

# METTRE EN PLACE UN CHANGEMENT CULTUREL EN ENTREPRISE À TRAVERS LE COACHING RÉGÉNÉRATIF

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à porter un nouveau regard »

MARCEL PROUST

Portrait de Armelle Stoltz signé par Brigitte Gurfinkiel



**ICF** France  
Charter Chapter

## *Vous avez découvert le coaching en Malaisie !*

Je me suis retrouvée expatriée en Malaisie, avec mon bagage de professionnelle des ressources humaines et une pratique de juriste en droit social français, difficile à transposer.

Après un temps d'adaptation pour installer ma famille, j'ai fait la rencontre d'une amie Suisse avec laquelle je me suis inscrite à ma formation au coaching à Kuala Lumpur.

C'est là que tout a commencé : à Corporate Coach Academy fondée par Michael Heah, une personnalité qui m'inspire par sa dévotion au métier de coach et sa recherche continue d'excellence, qui vient d'ailleurs de recevoir en 2023 le trophée ICF de la 3ème meilleure école de coaching au monde !

Cette formation réunissait une incroyable diversité de personnes, issues des 3 communautés qui composent la Malaisie (indienne, chinoise, bumiputra) ainsi que d'expatriés. J'ai vécu, de surcroît une belle immersion dans le monde multiculturel, qui m'a ouvert les yeux sur l'écoute, la différence, la diversité, bien au-delà de ce que je connaissais dans mon propre pays.

D'autres facteurs m'ont marqué là-bas : j'ai été nourrie par la philosophie hindouiste, le yoga, la connexion au corps, à la respiration, beaucoup de choses qui étaient très éloignées en Occident.

**Un nouveau monde s'ouvrait à moi, qui n'a pas fini de me passionner : le monde de la perception, de la connexion à soi et de la relation.**

## *Des connexions et des perceptions...Pouvez-vous en dire plus ?*

Je suis sortie d'une sorte d'uniformité où tout était bien rangé. Je me suis rendu compte qu'il y avait de multiples sensibilités possibles, qui n'étaient même pas imaginables à partir de mes prismes. Ce qui ouvrait des possibilités mais qui pouvait aussi entraver les relations. Et cela a fait écho avec le monde de l'entreprise.

**Chausser différentes lunettes, c'est un apprentissage qui ne me quitte plus, qui m'aide à aborder les cultures d'entreprises et m'offre des grilles de lecture pour les modalités d'interactions en interne et en externe.**

## *En Malaisie, vous avez été coach interne en entreprise ?*

J'ai été coach interne pendant 3 ans pour une entreprise industrielle française travaillant dans le domaine de l'énergie, où se côtoyaient une trentaine de nationalités, avec l'anglais comme langage de ralliement. L'anglais n'était pas celui d'Oxford d'ailleurs !

Mon rôle a été de **mettre en évidence les différentes perceptions, de faciliter leur acceptation, de co-construire des ponts entre les équipes et les parties prenantes pour que les collectifs puissent optimiser leur « être ensemble » et leur « travailler ensemble » vers une meilleure efficacité à l'international.**

## *Pouvez-vous donner des exemples de comportements différents entre diverses cultures ?*

Un exemple : une collègue des ressources humaines, qui était indienne malaisienne, m'a conseillé de ne pas utiliser le « je » dans mes phrases (« I » en anglais) car cela pouvait paraître très égocentré aux interlocuteurs asiatiques. En anglais, il est aisé de recourir à la forme passive et d'éviter ce qui peut paraître arrogant dans la culture du sud et asiatique.

Un autre exemple : en Occident, nous avons tendance à aller vite pour prendre des décisions. En Asie, lorsqu'un problème surgit, la solution n'arrive pas tout de suite. Il y a un temps de latence (pas toujours acceptable pour nous Occidentaux) parce qu'on ne comprend pas ce qui se passe. La réponse arrivera, le temps qu'elle naisse et circule dans le collectif. L'impatience du chef de projet occidental est perçue comme un manque de respect, et reposer les mêmes questions est assimilé à de l'agressivité, qui entraîne un mal-être, un manque de confiance,

et qui peut induire inmanquablement une baisse de la motivation des équipes.

