

L'Expansion **Management** Review

N°139 - décembre 2010

TIRÉ À PART

Créer des « ponts » pour donner du sens

- **Jean-Michel Huet**
- **Céline Thomas**

BearingPoint France

LE CONCEPT DE « *BRIDGING* » PERMET DE DYNAMISER ET MOBILISER LES ORGANISATIONS DANS DES CONTEXTES COMPLEXES ET MULTICULTURELS. EXPLICATIONS ET EXEMPLES.

Créer des « ponts » pour donner du sens

➤ Céline Thomas et Jean-Michel Huet

L'entreprise Alpha ⁽¹⁾ est un grand groupe international dans le monde des nouvelles technologies. Forte de sa croissance sur un marché en pleine extension, Alpha consolide des filiales et procède à de nombreuses acquisitions sur des domaines porteurs. La marque prend de l'ampleur et les réorganisations multiples conduisent tout naturellement à la création d'entités dites *corporate*. Légères au début et dotées de peu de moyens, tant humains que financiers, elles ont la délicate mission de « fédérer les pays, tout en laissant leur identité s'affirmer ». Le « *corp'* » doit également « contrôler » et « harmoniser », tout en facilitant et en préservant l'autonomie et la réactivité locale. Un casse-tête organisationnel, managérial et humain.

Quel modèle utiliser face à cette complexité ? Comment mettre en place ce lien si complexe, et pourtant, en même temps, d'une simplicité étonnante ?

Parmi les concepts et outils récemment développés par les spécialistes de la dynamique des organisations, le « *bridging* » semble être une option possible, qui commence à faire ses preuves. Cet anglicisme vient de l'anglais *bridge*, qui veut dire « pont ». Dans sa signification française, il est utilisé lorsqu'il s'agit de relier, de connecter, interconnecter, ou généralement lorsqu'il s'agit de créer du lien. Sa dimension est complexe et doit se percevoir sur

Focus

Le « *bridging* » consiste à relier deux mondes, deux univers, deux cultures, ou encore deux états d'une même entreprise.

Ce concept peut être envisagé de manière individuelle, pour « faire bouger » un individu, ou de manière collective.

L'utilisation du *bridging* peut s'avérer particulièrement pertinente dans les contextes internationaux et multiculturels.

plusieurs échelles, tant individuelles que collectives. Le *bridging* peut s'appliquer dans du coaching individuel mais il peut aussi s'entendre comme la création d'un lien entre deux individus et s'utiliser à l'échelle d'un système et donc d'une organisation voire d'une entreprise.

L'environnement des entreprises est sans cesse bouleversé par des réorganisations d'équipes, des fusions-acquisitions, et cela dans un contexte où la dimension internationale revêt une primauté de plus en plus significative. Le *bridging* permet d'appréhender ces changements et constitue une véritable innovation dans le domaine de la sociodynamique des organisations. Des analyses, notamment anthropologiques, ont montré l'importance pour de nombreuses civilisations, y compris nomades, des « axes du monde »⁽²⁾, c'est-à-dire des points fixes qui favorisent le changement car ils permettent de recréer la stabilité autour d'eux. Bien avant les fusions-acquisitions internationales, les Indiens expérimentaient aussi des changements de par leur vie de nomades mais retrouvaient une stabilité autour du totem, leur « axe du

➤ **Céline Thomas** est coach professionnelle certifiée et fondatrice du cabinet Oxygen Coaching. **Jean-Michel Huet** est directeur des pays émergents chez Bearing-Point. celine.thomas@oxygen-coaching.fr
jean-michel.huet@bearingpointconsulting.com

» monde ». Les entreprises ont reconstitué ces pratiques via le siège social, le fondateur, la réunion annuelle des salariés, le métier clé de l'entreprise, etc. Cependant, cette approche ne vaut que dans des environnements somme toute stables, or ce n'est plus le cas des entreprises. Les rapprochements d'équipes, les mélanges inter-culturels, l'internationalisation génèrent de plus en plus de turbulences et de changement. Les points fixes doivent trouver un lien avec les points d'inflexion (qui anticipent le changement) et les points de déplacement qui vivent ce changement. Tout l'enjeu du *bridging* revient à dresser des passerelles entre ces différents niveaux, des axes du monde (culture, non-dits) aux axes du mouvement (changements, points de contact, échanges).

