesurées lors de leur entrée dans l'école, à l'aide du modèle Herrmann ?

### SOMMAIRE

P. 1+2+3 Profil : serial manager ?  
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 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 : Aurélie Allain  
Layout : Christian Westman  
ISSN 1268-2934

### QUEL MANAGER ÊTES-VOUS ?

Le modèle Herrmann fait partie de la boîte à outils de nombreux spécialistes en Ressources Humaines. Ses fondements ou champs d'application sont connus dans le domaine de la communication interpersonnelle, de la créativité et aussi de l'orientation professionnelle. C'est ce dernier volet qui nous intéresse car nous cherchons à analyser les choix d'orientation comme l'expression d'attentes ou de goûts personnels. Sans entrer dans le détail de l'élaboration du questionnaire projectif, on peut schématiser les orientations du modèle à partir de l'analyse des *"styles de management"* que chacun peut rencontrer autour de lui dans sa vie professionnelle. Quelles sont vos *"préférences managériales"* ? Vous reconnaissez-vous dans un ou plusieurs des portraits esquissés ci-dessous ou pouvez-vous y reconnaître facilement l'un de vos collaborateurs ?

### Le manager relationnel

Il s'agit d'une personne attentive aux autres et qui se déclare intéressée par la rencontre et l'échange. *"Une entreprise, c'est d'abord des hommes et des femmes"* se plaît-elle à dire. Pour elle, la *"communication"* est essentielle (quel que soit le flou qui entoure le mot) : qu'il s'agisse d'écouter, de *"faire passer un message"*, d'organiser une réunion, de recueillir l'avis des uns et des autres, toute procédure passe par une longue phase de délibération collective ou de mise en commun. Si une question épineuse surgit dans le traitement d'un projet, ce manager se rapproche tout de suite des autres : Qu'en pensent-ils ? Comment va-t-on s'en sortir (tous ensemble) ? Est-ce que quelqu'un a une idée ? Pour chaque dossier, chaque mission, le manager *"relationnel"* pensera d'abord à la dimension affective : avec qui vais-je travailler, *"qui" peut "me faire ce travail"*, qui a *"ma confiance"* ?

### Le manager organisé

Reprenant volontiers à son compte la formule de Henry Fayol, *"manager, c'est*

*prévoir, organiser, contrôler"*, le manager *"organisé"* est d'abord préoccupé par l'ordonnancement du travail : chaque personne doit savoir ce qu'elle doit faire, dans quel délai, avec quel protocole. Un projet n'a de sens que s'il est planifié et que les priorités sont hiérarchisées par séquence. L'arbitrage se fait en confrontant les faits à la règle ou à l'autorité officielle (que ce soit une personne – le chef, ou un texte – le règlement).

### Le manager inventif

En montant dans l'ascenseur, il avait déjà deux idées nouvelles et un projet pour la journée. Arrivé à l'étage, il a eu un trait de génie : en faisant *"une pierre deux coups"*, il a conçu un nouveau projet de synthèse, un nouveau concept, et a laissé surgir deux ou trois idées embryonnaires sur lesquelles – s'il avait le temps – il aimerait s'attarder. Pour cette personne, manager c'est d'abord développer une *"vision"*, un pari sur l'avenir, des concepts qui ne demandent qu'à éclore pour avoir une *"longueur d'avance"*.

### Le manager rationnel

Plus de 80 % des managers consacrent moins de 20 % de leur temps à l'exécution de tâches continues dont la durée totale excède 65 minutes. Factuel, structuré, logique, le manager *"rationnel"* analyse sa mission en termes quantitatifs : un recrutement, c'est une croissance de la masse salariale, un nouveau produit c'est une espérance de rentabilité et un potentiel qui s'exprime en tonnes, euros, mg/m<sup>3</sup>, ou toute unité qui donne un sens par la mesure. Sachant depuis les travaux de March, Cyert et Simon que la rationalité de l'Homme est limitée (même si l'homme est multi-tâches, son microprocesseur cérébral ne peut traiter conjointement que 6 ou 7 informations au maximum), le manager envisage chaque dossier avec le souci de comprendre et de modéliser la réalité qu'il observe.

