

Coaching international

Dictionnaire des coachings

par Danièle Darmouni

"Rencontrer un homme, c'est être tenu en éveil par une énigme." E. Lévinas

Se développer dans un environnement international chaotique est le lot de toutes les organisations. Privées, publiques ou humanitaires, de petite taille, nationales ou multinationales, elles ont toutes à se préoccuper de l'accélération du rythme des mutations auxquelles elles doivent faire face : la mondialisation du commerce et des marchés financiers, la montée des Nouvelles Technologies, l'éclatement des structures traditionnelles.

- Les multinationales voient leur pouvoir contesté par de nouveaux entrants, utilisant sans complexe les nouvelles technologies et contestant leur modèle de réussite.
- Les entreprises locales, petites ou moyennes, profitent de l'ouverture permise par ces technologies, pour diffuser leurs produits et services dans le monde entier.
- Les entreprises, n'ayant aucun projet international, ont à se préoccuper de l'entrée sur leur marché, jusqu'ici préservé, de concurrents venus du monde entier.
- Les organisations publiques, sont confrontées à la nécessaire harmonisation des législations internationales et à la restriction de leur budget.
- Les ONG font face à de multiples situations d'urgence croissante souvent à la taille de continent.

Pour chacune, la réponse pertinente à ce contexte n'est plus seulement l'optimisation de leur fonctionnement. Il ne s'agit plus de faire mieux quelque chose de connu, soit un peu plus ou un peu moins de la même chose, mais de faire **autrement** et plus exactement d'**innover dans l'inconnu**, le plus souvent " en avançant sur le pont tout en le construisant ". Toutes doivent **réinventer en continu** leur organisation et leur façon de faire leur métier. Il leur faut trouver de nouvelles niches et réussir rapidement de nouvelles alliances afin de saisir les gisements d'opportunités que recèlent ces temps d'incertitude.

Tirer parti de ces nouvelles données, suppose un changement de mentalité de grande ampleur associant vitesse de décision et

déclinaison des valeurs en une évolution réelle des façons de réussir ensemble. Dans ce contexte violemment instable, le facteur temps est crucial. Les changements exigés doivent se traduire rapidement, sur le terrain, par des résultats visibles.

Coaching et apprentissage, du changement

C'est parce que le monde de l'entreprise est un monde opérationnel, un monde d'actes, que la démarche de coaching, est particulièrement adaptée quand il devient nécessaire d'impulser une dynamique d'innovation rapide et puissante à l'ensemble d'une organisation. En effet, la spécificité du coaching favorise le déploiement d'apprentissage concret et durable pour développer les ressources internes, transformer les questions en actions et mettre en œuvre de nouvelles façons de réussir ensemble dans le complexe et l'incertain.

Les périodes de transition majeure, à la fois " complexes et instables ", sont les plus difficiles à gérer car des définitions nouvelles et floues des rôles et des missions de chacun déstabilisent l'ensemble des personnes et des structures. Cela peut provoquer des remises en cause qui touchent aux aspects profonds de l'identité d'une personne ou d'une organisation. Des exigences contradictoires entre le marché et la culture de l'entreprise, peuvent provoquer des attitudes de " non-changement " ne pouvant se résoudre par des injonctions type : " Il faudra désormais être à la fois créatif et rigoureux ".

Une approche de type coaching prendra en compte de façon efficace et écologique, **simultanément**, la complexité du système et la nécessité d'y apporter de la stabilité. Pour cela, le coach propose des processus qui encouragent un espace maximum d'auto organisation et d'intégration aux niveaux du rôle, de la mission et de l'identité. Les méthodes proposées, fondées sur le principe de l'auto- organisation, s'appuient sur de nouveaux concepts d'apprentissage. L'objectif défini en commun et l'intelligence collective dictent le processus selon lequel on travaille. La puissance de l'engagement collectif sur les objectifs et priorités fixées par l'ensemble des collaborateurs fait la cohérence de ce type de démarche.