**En Asie, le mode de fonctionnement en collectif est naturellement favorisé, alors qu'en Occident (et surtout en France) on opte par réflexe pour un mode individualiste.**

### **Vous avez vécu 6 ans en Malaisie, et puis ?**

J'ai vécu une « impatriation » en Normandie, il y a 8 ans. Il m'a fallu recommencer à zéro ma vie professionnelle, recréer des relations, passer de Kuala Lumpur à un petit village de 2 000 habitants, découvrir le marché local et national du coaching, passer du coaching en anglais au coaching en français. Tout cela a constitué un véritable défi personnel familial et professionnel, en plus de vivre les rouages denses de l'adaptation.

Le coaching en anglais peut me manquer parfois. C'est une langue très pragmatique, ludique et légère qui permet un accès assez direct aux choses, aux sensations et d'effacer l'ego grâce à la forme passive. Simplicité et amusement...

### **Quel type de coaching pratiquez-vous ?**

Mon domaine de prédilection est l'entreprise. Je propose du coaching, parfois de la formation avec une approche coaching destinée à des managers, aux leaders, aux équipes ou aux collectifs. J'aime pratiquer un coaching expérientiel et pragmatique : avec une présence sensitive et une écoute profonde, de prise en compte des situations concrètes décortiquées en séance, des reflets, l'analyse des systèmes, des processus parallèles, des échanges enrichissants pour mettre à jour les différents prismes, perspectives et solutions. Le coaching de groupe a ma préférence.

Le coaching individuel de managers me touche beaucoup : les personnes que j'accompagne ont tellement de potentiel ! **Ensemble, nous écartons les feuilles de leur jardin pour y apporter de la lumière et ouvrir de nouvelles possibilités.**

Le coaching d'équipe de projets est un terrain de jeu formidable également, qui permet de s'assurer que l'équipe va bien fonctionner ensemble, de délimiter le rôle et le territoire de chacun, de regarder les éventuels freins au succès et apprendre à les dépasser ensemble.

### **Vous accompagnez les entreprises vers une économie régénérative, pouvez-vous en dire plus ?**

J'ai rejoint Seedlings récemment pour accompagner les entreprises vers une économie régénérative : il s'agit d'**agir non seulement sur la structure mais également sur la raison d'être de l'entreprise, notamment en prenant en compte notre planète, confrontée aujourd'hui à des défis majeurs de limites**

**des ressources, de dérèglement climatique, de pollution, d'extinctions d'espèces, etc.** Nous sommes plus dans du coaching d'organisation à ce niveau.

Mon intervention se situe en premier lieu au niveau du CODIR/COMEX, par une invitation à reformuler la raison d'être de l'entreprise et à redéfinir ses principes éthiques. La mise en actions de ces principes passe ensuite par la nomination d'ambassadeurs, la création des groupes de sensibilisation et la mise en place d'outils tels que la permaentreprise® (un modèle de développement qui vise à créer de la valeur, en respectant conjointement 3 principes éthiques : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les richesses).

Une économie à visée régénérative dépasse la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : elle a pour objectif de permettre au vivant de se régénérer, ce qui va au-delà de la simple survie de la faune et de la flore puisqu'elle a pour ambition de porter leur développement. Pour mieux intégrer le périmètre à couvrir dans mes interventions, je me suis formée récemment à l'analyse du cycle de vie du produit.

### **Quel lien faites-vous avec le coaching ?**

**En tant que professionnelle de la transformation, ma raison d'être est d'améliorer notre empreinte sur notre planète pour permettre aux générations futures d'avoir une vie sereine.**

La Section 8 du Code de déontologie de l'ICF m'y invite par ailleurs : *je suis conscient de l'influence que moi-même et mes clients exerçons sur la société. J'adhère à la philosophie « faire le bien » par opposition à « éviter le mal ».*

### **Vous mettez l'accent sur l'alignement**

Je me réfère à Mihaly Csikszentmihalyi lorsqu'il parle du *flow* : **être aligné avec ses valeurs pour décupler son potentiel.** On est dans le flux à partir du moment où on est aligné avec qui on est profondément. Notre énergie est alors totalement orientée sur ce que l'on accomplit, il n'y a plus de notion du temps, place est faite à l'unité profonde avec l'espace et son environnement. C'est un peu l'image du surfeur sur sa planche : il est en équilibre et tellement concentré que le temps ne compte plus et qu'il donne le meilleur de lui-même avec la vague que la nature lui offre.

**L'humain croit être au-dessus de tout, veut tout maîtriser, mais il a oublié qu'il faisait partie d'un tout.** Pour les entreprises, il est aujourd'hui essentiel d'être aligné (l'être et le faire) pour se projeter dans un futur durable, répondre aux attentes

des jeunes talents et retenir les moins jeunes, conserver une entreprise pérenne.