Comprendre le « sens » : le *bridging* de l'individu

Le coaching individuel, très en vogue à l'heure actuelle, peut se définir, dans une approche résolument humaniste, comme étant l'accompagnement du coach pour que le client trouve lui-même la solution aux problématiques qu'il rencontre. Le développement des qualités essentielles de l'être humain est mis au premier plan.

Plusieurs options s'offrent au coach lorsqu'il accompagne un client, et toutes reposent sur les fondamentaux de l'empathie, de l'écoute, et de l'absence d'intention du coach pour son client. L'accompagnement est aussi lié à la demande : sans demande, sans désir, point de coaching possible. De nombreuses demandes ramènent le coaché à la notion de sens (vers où aller, pour quoi) et l'amènent à se poser la question de son état désiré. Où suis-je aujourd'hui, et où est-ce que je veux aller ?

Le *bridging* est une pratique d'*executive coaching*. Il est utilisé dans sa version simple et originelle. Il s'agit alors de recréer

un lien, un pont, un chemin entre le « où suis-je aujourd'hui » et le « où est-ce que je veux aller », ce qui revient en fait à recréer le lien entre les projets de l'individu et le sens qu'il donne à son projet, voire à sa vie.

**L'être humain
a besoin
de cohérence
entre le réel,
l'imaginaire
et le symbolique.**

Pour illustrer cette idée de « sens », nous pouvons utiliser le modèle du RSI construit par Patrice Stern et repris par Gérard Huber, Madeleine Karli et Christian Lujan⁽³⁾. Dans le modèle RSI (réalité, symbolique, imaginaire), le sens se

retrouve dans cette zone magique, où les trois visions se rejoignent et convergent.

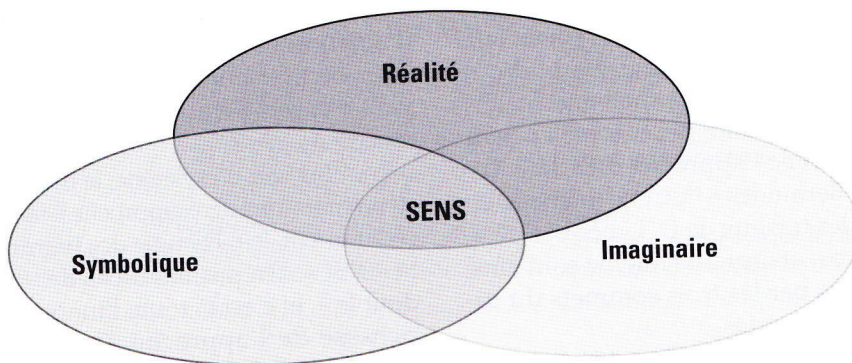
► La « réalité » (R), c'est ce qui est ici et maintenant. Ce sont les conditions de possibilité et la faisabilité des situations que nous rencontrons sur le plan professionnel, la limite du cadre dans lequel nous nous situons pour agir. C'est aussi la perception que nous avons de ce qui se passe. Enfin, c'est le fonctionnement d'une équipe, d'une organisation, la position des acteurs, la transparence des projets et des actions. Il s'agit d'énoncer ce qu'on va faire, de dire quel état des lieux on est capable d'établir.

► L'« imaginaire » (I), c'est l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'images et d'idées qui prennent leur envol à partir de la réalité, mais qui ont la particularité de vivre et de se développer de manière autonome. Ce n'est pas seulement le reflet de cette réalité, mais sa reconstruction. Pour vivre une situation, nous avons besoin de lui trouver un sens qui soit en adéquation avec notre propre volonté de vivre. Cette volonté, nous la trouvons induite par nos rêves, nos fantasmes et nos désirs profonds, mais aussi par notre curiosité à l'égard de tout ce qui n'est pas nous. Or, livrée à elle-même, cette volonté serait

► (1) Le cas est réel mais le nom de l'entreprise ne peut être donné.