Ces 4 styles forment une partition de nos comportements sociaux (en particulier dans le domaine du management et de la communication). On doit les grands traits de ce découpage à Ned Herrmann (ancien Directeur de la Formation pour General Electric dans les années 1970), qui a conçu son modèle en s'inspirant des travaux menés à l'époque sur le fonctionnement cérébral.

nence du modèle utilisé, des témoignages "sympas" de personnes qu'il connaît, des informations concrètes et détaillées sur la méthode utilisée, des idées qui "ouvrent des pistes" et qui sollicitent l'imagination et la réflexion. Il est ainsi possible d'envisager le management comme un processus qui intègre ces 4 dimensions, et de situer chaque manager dans une double perspective, personnelle : quelles sont ses préférences individuelles ? ; professionnelle : quelles sont ses compétences ? Sont-elles en adéquation avec ses préférences ?

Quelles sont les missions dans lesquelles son potentiel se révèle au mieux ?

C'est à partir de cette dualité (personnel/professionnel) que nous avons eu l'idée d'explorer la base de données des métiers et fonctions des diplômés de l'ESC. Depuis sept ans, les étudiants de ce programme sont en effet formés à l'utilisation de cette grille de lecture et remplissent le questionnaire projectif de l'Institut Herrmann (constitué de 120 questions) dès leur arrivée dans l'École. Nous avons donc une idée du "profil moyen" des préférences des étudiants au début de leurs études : pour une promotion

donnée, l'Institut Herrmann a superposé les scores moyens obtenus par les étudiants de l'ESC et ceux obtenus par les élèves ingénieurs de Centrale.

On observe que les premiers ont, en moyenne, un goût plus prononcé pour les activités "cerveau droit" (intuition, vision globale, approche simultanée) tandis que les seconds préfèrent les activités "cerveau gauche" (conceptualisation formelle, analyse). Les deux profils moyens sont orientés vers le haut de la cible, ce qui manifeste une préférence générale pour les activités intellectuelles "d'abstraction". Que se passe-t-il quelques années plus tard ? Ces préférences identifiées au début des études se traduisent-elles par des choix de métiers différents ? Retrouve-t-on des "préférences" professionnelles ou sectorielles corrélées aux caractéristiques des profils personnels cinq ans plus tard ?

## DU PROFIL AU JOB : QUELQUES LIAISONS

L'outil Herrmann intègre depuis longtemps l'expression des choix professionnels dans l'établissement du profil : certaines parties du questionnaire projectif portent en effet sur les "meilleures matières" à l'école, la profession actuelle, les goûts pour certaines activités (administration, planification...). Il est ainsi possible d'établir une "typologie" théorique des métiers en fonction des préférences individuelles, même si chaque profession repose sur une partition de compétences qui relèvent des quatre registres décrits plus haut. Par exemple, une personne qui a un goût prononcé pour les activités d'analyse, qui passe ses dimanches à concevoir des programmes en informatique, qui tient ses comptes à jour au centime d'euro près aura certainement confirmé ce choix dans sa vie professionnelle et choisi un secteur d'activité ou une fonction qui lui permet de s'épanouir : difficile de l'imaginer créatif dans une agence de pub ou artiste peintre. Bien sûr, il faut se méfier des caricatures, et on trouvera sans doute des personnes qui utilisent en permanence des registres différents : le profil issu du questionnaire projectif indique d'ailleurs 4 scores complémentaires, et les "mono-dominants" (préférences concentrées dans un seul quadrant) représentent moins de 4 % de toute la base de données de l'Institut Herrmann (qui compte plusieurs millions de profil dans le monde entier). En d'autres termes, au moins 96 % des personnes auprès desquelles le questionnaire a été administré possèdent deux ou trois dominances. Pour différencier les scores, le modèle utilise trois paliers : jusqu'à 33 points dans une "couleur", on estime que la personne "évite" les activités associées à la couleur, de 33 à 66 on parle d'utilisation, au-delà de 66 (et jusqu'à un maximum de 150), on parle de préférence.

Deux de nos enseignants (Vincent Beurrier et Emmanuel Carré, professeurs au Département Information Décision Management) sont titulaires de la certification Herrmann. A ce titre, ils sont habilités à accéder aux informations de la base de données et ont prélevé 259 profils d'étudiants de 1<sup>re</sup> année remplis au cours des sept dernières années. Leur critère : un score (A,B,C,D) supérieur à 95 points. Ils ont ensuite extrait de la base de données des diplômés la fonction et le secteur d'activité. Eh oui ! Les étudiants qui étaient en 1<sup>re</sup> année il y a six ou sept ans sont désormais en activité depuis deux à trois ans, ce qui nous permet d'étudier des corrélations entre le profil obtenu à l'entrée et les fonctions ou secteurs investis pour leur premier emploi.

