

## **Domaines d'intervention**

Le coaching peut prendre des formes diverses et se situe toujours dans une période de passage et de développement pour le coaché.

### Coaching interculturel : outil de gestion des différences

#### *Un contexte changeant*

L'innovation est le maître mot pour faire face aux mutations de notre société.

Après la révolution industrielle, le XXIème siècle est celui de la révolution technologique. Les techniques numériques, et surtout Internet ont permis de faire des bonds dans l'histoire de l'humanité. Cette troisième révolution offre la capacité à chacun d'interagir avec le monde avec toutes les conséquences que cela implique. On est dans l'ère du tous pour tous.

Avec la révolution numérique émerge une nouvelle identité, l'identité numérique : cet *homo numericus* (Doueihi, 2008) initie un nouveau langage, de nouvelles règles de communication. A cela, il convient de rajouter le passage d'une culture de la sédentarité à une culture de la mobilité. Tout dans nos comportements sociaux est bâti sur le déplacement, la discontinuité. Le numérique est un formidable accélérateur de changement et un démultiplicateur d'intelligence collective pour la société de demain. Entre hyper-individualisation et hyper-communion, le monde humain perd ses repères et cherche un nouveau sens.

Dans ce contexte changeant, l'enjeu des entreprises est de faire preuve de créativité et de flexibilité pour affronter les défis imprévus et saisir les nouvelles opportunités. Elles sont de plus en plus nombreuses à faire appel à des méthodes de coaching qui non seulement doivent intégrer les notions de psychologie comportementale et intelligence émotionnelle mais aussi ces nouveaux comportements et ces nouvelles cultures.

C'est donc dans cette dimension interculturelle, à tout niveau d'interactions entre individus qui travaillent ensemble, dans des contextes et organisations différents, que le coaching peut aider à gérer les différences voire la complexité.

#### *L'enjeu des entreprises : une démarche interculturelle*

Les fondements anciens du paradigme économique changent de nature, avec, pour conséquence de faire basculer les structures de l'activité humaine dans un nouveau cycle historique.

A l'intérieur de l'entreprise, les changements induits par cette mutation sans l'adaptation des personnes est aujourd'hui une des principales sources de conflits, de souffrance et de perte de temps des grandes organisations. 57% des salariés estiment accomplir leur travail dans des conditions stressantes : pression psychologique, harcèlement moral, latitude de décision (ou infantilisation), conditions environnementales, manque de reconnaissance au travail, problèmes de communication...L'entreprise est obligée de se positionner tant sur le plan stratégique que celui de la dynamique interne dans une perspective qui caractérise les entreprises dites « avancées ». Une nouvelle représentation de l'environnement, des marchés, du positionnement de l'entreprise, de son identité et de son management s'impose. Il s'agit de focaliser sur la création de nouvelles activités et la dynamique des acteurs qui y contribuent. Trois corollaires à cet enjeu : une nouvelle relation au client et à l'environnement, une approche nouvelle de la conduite du changement et la prise en compte de la complexité. Dans une démarche d'intelligence collective, l'entreprise va se centrer sur la « création de valeur » pour toutes les parties prenantes internes ou externes à savoir imaginer de nouveaux métiers ou de nouvelles activités, développer les compétences clés. Pour réussir, il faut avoir une approche intégrée du changement et amener les acteurs à passer de la logique de l'obéissance à celle de la coresponsabilité. La complexité à laquelle elle doit faire face est la situation entre deux ères : l'ère « industrie-commerce » en phase déclinante et l'ère « création-communication ». La rencontre de ces deux ères crée d'innombrables perturbations (restructurations, plans sociaux, niveaux élevés de chômage) tel un choc culturel. Il s'agit alors de trouver le moyen de gérer la complexité créée par cette multiculturalité pour favoriser le partage, la communication, le mieux travailler et vivre ensemble.

A l'heure actuelle, être doué en relations interculturelles devrait être un des objectifs principaux de tous les employés et employeurs car sans connaissance des caractéristiques culturelles d'un partenaire commercial, il est fort probable que des malentendus aient lieu. Ils mènent très souvent à un comportement d'ethnocentrisme qui est toujours mal placé et qui renforce les différences culturelles au lieu de créer une **synergie productive**. Le grand enjeu lors de **rencontres interculturelles** est

toujours de définir quels sont les comportements universels et lesquels sont relatifs à une culture. Pour ces derniers, il est important de ne pas les évaluer subjectivement mais d'essayer de les comprendre et de les accepter. Il ne s'agit pas d'adopter à 100 % les caractéristiques culturelles de son interlocuteur issu d'une autre culture, mais savoir **créer un amalgame des deux cultures**. En termes plus précis, il faut construire une culture imaginée qui combine la culture de l'autre et sa propre culture sans oublier les racines sur lesquelles les deux sont fondées.