► (2) Voir la notion d'*axis mundis* développée par Mircea Eliade dans *Le Sacré et le profane*.

► (3) G. Huber, M. Karli et C. Lujan : *Quand le travail rend fou - Pour que ça change*, Jean Attias Éditions, 2003.



toute-puissante. Elle larguerait les amarres et nous entraînerait dans un monde d'où la réalité serait finalement exclue. La civilisation et la culture contemporaines le savent si bien qu'elles ont produit tout un monde virtuel qui n'en continue pas moins de prendre son sens par rapport à la réalité, mais qui pourrait à la limite s'en débarrasser si l'on n'y prenait garde. Fort heureusement, l'imaginaire rencontre les limites que lui impose le « symbolique ».

► **Le « symbolique » (S)** est une opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui donne tout leur sens aux éléments qui la composent. On prend conscience de ce qu'est le symbolique quand on réalise que tel individu ou tel groupe doit nécessairement prendre le risque de rencontrer l'autre, de le découvrir et de l'accepter, s'il veut survivre durablement. En effet, il peut choisir la violence et tenter d'exterminer l'autre, ou de l'asservir, mais cela ne se produit que s'il est le plus fort, au prix de lourdes pertes intérieures, et le temps qu'il demeure le plus fort (car il s'expose à son tour à être exterminé). En revanche, plutôt que d'opter pour la violence, il peut accueillir l'autre, se faire reconnaître par lui, travailler avec lui pour que la nouvelle réalité qui se construit tienne compte de toutes les spécificités. Le symbolique est donc ce qui

permet de relier les choses entre elles et de donner une place au sens.

► **Le sens.** Au centre il y a le sens. Pas seulement un résultat, mais la cause et le mode opératoire de ce qui fait fonctionner ensemble R, S et I. Réalité, symbolique et imaginaire développent des logiques de sens différentes les unes des autres. R peut présenter l'ordre ou le chaos (et toutes les constructions intermédiaires), I peut présenter le fantasme ou le délire (avec toutes les nuances intermédiaires), S présente la structure ou l'histoire (et toutes les interférences possibles et imaginables). Le sens contient ce qui est sensé (que l'on appelle souvent le raisonnable) et ce qui est insensé (la folie). Il ne disparaît jamais, y compris dans l'absurde. Assez souvent, il entre en conflit avec le plaisir, mais lorsque désir et sens convergent, c'est le bonheur.

Plusieurs modalités de *bridging* sont alors à la disposition du coach. Le coach prendra du temps pour que le coaché décrive et perçoive sa vision de sa réalité, de sa symbolique et de son imaginaire. Le *bridging* se fera dans une seconde étape, avec pour objectif de rapprocher les trois bulles de façons à ce que le sens émerge. Ainsi, dans l'acception définie par le modèle du RSI du mot « sens », l'action de « bridger » revient d'une part à construire cette zone commune, au centre, convergence de la



» réalité, du symbolique et de l'imaginaire c'est-à-dire faire en sorte que le sens commun existe et qu'il soit partagé ; et d'autre part que les forces d'attraction soient suffisamment fortes et concentrées pour que cet équilibre soit stable et pérenne.

Une autre modalité peut être le *bridging* individuel avec l'approche dite du « Triangle des Bermudes »⁽⁴⁾. Cette méthode est basée sur les travaux de D. Lynch et P. Kordis. Les trois étapes du *bridging* sont ainsi symbolisées par les trois sommets du triangle des Bermudes.

Pour le coach, il s'agit tout d'abord d'accompagner le coaché dans sa connaissance de l'état de départ. Ils poursuivront ensuite vers la définition de l'état désiré, par le coaché, ou destination, par exemple grâce des outils de visualisation⁽⁵⁾. Ils s'attacheront ensuite à *bridger* les deux étapes, en définissant un (ou plusieurs) chemins possibles pour aller de l'état actuel à l'état désiré. Le chemin ainsi créé redonnera du lien au projet, pour lui redonner aussi du sens. Comme dans la première approche, le gain peut être très rémunérateur, puisqu'il facilite l'émergence du sens.