Dans un tableau de synthèse, les personnes, les scores A,B,C,D, les fonctions et les secteurs ont été rapprochés puis "anonymisés" pour être traités statistiquement. Les deux tableaux ci-après reproduisent les effectifs obtenus dans chaque catégorie ainsi que le profil moyen de notre échantillon.

### A Le manager rationnel

QU'EST-CE que c'est ? Je voudrais comprendre. La population des cadres se répartit en deux catégories. Statistiquement, c'est juste. Il faudra démontrer la fiabilité du procédé. J'ai analysé la situation et il faut résoudre le problème. Procédons logiquement : serions les problèmes, examinons les solutions les plus évidentes. De deux choses l'une...

COMMENT fait-on ? Que dit le compte-rendu ? Quand est-ce que c'est prévu ? Que dit le manuel de procédures ? Soyons concret et agissons dans l'ordre. On ne change pas une formule qui marche (une équipe qui gagne). Il faut me le mettre par écrit. Avant tout, prenons notre agenda pour regarder comment organiser les choses. Voyons si c'est faisable. Regardons en détail...

### B Le manager organisé

### D Le manager inventif

POURQUOI (pas) ? Je vois bien l'intérêt. Ce qui serait génial, ce serait d'arriver à... J'ai eu une autre idée. On pourrait en même temps en profiter pour... Ou alors, on s'y prend complètement autrement. J'ai des tas d'idées là-dessus. Il faut anticiper. Soyons prospectifs. Une image vaut mieux qu'un long discours. J'ai quand même bien envie de miser, pour voir...

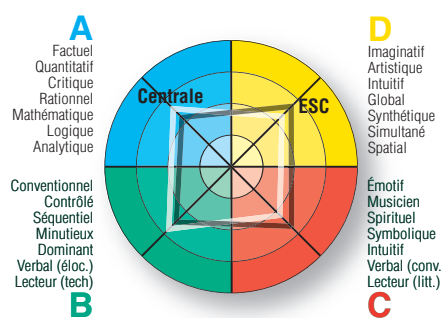
QUI peut s'en occuper ? Que vont-ils en penser ? Est-ce qu'elle sera d'accord ? Je "sens" que cela va bien se passer. J'ai un a priori sur la personne. Je l'aime bien. Sols tranquille, Je le connais bien. J'ai bien écouté ce qu'il m'a dit. Je suis inquiet pour lui. J'ai entièrement confiance en elle. Je n'aime pas ce genre de comportement. J'ai adopté sa méthode. Ça serait tellement sympa...

### C Le manager relationnel

## Quatre styles de management : les "phrases type" de nos réunions

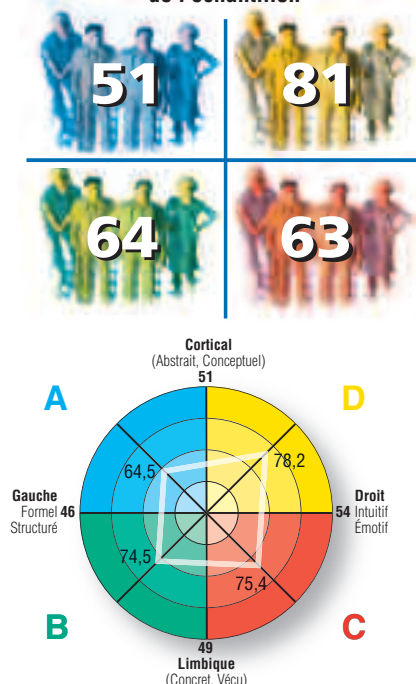
Comme les deux hémisphères de notre cerveau, le management fait en effet appel à un traitement conjugué de mécanismes structurés, logiques, formels organisés ET de phénomènes pour lesquels l'affect, l'intuition, le sens créatif ou la vision globale entrent en jeu. Par ailleurs, et toujours à l'image de notre cerveau, certaines tâches nécessitent une vision concrète, pragmatique, fondée sur l'expérience (activités "limbiques" – B et C), d'autres – parfois en même temps – requièrent une approche conceptuelle, abstraite ou imaginative (activités "corticales" – A et D). Décrit selon cette partition, le management sollicite donc 4 grandes catégories d'activités : l'analyse, l'organisation, la création, l'animation. Celles-ci recouvrent 4 concepts qui définissent les acceptions les plus usuelles du management (équipe, projet, valeurs, organisation).