### *Améliorer la communication*

La gestion des différences parce qu'elle est en chacun de nous est la voie de la communication entre les individus. Chaque individu est unique et est une culture à lui seul. Lorsque deux individus se rencontrent, nous sommes déjà dans un contexte culturel nouveau.

Ainsi, la démarche de gestion des différences pour améliorer la communication peut être élargie à tout type de système en interaction avec un autre système dans le cadre professionnel : un individu dans un nouveau poste, un directeur avec ses managers, un dirigeant, une équipe, un service, plusieurs services, etc....:

Le coaching interculturel se concentre sur les spécificités des mécanismes interculturels pour aider à la compréhension et l'appréhension de la différenciation. Cette attitude d'ouverture permet d'apprendre à nourrir nos besoins pour un jour être apte à nous sécuriser, à nous identifier, et à nous réaliser. Il ne s'agit pas non plus de changer. Le désir de changement est le plus souvent un fantasme qui voudrait annuler ce qui est soi pour un autre soi. Il exprime alors le rejet de sa propre personne. Il s'agit d'être autrement face à ce qui nous arrive. Autrement qu'en défense, c'est à dire ouvert, conscient de son manque, de son besoin et de son potentiel.

Notre identité est faite de nos racines culturelles, de nos valeurs, de l'évolution de notre comportement au travers des rencontres et des événements que la vie nous propose. Travailler sur l'acceptation et l'intégration de la différence, c'est renforcer nos spécificités dans un esprit de complémentarité et d'échange qui permet de s'affirmer avec une meilleure estime de soi tout en respectant les différences de chacun et donc sa propre identité.

L'enjeu de la démarche interculturelle réside dans la reconnaissance de la diversité des cultures et des individus, la connaissance de sa propre culture et de soi-même, le repérage des différences mais aussi les similarités pour favoriser la communication et les échanges.

Les recherches tendent à démontrer que les individus les plus conscients de la relativité des valeurs culturelles, les mieux informés des différences culturelles et les plus empathiques appréhendent mieux la rencontre des cultures.

Dans le processus de gestion des différences, on accompagne l'individu dans la prise de conscience du nouvel environnement dans lequel il évolue, dans la reconnaissance de son identité et enfin dans la mise en relation de ces informations dans un processus d'interrelations avec les autres, d'ouverture aux autres.

La différence née de la rencontre de personnalités spécifiques à chaque être humain et développées à partir de l'expérience apprise, de la rencontre de valeurs et de croyances apprises et spécifiques et du niveau d'appréhension et de compréhension de l'environnement commun.

Lors de la prise de conscience des différences environnementales, des différences de comportement et des différences idéologiques, l'individu perd ses repères. Il vit une situation stressante caractérisée par une crise identitaire, la perte de la confiance en lui et un état émotionnel intensifié. Pour gérer cette tension interne, l'individu est amené à envisager son nouvel environnement culturel sous un autre point de vue ou à donner un autre sens à des comportements, des actions, à appréhender différemment le système de valeurs de l'autre culture. Il procède à un changement de représentation de la réalité qui modifie ses interactions. Des incohérences entre son ancien système de valeurs et le nouveau peuvent alors apparaître, accroissant son degré d'anxiété. Il se retrouve confronté à de profonds changements sur un premier niveau environnemental et physique mais aussi sur un deuxième niveau psychologique avec un impact fort sur son comportement,

### *L'utilisation de l'approche intégrative*

Comme un artiste dont une des fonctions majeures est d'aider le profane à structurer son univers culturel, je propose d'accompagner un individu dans la gestion des différences à travers la conscientisation de la relativité des valeurs culturelles, la compréhension des différences culturelles et l'ouverture vers de nouveaux comportements en agissant en pleine conscience dans un environnement qu'il

connaît tout en gardant son identité. En d'autres termes, l'aider à construire une culture imaginée qui combine la culture de l'autre et sa propre culture sans oublier les racines sur lesquelles les deux sont fondées

Le processus de coaching intégratif permet de gérer les différences en agissant sur la compréhension de l'environnement culturel nouveau, l'amélioration de la confiance en soi, la prise de conscience des comportements habituels et des nouveaux comportements à mettre en place et l'analyse des interactions avec les autres personnes, pour trouver une cohérence entre identité et environnement et s'épanouir dans un contexte culturel nouveau dans le respect de son éco-système.