L'application du *bridging* à un système

Le *bridging* peut aussi concerner un système, une équipe, voire une organisation. Il s'agit alors de créer, recréer, comprendre, analyser, faciliter les flux intra et inter-équipe. Appliqué aux équipes, aux organi-

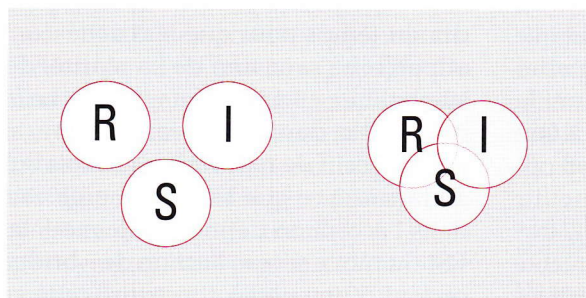
sations et à un système humain, le *bridging* d'équipe est alors une forme spécifique de coaching d'équipe qui a pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle de deux ou plusieurs équipes amenées à travailler ensemble ou à fusionner en faisant émerger le sens.

Pour *bridger* un système, la méthode utilisée combine les deux approches décrites précédemment, le « Triangle des Bermudes » et le « RSI ». On parlera alors de « *bridging* double », et c'est là toute l'innovation et la richesse de l'approche. On procède en quatre étapes :

- définir l'état de départ, l'état actuel ;
- définir l'état désiré, et *bridger* l'état désiré ;
- construire un *bridge* entre l'état de départ et l'état désiré ;
- stabiliser l'ensemble.

Pour connaître et caractériser l'état de départ, il faudra s'attacher à déterminer comment fonctionne le système à *bridger* en termes de performance opérationnelle, performance émotionnelle, règles de gouvernance, l'objectif étant d'aboutir à une vision intégrale de sa situation. Cette étape s'efforcera d'inclure l'état actuel de la réalité, de l'imaginaire et de la symbolique du système. Pour connaître et définir l'état désiré, la destination, l'équipe construira une description précise, détaillée, idéale et soigneusement énoncée de ce qu'elle veut avoir atteint à l'arrivée. Elle définira ainsi son but ultime. Enfin, le travail de conver-

Le *bridging* simple avec le RSI

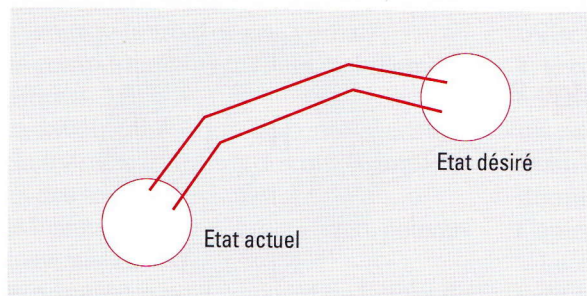


Etape 1

Quel est le R du coaché ? Quel est le I ?
Quel est le S ?

Etape 2

Favoriser le rapprochement des bulles
et la mise en place de forces



Etape 1
Définir l'état de départ

Etape 2
Définir la destination ou l'état désiré

Etape 3
Construire le chemin entre les deux, ce qui revient à « *bridger* » les deux états

gence des composants du RSI conduira à l'émergence du sens, induisant ainsi un changement profond du système et permettant l'élaboration d'un plan d'évolution (ou feuille de route) minutieux et ambitieux. C'est le premier *bridge*.

Une fois l'état de départ et la destination déterminés, vient le second *bridge* du système. Comme dans le cas d'un individu, le processus a alors pour objectif de définir un chemin possible entre l'état actuel et l'état désiré. Ce chemin, ce lien, est le second *bridge*.

Il y a donc bien deux niveaux de *bridging* dans cette approche systémique : l'une au sein de la destination pour lui donner corps et l'autre entre l'état de départ et la destination.

Viendra ensuite la dernière étape de la méthode, consistant à stabiliser l'ensemble du système, processus qui s'inscrit dans la durée en créant les éléments constitutifs du nouveau système ainsi défini. Pour cela, les approches managériales et organisationnelles classiques ont démontré leur efficacité.