Il convient de distinguer nettement les deux notions "préférences" et "compétences". Dans une situation donnée (gestion d'un projet, présentation d'un dossier,...) une personne peut recourir à des arguments factuels, des analyses statistiques ou des mises en formes normalisées et en même temps préférer les explications fondées sur des métaphores, des témoignages ou encore délibérer au fil de discussions à bâtons rompus. Le lecteur de cet article peut par exemple être convaincu ou séduit simultanément par des éléments de nature différente : des données statistiques insérées dans une démonstration formelle qui prouve la perti-





### Effectifs et profil moyen de l'échantillon



On constate une sur-représentation des étudiants ayant un score important dans le quadrant "cortical droit" (D/Jaune), conformément au profil moyen de la base totale.

Première étape : nous nous demandons s'il existe une dépendance entre une préférence hémisphérique globale ("cerveau gauche" et "cerveau droit") et un type de métier et de fonction. Le test de  $\chi^2$  (chi-deux), bien connu de nos diplômés, permet de statuer. En effet, cette méthode compare les effectifs obtenus dans notre population avec les effectifs (théoriques) calculés à partir d'une hypothèse d'indépendance entre les variables. Par exemple, pour la fonction "F3/COMM", nous avons, dans notre base de données, 27 personnes qui ont une dominance A/B et 73 qui ont une dominance C/D. Sur ces 100 personnes, si la fonction et la dominance étaient indépendantes, on devrait retrouver la même proportion de dominances A/B et C/D que celle connue dans notre population : on devrait donc avoir 44 A/B et 56 C/D. Les écarts respectifs entre 27 et 44 et 73 et 56 sont-ils significatifs ? Oui, répond le test de  $\chi^2$ , il y a bien 95 % de chances pour que les deux variables soient dépendantes. Les tableaux ci-après donnent une mesure de la dépendance entre la dominance hémisphérique (cerveau gauche/cerveau droit) et les différents métiers et fonctions occupés.

#### Test $\chi^2$ fonction

	Cerveau G A/B	Cerveau D C/D
F1/Compta	30,21	-24,12
F2/Orga	0,61	-0,48
F3/Comm.	-20,94	16,72
F4/Admin	-0,98	0,78
F5/Conseil	-2,87	2,29

#### Test $\chi^2$ secteur

	Cerveau G A/B	Cerveau D C/D
S1/Audit	13,14	-10,5
S2/Services	-0,46	0,37
S3/Gde conso	-34,46	27,52
S4/Industrie	1,8	-1,44
S5/Bque finance	5,73	-4,58

Ddl = 4, marge d'erreur : 5 %

A l'issue de l'administration du questionnaire, un étudiant qui obtient un profil nettement marqué dans les quadrants A et B peut raisonnablement supposer qu'il s'orientera vers les métiers d'audit et de comptabilité et qu'il aura tendance à ne pas postuler pour des métiers commerciaux au sens large (export, commerce, publicité, marketing) notamment dans les secteurs d'activité "grand public" (distribution, communication, agroalimentaire...). Un étudiant obtenant un profil C/D fera certainement un choix symétrique, préférant certainement des métiers F2 ou F5 (commerce, conseil) dans le secteur de la grande consommation.

Comment s'organisent les rapprochements entre quadrant préférentiel, métier et fonction ? Nous avons choisi de projeter l'ensemble de notre base de données (contenant 6 variables par personne) sur une seule page. Pour comprendre l'outil utilisé (analyse factorielle de correspondance), on peut partir de l'exemple de réduction opérée par l'empreinte que laissent les personnages des dessins animés lorsqu'ils traversent précipitamment un mur. Selon l'angle et la posture du personnage au moment où il percute le mur, on pourra plus ou moins reconnaître les éléments significatifs de son volume. De la même manière, nous procédons à des réductions pour notre étude puisque nous résumons l'ensemble des liaisons entre les variables à l'aide de 2 axes : en l'occurrence, la figure projetée est en mesure de restituer 27 % de la variance ou des "distances" relatives entre nos différents individus, de quoi laisser apparaître sur le schéma des zones concentrées (plusieurs individus traversent le mur en même temps) distantes d'autres (d'autres individus partagent des caractéristiques significatives à un autre endroit).