### **Vous faites un lien entre l'alignement et le régénératif**

**Le régénératif met le vivant au cœur : pour qu'il y ait de la coopération, et aussi de l'alignement et non de la compétition au sein des équipes.**

Cela passe par le changement culturel des comportements : se centrer davantage sur le collectif, développer plus de créativité, proposer et accepter les mouvements itératifs en avançant, s'ouvrir à la nouveauté, favoriser la circularité.

Un exemple ? Dernièrement j'ai proposé à une filiale majeure dans le secteur de la distribution, internationale et américaine, de revisiter sa raison d'être. Il a exprimé sa  *Crainte d'être trop sur le social et la sobriété*, quand il lui faut développer le chiffre d'affaires de son entité. Mais il est possible d'attirer des clients qui sont sensibles à la préservation de la planète et donc d'améliorer son chiffre d'affaires, ainsi que renforcer l'engagement de ses équipes via cette thématique.

Beaucoup de responsable RSE se sentent très seuls en entreprise : je les aide à développer leur démarche. Je propose un coaching d'équipe auprès des membres du CODIR et un déploiement auprès d'ambassadeurs en interne ainsi que des animations internes pour opérer cette transformation profonde.

Le constat est que les raisons d'être de beaucoup d'entreprises relèvent du monde d'avant avec des formules très générales telles que :  *faisons de demain un monde meilleur*. Aujourd'hui, il est essentiel d'être plus explicite, plus ambitieux et plus aligné :  *ouvrir des portes vers un monde plus juste et durable avec un haut niveau d'engagement et transmettre nos savoir-faire sur les territoires*. La raison d'être d'une structure devrait d'ailleurs être évolutive pour s'adapter continuellement, à l'instar du vivant.

### **Un coaching réussi, c'est quoi pour vous ?**

C'est un client qui a retrouvé sa confiance et sa place dans le système, par une meilleure connaissance de soi et de ses interactions. Ce sont des étoiles dans ses yeux, un élan d'autonomie tel un enfant qui apprend à marcher et qui ne veut plus tenir la main de l'adulte !

Exemples : un manager qui a les outils pour une prise de recul dans son rôle et son organisation, une équipe qui s'auto-gère et s'auto-ajuste en intelligence collective, une organisation qui a trouvé son mode de fonctionnement idéal et qui sait faire preuve d'adaptation face aux événements.

Pour résumer, c'est **un client qui a appris de la situation présentée en coaching et qui a développé ses capacités à se régénérer et à s'adapter aux situations futures.**

### **Comment voyez-vous l'évolution de la pratique du coaching ?**

Le coaching est né dans les années 50 aux USA pour décupler la croissance économique. Aujourd'hui, tout comme nos clients, il est nécessaire de se poser la question : **où et comment être utile aujourd'hui dans notre monde en tant que coach ?** Quelle est ma raison d'être en tant que coach ? Compte-tenu des nombreuses transformations à venir dans un monde complexe, notre métier va être de plus en plus utile sur tout ce qui est du ressort de l'adaptation aux nouvelles situations imprévisibles, voire aux crises.

La question fondamentale est : quel coach je veux être ? A quoi je veux vraiment contribuer ?

### **Vous avez exercé des responsabilités à ICF**

J'ai été élue sociocratiquement à l'antenne ICF France Normandie que j'ai eu la chance de présider pendant 2 ans. **La sociocratie – le fait d'être élu par ses collègues sans candidature – est un processus très puissant et très engageant** : vous recevez des feedbacks positifs sur vos points forts, ce qui permet d'asseoir son rôle et de mobiliser chaque participant votant par rapport à son choix. Comme dit Frédéric Laloux, « on dompte l'ego et on se situe dans le bien commun ».

### **Avez-vous des envies pour les coachings à venir ?**

Bien sûr ! Recourir à des coachings d'organisation d'entreprise ambitieux ; sortir les systèmes de la prédation et les accompagner pour évoluer vers un modèle régénératif du vivant (interne et externe à l'entreprise).

**Mettre à disposition des structures et des actionnaires mes compétences de professionnelle du changement - coaching, supervision, et même la posture de consultante - afin qu'il y ait un élan fort pour bâtir un futur souhaitable et durable pour les générations futures. On peut toujours rêver... Mais en y rêvant, je sais pourquoi je me lève le matin.**

**Brigitte Gurfinkiel**  
Coach ACC