Une image possible de cette approche relève du monde de la chimie. Le système se comporterait telle une molécule, pouvant changer d'état sans pour autant changer de nature. Les liens entre les particules de la molécule se reforment et les liaisons, les *bridges*, se mettent en place. Ce changement d'état a son équivalent en coaching qui se nomme changement de niveau 2.

Il peut se faire seul dans la nature, dans des circonstances particulières, mais c'est plutôt rare. Il peut être accompagné, par exemple par un catalyseur qui accompagne la transformation sans y prendre part. C'est là toute la magie du *bridging*.

Toutefois, cette approche comporte une limite. En effet, un système, aussi motivé soit-il, n'a pas nécessairement la capacité à bouger vers son état désiré. Cet état peut être clairement défini, le *bridge* explicitement détaillé et construit, sans pour autant que la traversée se fasse. Aussi est-il judicieux de mesurer la capacité du système à bouger. N'oublions pas, comme le disait Carl Rogers ⁽⁶⁾, que « tout être est une île, au sens le plus réel du mot, et [qu'] il ne peut construire un pont pour communiquer avec d'autres îles que s'il est prêt à être lui-même et s'il lui est permis de l'être ».

Quelles applications en entreprise ?

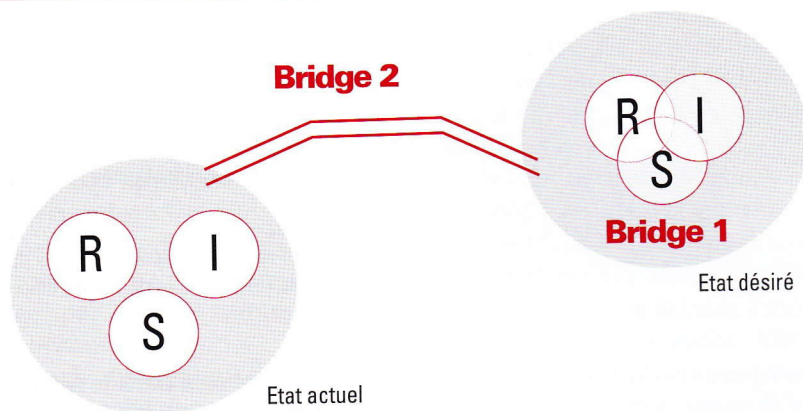
Le *bridging* est particulièrement efficace dans les cas de fusion entre entités, ou après une réorganisation, ou tout simplement pour fluidifier les interactions entre des équipes de la même organisation (le marketing et le commercial, une maîtrise



➤ (4) D. Lynch et P.L. Kordis, *La Stratégie du dauphin : les idées gagnantes du 21^e siècle*, Les Editions de l'Homme, 2006.

➤ (5) Outils de coaching ayant pour objectif d'amener le client à se projeter vers son état désiré. Il stimule son cerveau droit, provoquant au passage un ancrage émotionnel. Par exemple, si vous imaginez que vous êtes en train de manger du chocolat vous devriez vous mettre à saliver.

Le bridging de système



» d'ouvrage et sa maîtrise d'œuvre, le site de Londres et celui de Madrid, etc.). Le *bridging* peut également être utilisé pour résoudre des conflits opérationnels et/ou culturels.

Dans tous les cas, il s'agit aussi de développer l'intelligence collective des équipes qui interagissent et de les amener, si possible, au stade de performance appelé la résonance, atteignant ainsi une efficacité opérationnelle décuplée.

Dans l'exemple de l'entreprise citée en introduction, le diagnostic préliminaire arrivera aux conclusions clés suivantes :

- une fracture profonde entre la réalité opérationnelle des filiales et le rôle et les moyens de la structure *corporate*, des objectifs contradictoires et des cultures différentes, empêtrant le quotidien dans un borborygme procédural. Dans notre modèle, cela se traduit par le fait que, dans l'état de départ, le R et le S sont très éloignés, le I est inexistant, et les trois bulles sont non seulement disjointes, mais se repoussent, le phénomène étant exacerbé par les malentendus liés à l'interculturalité ;
- l'absence d'un projet d'entreprise clair, et l'absence de stratégie à moyen terme. Dans notre modèle, cela signifie concrètement que l'état désiré n'est pas défini.