Pour simplifier la représentation, nous avons indiqué pour chaque individu l'ordre dans lequel se trouvent les scores de son profil. Quelqu'un qui a un score très important en bleu sera noté B1, puis J2, V3 et R4 si – dans cet exemple – il obtient ensuite un score moins important en jaune, puis en vert, puis en rouge. A l'issue de cette recodification de notre base, nous "mélangeons" à nouveau les données : tous les individus qui sont en J1 sont ils éloignés de ceux qui sont en B1 ? en R2 ? Qu'en est-il des fonctions et secteurs d'activité ?

Trois zones distinctes permettent d'interpréter les positions relatives de nos individus.

Trois grandes catégories se distinguent :

◆ Catégorie A : Elle est constituée de profils qui se caractérisent simultanément par un score à la fois très important en rouge ("manager relationnel") et très faible en bleu ("manager rationnel"). Ces jeunes diplômés exercent des métiers du commerce et de la communication (chef de secteur, chef de produit, chargé de communication, responsable de zone export) dans des secteurs dits de grande consom-

mation (multinationales de l'agroalimentaire, de l'hygiène, des cosmétiques, médias).

◆ Catégorie B : Cette zone se compose d'individus au profil moyen symétrique à celui de la zone A. En effet, les individus de la zone B se caractérisent par des profils avec un score important en "bleu" et faible en "rouge". Ces diplômés sont à l'aise dans les activités d'analyse, de traitement de "dossiers", les "chiffres" et exercent pour la plupart des fonctions en liaison avec la finance ou la comptabilité (auditeur, contrôleur de gestion, analyste financier) dans des grands cabinets d'audit ou de conseil en gestion.

◆ Catégorie C : Elle rassemble les profils caractérisés par un score important "en vert" et faible en rouge. Il s'agit du groupe des managers "organisés" qui s'attachent d'abord à l'exécution formelle de procédures et s'investissent dans la dimension concrète et pratique de leurs activités. Les "intuitions" ou les "états d'âme" ne font pas partie de leur mode opératoire. D'après notre étude, ces diplômés travaillent actuellement sur des fonctions de management opérationnel. Ils gèrent par exemple, les achats, la logistique ou encore les systèmes d'information d'entreprises du secteur de la banque/finance et de l'immobilier.

Il est à noter également que les profils jaunes n'ont pas de fonction de prédilection. Ils ne sont pas non plus liés à un secteur particulier. Nous pouvons aussi bien les retrouver dans l'une ou l'autre des zones étudiées ci-dessus.

Au total, la projection rend bien compte d'un lien, même schématique, entre profil à l'entrée et premier job à la sortie : les jeunes diplômés s'orientent vers les fonctions ou secteurs qui coïncident, en apparence, avec l'expression de leurs préférences. Ceux dont le profil à l'entrée de l'école fait apparaître une dominance significative auront tendance à renforcer pendant leurs études et stages leur appétit pour les matières et métiers associés : ils s'inscriront tôt dans les filières d'enseignement correspondant à leurs goûts et mettront à l'épreuve leur "vocation" dans des métiers ou secteurs à forte culture dès leur première prise de fonction. Il nous reste à les suivre dans les années qui viennent pour vérifier la stabilité dans le temps de cette première tendance. Il nous paraît également intéressant d'affiner ces premières analyses en traçant – réciproquement – le profil des secteurs d'activité, des marques ou des cultures d'entreprise à partir du profil des diplômés qui y exercent leur talent – ce savoureux mélange d'état d'esprit et de compétences.



## NEURO-BOOKS

*"Demain, je parle en public"* de Thierry Destrez, Ed. Dunod - Langue: français - Tarif: 22 € TTC + frais de port.

*Comment maîtriser votre voix, vos gestes, vos émotions et... vos idées pour parler en public. Des techniques simples et efficaces qui vous permettront de structurer vos interventions.*

*"The Whole Brain Business Book"* de Ned Herrmann, Ed. Mac Graw Hill - Langue: anglais - Tarif: 36,44 € TTC + frais de port.

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

*"The Creative Brain"* de Ned Herrmann, Ed. Brain Books - Langue: anglais - Tarif: 28,95 € TTC + frais de port.

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

*"De kracht van diversiteit"* de Ernst Jan Reitsma, Ed. Lemma - Langue: hollandais - Tarif: 40 € TTC + frais de port ([www.lemma.nl](http://www.lemma.nl)).

*Comment gérer la diversité dans le travail d'équipe?*

*"Persönlichkeits modelle"* de Seiwert, Wagner, Schimmel-Schloo, Ed. Acquis - Langue: allemand - Tarif: 50 € TTC + frais de port.