### **Autres exemples de domaines d'intervention du coaching**

#### Le coaching de performance :

Ce type de coaching permet à une personne d'atteindre un niveau de performance optimum par une meilleure connaissance de soi face aux enjeux de l'objectif à atteindre. Il vise à améliorer l'efficacité professionnelle et les stratégies propres à l'activité, s'appuyant sur des leviers susceptibles de libérer les freins au développement. Il peut inclure de la préparation mentale, de la gestion des émotions...

#### Le coaching de développement des compétences

Il vise à permettre à chacun de développer les compétences nécessaires à la réussite dans ses activités. Respectueux de la personnalité propre à chacun des acteurs, il va permettre le développement des compétences et la mise en adéquation de celles-ci avec l'organisation et la carrière.

#### Le coaching de développement de carrière

Ce coaching a pour objectif de booster l'évolution professionnelle par une connaissance de ses désirs, de ses besoins et de ses potentiels et leur mise en adéquation avec la réalité professionnelle. Il s'adresse tant à l'acteur d'une organisation, qu'à un travailleur indépendant se trouvant dans une situation de blocage professionnel.

#### Le coaching d'orientation :

Ce type de coaching s'adresse à toute personne souhaitant réorienter sa carrière

professionnelle au sein de son organisation et se trouvant face à une difficulté dans ses choix ou face à des problèmes de confiance.

#### Le coaching de résolution :

Il vise à résoudre une difficulté rencontrée dans l'exercice de son activité. Il s'adresse à une personne se trouvant dans une situation de blocage ne lui permettant plus d'atteindre ses objectifs et d'évoluer dans ses fonctions.

#### Le coaching d'intégration :

Ce coaching tant à permettre l'intégration d'un collaborateur dans l'entreprise dans les meilleures conditions, favorisant ainsi une prise de poste rapide et efficace. Il vise à déjouer les pièges liés à la culture d'entreprise, à la communication et aux enjeux de cette nouvelle collaboration. Il s'adresse également aux personnes changeant de poste dans la même organisation.

#### Le coaching de la voix et de la prise de parole :

Ce type de coaching s'adresse à toute personne souffrant d'une difficulté vocale, corporelle ou émotionnelle dans le cadre de la prise de parole, quelle que soit la situation. Il s'adresse également aux personnes souhaitant mieux se connaître en tant qu'orateur et développer ses potentiels dans ce domaine. Il se différencie d'un training par une approche plus en profondeur et levant les freins à la pleine réalisation de ses potentiels d'orateur.

#### Le team-coaching :

Il permet à une équipe de développer ses performances et de faire le point sur son fonctionnement et de mettre à jour les dysfonctionnements tout en valorisant les points forts. Il vise également à résoudre des situations de blocage rencontrées par l'équipe ou encore à accompagner l'équipe dans les changements intrinsèques ou extrinsèques. L'équipe peut alors atteindre la performance dans la connaissance d'elle-même et dans l'interaction entre chacun de ses acteurs et avec le système au sens large : le coaching d'équipe amène l'équipe à la maturité et à l'intelligence collective.

#### Le coaching d'organisation

Le coaching d'organisation constitue une forme innovante d'intervention puisque les premiers écrits sur le sujet en France datent de 2008 (Moral et Henrichfreise,

Renaud-Boulart). Il vise à développer la capacité de l'entreprise à inventer par elle-même ses solutions (Moral et Henrichfreise, 2008) en mettant en œuvre plusieurs actions et formes de coaching complémentaires : « *coaching de plusieurs équipes ou réseaux qui traversent l'entreprise et différents niveaux hiérarchiques* ». C'est cette mise en synergie de différentes actions de coaching, individuelles et collectives, qui constitue « *l'occasion d'expérimenter et de diffuser de nouveaux modes de pensée et de comportement qui contribueront à modifier de manière organique la culture de l'entreprise* » (Gauthier, 2008, p. 109).