La mise en musique des quatre étapes du

bridging est donc dans ce cas précis particulièrement adaptée.

Le *bridging* a particulièrement de sens dans le cadre des opérations de *business development* international où il s'agit, selon les opérations, de faire travailler des équipes différentes dans le cadre de fusions acquisitions ou de lancement de filiales nouvelles. A partir des années 60, le développement international des entreprises va intéresser les sciences de gestion sur la question des différences culturelles. En effet, qui dit développement international dit aller travailler dans d'autres pays et donc être confronté à des différences. De nombreux chercheurs ont travaillé sur la compréhension de ces différences et leur impact pour les entreprises. Ainsi les travaux menés par Geert Hofstede ⁽⁷⁾, Edward T. Hall ⁽⁸⁾ et Fons Trompenaars ⁽⁹⁾ ont mis en évidence les différents niveaux culturels, plus ou moins conscients ou explicites, qui peuvent impacter les rela-

» (6) C. Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1968.

» (7) G.H. Hofstede, *Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, 1984; G.H. Hofstede, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Profile Business, 1994.

» (8) E.T. Hall *Beyond Culture*, Anchor Books, 1997.

» (9) F. Trompenaars, et Ch. Turner, *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, 1997 ; F. Trompenaars, et M.N. Asser *The Global M&A Tango : Cross-cultural Dimensions of Mergers and Acquisitions*, Infinite Ideas Limited, 2010.

tions humaines dans le cadre de développement international :

- le langage (verbal et non verbal) ;
- les comportements (habitat, habillement, traditions...) ;
- les savoir-faire (code de communication sur la manière d'utiliser des outils, applications des savoir-faire, arts...) ;
- les institutions (famille, éducation, gouvernement, justice...) ;
- les normes (ce qu'il convient de faire et de pas faire, la politesse) ;
- les valeurs (comportements désirés, buts dans la vie, appréciation des situations, mode d'évaluation) ;
- les processus cognitifs (perception, apprentissage, mémoire, affects) ;

D'autres auteurs, dont Victor Vroom⁽¹⁰⁾, ont mis en exergue les différences culturelles dans les processus de décision. En France, les travaux du CNRS, et notamment des équipes de Philippe d'Iribarne⁽¹¹⁾, ont permis d'analyser comment des pratiques de management dites « occidentales » (TQM, reporting) pouvaient être intégrées dans des cultures de pays fort différents. Ces analyses, fondées sur des cas concrets, montrent que les pratiques de management des entreprises (pratiques souvent qualifiées de « à l'américaine » même pour des entreprises françaises) peuvent très bien se fondre dans les cultures, fussent-elles différentes, à partie du moment où sont aussi intégrées les spécificités culturelles dominantes. Un véritable syncrétisme est alors possible.

Pour prendre quelques exemples :

- l'esprit de communauté. En Jordanie, la dimension de confrérie autour d'un *axis mundi* clé constitue un élément à intégrer dans la motivation des hommes ;
- la notion de réseau au sein de l'entreprise. Au Cameroun, par exemple, la constitution de clan animé par des rites est un élément constitutif des organisations ;

■ l'exercice d'autorité diffère selon les pays. En Jordanie, le responsable constitue l'autorité et garantit l'ordre ;

■ le contrôle sera vécu différemment selon les pays. Ainsi le contrôle est mal vécu dans un pays où l'éthique est transcendante (île Maurice) mais bien vécu dans le cas où prédomine la fidélité aux proches comme au Cameroun

La question des différences culturelles joue à plusieurs niveaux. Certes, les différences culturelles sont liées aux différences entre pays, mais il faut aussi intégrer celles spécifiques au secteur économique (ouvrir une banque en Tunisie présente des différences avec ouvrir un réseau de boutiques dans ce pays), et bien sûr celles associées aux entreprises. Cette question est centrale pour toute opération de développement international. Une étude menée en 2010 révèle ainsi que la question des différences culturelles dans les opérations de *business development* international est considérée comme le facteur clé à anticiper dès le début, par 98 % des répondants⁽¹²⁾.