*Une étude comparée des principaux outils inventaires de personnalité (HBDI, MBTI, LIFO, TMS).*

## NEURO-FORMATION

### Formations inter et intra entreprises:

Managers, 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 International vous propose un cursus de formation qui aboutit à un Agrément ou 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 - (réf A'B).

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

Module de formation permettant d'obtenir l'Agrément et d'utiliser le HBDI™ dans le recrutement, l'orientation, le management, la communication, la formation...

Langue: Français - Séminaire à Paris, Durée: 3 jours - Tarif 2150 Euros H.T.

Langue: Anglais - Séminaire à Londres et Bruxelles

Durée: 3 jours - Tarif 2200 Euros H.T.

Ce module est un pré-requis pour suivre les deux autres.

### Pédagogie et formation: animation de groupe et conception d'actions de formation - (réf C'D).

Pour une application pédagogique du modèle dans le cadre de la formation (formation de formateurs),

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

Langue: Français - Séminaire à Paris,

Durée: 3 jours - Tarif 2000 Euros H.T.

### Management et cohésion d'équipe - (réf E).

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

Animer un module autour des notions de cohésion d'équipe, mettre en pratique les outils Herrmann dans le cadre d'un module Teambuilding.

Langue: Français - Séminaire à Paris,

Durée: 2 jours - Tarif 1400 Euros H.T.

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

## NEURO-TOOLS

### Centre de progrès, Photo Compétences

Alternant entretiens individuels et mises en situation, individuelles et collectives, Photo Compétences est un processus de 2 jours. Il permet aux participants de faire le point sur leurs compétences, leurs besoins de formation et leur projet professionnel.

Bâti à partir de la technologie des préférences cérébrales, Photo Compétences permet à chaque participant de diagnostiquer différents profils: profil de sa fonction (actuelle ou à venir), profil de ses compétences, profil des ses potentiels et profil de ses préférences.

A l'heure du DIF, Photo Compétences concilie le développement des individus avec le développement de l'entreprise.

### Coloriez vos clients

La vente est un processus complexe qui implique la mise en œuvre de différents types d'intelligences: c'est un processus "Cerveau Total". Et si votre succès de commercial dépendait plus de vos préférences que de celles de votre interlocuteur?

Identifier le profil de son interlocuteur dans les 5 premières minutes d'un entretien, lire dans la pensée de ses prospects est le rêve de beaucoup de commerciaux: ce n'est plus un mythe.

Le module "Coloriez vos clients" vous permettra de vous adresser à vos clients en déclinant vos arguments "à Cerveau Total".

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

## NEURO-PLANNING

### A noter dans vos agendas!

Herrmann International participera au Salon SOLUTIONS RESSOURCES HUMAINES qui aura lieu du 7 au 9 mars 2006 au CNIT - Paris la Défense. Toute l'équipe aura le plaisir de vous accueillir sur le stand D 06.

Découvrez les nouveaux produits de Herrmann International Europe au cours de 2 ateliers:

"Valorisez et mobilisez toutes les intelligences au sein de vos équipes", animé par Lionel Vuillemin, mercredi 8 mars, de 14h00 à 15h00, salle 3.

"Coloriez vos clients", animé par Lionel Vuillemin, jeudi 9 mars, de 10h00 à 11h00, salle 3.

12ème Salon des outils et services dédiés aux Dirigeants d'entreprises, aux Responsables des Ressources Humaines, de la Formation et des Systèmes d'Information.

### Petits Déjeuners

au Méridien Montparnasse, Paris:

mardi 28 mars: Photo Compétences

mardi 20 juin: le HBDI

mardi 19 septembre: Colorez vos clients

mardi 28 novembre: Valorisez et mobilisez toutes les intelligences au sein de vos équipes

Tables Rondes en nos locaux,

Rueil Malmaison:

mardi 25 avril: Photo Compétences

mardi 17 octobre: Colorez vos clients



## NEURO-NEWS

Herrmann International Europe est en mesure de servir ses clients sur l'ensemble du territoire européen et dans les langues suivantes: Français, Allemand, Anglais, Espagnol, Danois, Portugais, Suédois, Néerlandais, Italien, Grec...

HERRMANN INTERNATIONAL EUROPE

102, Boulevard Franklin Roosevelt

92 566 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

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 nos nouveaux produits
- Pour découvrir Herrmann et le HBDI
- Pour connaître le calendrier de nos formations 2006, en France et en Europe et vous inscrire en ligne
- Pour noter nos prochaines manifestations
- Pour recevoir une documentation

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