Pour garantir la pérennité du changement et un réajustement réciproque et continu entre les divers éléments à l'intérieur de l'organisation, l'intervention se déroule sur plusieurs mois. La

régularité des sessions courtes de travail et un rythme cohérent avec la vie des opérations permettent d'aller au-delà de " l'effet soufflet " d'un team-building dont l'impact disparaît rapidement avec le retour à " la réalité des affaires "

Coaching et Choc culturel

Le choc des cultures renforce la difficulté de créer un esprit d'équipe et la possibilité de coopérer au sein de grands projets. L'autre, l'Étranger est encore plus lointain lorsqu'il ne parle pas la même langue et que sa culture commande d'autres évidences pour la réussite des affaires. Le défi s'accroît avec le nombre de cultures participant au projet. Ce défi est surtout riche d'opportunité si l'effet levier de la diversité peut se déployer au service de la créativité.

Afin de mettre **en cohérence** les valeurs, les attitudes et les pratiques de l'organisation, le coaching permet d'apporter une réponse à la fois globale et personnalisée aux enjeux de changement liés au choc culturel :

- explorer et enrichir la coopération entre des cultures diverses ;
- accompagner les collaborateurs à chaque étape de la transition,
- développer des modes de pensée, des attitudes et des pratiques différentes ;
- construire de nouveaux repères pour l'action et libérer la capacité à réussir différemment.

Le coaching, quand il se déroule dans un contexte cross-culturel, s'appuie sur une approche et des outils permettant de renouveler en profondeur la façon d'entrer en relation avec l'autre. Au-delà de la compréhension analytique du choc culturel, il s'agit de développer la capacité de sentir et reconnaître ce qui se passe en soi et chez l'autre en intégrant d'autres modes d'expression. En développant la communication symbolique, en travaillant à partir des gestes, de la gestion de l'espace, il devient possible de se dégager des contraintes du langage et de ses limites, pour se relier et se rendre présent(1) au courant universel de compréhension qui traverse les cultures. Cette démarche permet de se situer au centre des différents points de vue, dans un espace d'observation privilégié rendant possible dans un premier temps le rapprochement des oppositions, conflits et paradoxes puis dans un deuxième temps des réponses réellement innovantes.

Comment cela se passe-t-il ?

Au cours des rencontres de coaching chacun part d'une compréhension banale des autres et évolue vers le développement d'une écoute et d'un regard différents, une façon très profonde de connaître les autres. Il s'agit, au-delà de sa représentation personnelle, de s'ouvrir à la perspective de l'autre et d'accéder à un nouveau point de vue. Un lieu où les contraires peuvent se rapprocher et laisser advenir " une reconnaissance de l'étranger " qui rend la rencontre et la co-création possible : les blocages sont dépassés, la puissance et les compétences enfouies peuvent émerger.

Quel est le profil du coach international ?

Pour atteindre à ce niveau de professionnalisme de la relation, n'est pas " coach international " qui veut. Il ne suffit pas de bien parler anglais, ni d'être un très bon coach dans son pays, ni un spécialiste de l'interculturel pour être reconnu comme coach international... Le profil de cet oiseau, encore rare, implique l'ensemble de ces éléments plus un parcours international à des postes de responsabilités de haut niveau et une vraie connaissance des enjeux spécifiques des différents pays concernés. Ce type de coach " global "(2), en devenir doit également entretenir et développer en continu ses compétences en collaborant à des projets transverses internationaux. Par exemple en s'impliquant dans des recherches menées au niveau mondial par des associations comme ICF.

L'ampleur et la complexité des demandes au niveau international nécessitent également un vrai savoir faire en matière d'alliance avec des coaches et des experts d'autres cultures. La participation régulière à des formations et à des conférences internationales est une excellente opportunité pour créer et entretenir un réseau fiable de partenaires de qualité.

(1) en référence à l'ouvrage de Peter Senge " Presence ", Editions Nicholas Brealey Publishing (2 Juin 2005)

(2) nom donné par Michel Moral dans " Towards the Global Coach ", in Coaching for Leadership : The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches (Second Edition), Goldsmith & Lyons Edts, Pfeiffer, New York.