Un exemple de contexte multiculturel

Prenons un exemple de *bridging* dans un contexte multiculturel. L'entreprise Omega⁽¹³⁾ est une grosse industrie du secteur du bois. Elle emploie aujourd'hui plus de 6 000 salariés, en Europe et en Afrique, et l'essentiel de son chiffre d'affaires

provient de l'exportation d'essences rares camerounaises. Robert vient d'être muté à Douala, comme patron de filiales. Il a pour ➤➤

Les pratiques de management dites « à l'américaine » peuvent être solubles dans la culture ambiante.

➤ (10) V. Vroom et Ph. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, 1976.

➤ (11) LIRE NOTAMMENT POUR DES CAS TRÈS CONCRETS ET DÉTAILLÉS : PH. DIRIBARNE, *LE TIERS-MONDE QUI RÉUSSIT*, ODILE JACOB, 2003.

➤ (12) Observatoire des directions internationales, décembre 2010, mené par BearingPoint, Sciences-Po Paris et *Les Echos*. L'étude quantitative s'est déroulée entre juillet et septembre 2010, via un questionnaire de 45 items autour du thème du développement à l'international. Étude menée auprès d'un panel de 1 700 responsables (dirigeants de 260 entreprises françaises).

➤ (13) Le nom de société a été modifié.

» objectif d'accélérer la croissance du groupe en développant d'autres pays de la zone, tels que la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Il a pris son poste il y a maintenant plus d'un an et Robert a vite compris que son poste réel n'aurait rien à voir avec la lettre de mission avec laquelle il est parti. Vu du siège, Cameroun, Côte d'Ivoire et Sénégal forment un bloc : « la zone Afrique », qu'il est « tout à fait possible de gérer depuis Douala ». La réalité est toute autre : trois pays, trois cultures, de nombreuses religions, chefferies et ethnies, et autant de malentendus. Car oui, en interculturalité, le malentendu est la règle. Jean le sait à présent, pour donner du sens à la présence d'Oméga dans la zone, il va devoir non pas intégrer les trois pays, mais faire émerger un sens commun au projet d'entreprise dans la zone, et cela n'est pas une mince affaire, car son état de départ comporte au moins trois réalités, trois imaginaires et trois symboliques, et la notion même de destination commune n'existe pas. Il ne lui reste plus qu'à bridger son système.

Le *bridging* apporte donc un éclairage nouveau sur la manière d'aider des équipes à se (re-)structurer. La force de l'approche réside aussi dans le fait qu'elle se base sur une dynamique de méthode bien connue (le triptyque « existant »/« cible »/« trajectoire ») tout en allant deux crans au-delà :
 ► la trajectoire, qui traditionnellement est

un corpus d'actions pour passer de l'étape initiale à l'étape « cible », est ici construite comme un vrai « pont » entre les différents moments de la vie de l'équipe ;

► l'état cible doit permettre de produire du sens, tel que vu précédemment, par l'alliance des différents facteurs constitutifs.

Le but de la démarche n'est pas d'atteindre la cible d'organisation mais bien d'accompagner le passage d'un état à l'autre et de s'assurer de la cohérence (le sens) pour l'équipe.

Dans les domaines où l'interculturalité est un enjeu clé (rapprochement ou convergence de plusieurs secteurs, développement international), cette approche revêt un caractère

particulièrement puissant.

Il faudra bien du courage à nos grandes organisations pour accepter et assimiler le fait que nombre des modèles actuels de management et d'audit atteignent leurs limites. Il va nous falloir à tous oser des méthodes nouvelles, voire en rupture, que ce soit pour repenser nos entreprises, nos enjeux mondiaux tels que l'eau ou l'empreinte carbone, et surtout redonner du sens et préparer l'avenir de nos enfants. Et si pour une fois, au lieu de faire un peu plus de la même chose, nous tentions quelque chose de différent ? Comme le disait Nietzsche : « Il faut parfois du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse. » ■

**Le bridging
apporte un nouvel
éclairage sur la
façon d'aider
les équipes
à se restructurer.**

Votre contact BearingPoint:

Jean-Michel Huet

Directeur Emerging Markets

Tél : + 33 6 21 72 78 44

Jean-michel.huet@bearingpointconsulting.com



Management
& Technology
Consultants