

**PHILIPPE ROSINSKI**



**LEADERSHIP  
&  
COACHING GLOBAL**

Traduction française de l'ouvrage *Global Coaching*

Une approche intégrative pour des résultats durables

*Éditions  
Valeurs d'Avenir*

© **Éditions Valeurs d’Avenir, 2017**

© **Éditions Nicholas Brealey Publishing, 2010**, pour l’édition originale

Le Code de la propriété intellectuelle n’autorisant, au terme de l’article L 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> art, d’une part, que les « copies et reproductions strictement réservées à l’usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d’autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d’exemple et d’illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faites sans le consentement de l’auteur ou de ses ayant droits ou ayant cause est illicite » (art L122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon, sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Si vous souhaitez recevoir notre catalogue  
et être tenu au courant de nos publications,  
consultez notre site internet,

[www.editionsvaleursdavenir.fr](http://www.editionsvaleursdavenir.fr)

ou envoyez vos coordonnées à :

Éditions Valeurs d’Avenir  
84 avenue Étienne Clémentel  
63460 Combronde

ou par mail :

[contact@editionsvaleursdavenir.fr](mailto:contact@editionsvaleursdavenir.fr)

## **Philippe Rosinski**

[www.philrosinski.com](http://www.philrosinski.com)  
[www.globalcoaching.pro](http://www.globalcoaching.pro)

[www.linkedin.com/in/philippe-rosinski-b9b5025](http://www.linkedin.com/in/philippe-rosinski-b9b5025)  
[www.facebook.com/globalcoachingpro](http://www.facebook.com/globalcoachingpro)

Composition et mise en pages : Isabelle Boutet  
([www.ninalea.fr](http://www.ninalea.fr))

ISBN : 979-10-92673-17-3

# Introduction



## Les défis globaux et sociétaux

**R**éduire la pollution, inverser la destruction des écosystèmes, combattre la pauvreté, préserver la santé, favoriser l'accès aux soins, promouvoir l'éducation, limiter la prolifération du nucléaire, assurer la paix sont quelques-uns des immenses défis auxquels nous devons faire face.

Un être humain sur six souffre de la faim. Un milliard de personnes n'a pas accès à l'eau potable. Treize millions d'hectares de forêts disparaissent chaque année. Les espèces animales se perdent mille fois plus vite qu'à leur rythme naturel d'extinction<sup>1</sup>. La liste des crises mondiales s'allonge. La crise financière de 2008, avec la chute brutale de la bourse, et la récession économique mondiale qui a suivi, ont montré douloureusement et clairement que lorsque les banques américaines construisent des châteaux de sable<sup>2</sup>, les conséquences se font ressentir dans le monde entier. Nous avons perdu de vue que tout est interconnecté. Une catastrophe internationale pourra très bien avoir son origine ailleurs la prochaine fois.

Parallèlement, beaucoup d'entre nous sont pris dans une frénésie de travail qui promet une production non-essentielle, sinon néfaste, en vue de résultats financiers. Avec l'argent gagné au travail, on se complait

---

1 Page 26

2 Page 26

dans une consommation superflue qui contribue à la destruction de la planète et ne rend pas spécialement heureux.

Nous avons tous un rôle important à jouer pour empêcher les dégâts et faire de ce monde un endroit meilleur pour tous, y compris pour les générations futures. Toutefois, nous devons nous transformer nous-mêmes pour jouer ce rôle.

Les crises nous offrent l'opportunité de nous élever au niveau des défis sans précédent. Le coaching global peut apporter une contribution inestimable à cet enjeu.

## Qu'est-ce que le coaching global ?

Le coaching global est une approche holistique faisant appel à des perspectives multiples et interconnectées, pour faciliter le déploiement du potentiel humain dans des projets porteurs de sens. Dans ce livre, les perspectives auxquelles nous nous intéresserons couvrent une large gamme, du physique au spirituel. Les coachs globaux s'efforcent de tirer profit de ces perspectives à la fois pour définir le succès de façon large et durable (la question du *Quoi*), et pour permettre de l'atteindre efficacement (la question du *Comment*).

Le coaching global repose sur le constat que beaucoup des défis à relever, notamment les plus difficiles, sont multidimensionnels. Tout est lié, mais le coaching traditionnel n'aborde tout bonnement pas cette complexité.

Le coaching global nous permet de tirer parti du pouvoir, de la responsabilité et du droit que nous avons tous de rendre meilleure notre vie et celle des autres comme de ressentir plus de joie et de trouver du sens dans tout ce que nous faisons.

## Affronter les défis personnels

En plus des défis globaux et sociétaux que j'ai mentionnés plus tôt, chacun d'entre nous affronte des défis personnels. Pour les relever, chacun, coach comme coaché, trouvera avantage à améliorer sa forme physique, son énergie et sa résilience ; à développer les compétences d'organisation et de leadership menant à des résultats tangibles et durables ; à affiner son intelligence émotionnelle, sa confiance en lui, son aptitude à établir des relations constructives et à gérer les conflits ;

à apprendre à atteindre ses objectifs tout en servant autrui ; à tirer profit de la diversité pour une meilleure créativité ; à développer des façons de faire face à l'adversité ; et à découvrir comment vivre une vie pleine de sens.

Il n'est peut-être pas nécessaire de maîtriser toutes ces aptitudes. Toutefois, le coaching intervient souvent dans des périodes de transition, ou lorsque de nouveaux défis exigent que nous accédions à un potentiel inexploré jusqu'alors. Vous pouvez, par exemple, avoir besoin de devenir plus sûr de vous afin de traiter avec un nouveau patron exigeant. Ou peut-être avez-vous été promu à un poste de direction, à la tête d'une équipe culturellement diversifiée. Ou bien vous vous demandez comment mieux gérer les différentes parties prenantes et guider votre entreprise sur le chemin du développement durable. Ou bien encore, vous voulez trouver un meilleur équilibre de vie, être heureux à la fois dans votre travail, avec votre famille et dans votre vie sociale.

Ou bien peut-être vous interrogez-vous : « Quelle est la raison d'être de ce travail ou de cette carrière ? » et souhaitez que votre vie ait plus de sens, soit dans votre emploi actuel, soit en changeant radicalement. Ces défis sont les vôtres ou ceux de personnes que vous coachez.

Le coaching global nous aide à faire face aux défis de la vie quotidienne, aide les organisations ou entreprises à atteindre des résultats durables et produit des bénéfices pour notre planète sur le long terme. Le coaching global met en exergue les liens entre ces trois enjeux.

Les occasions de libérer le potentiel humain pour atteindre des objectifs importants et significatifs sont probablement illimitées. Grâce au coaching global, les coachés ont une meilleure perception de leurs capacités et découvrent de nouvelles façons d'affronter leurs défis. Ils deviennent plus responsables, prennent les situations en main et donnent d'eux-mêmes efficacement plutôt que de critiquer autrui. Ils permettent aux autres également de contribuer à l'atteinte d'objectifs communs. Grâce au coaching global, nous pouvons tous, même modestement, favoriser le progrès de nos organisations, de la société et, plus largement, dans le monde.

Le coaching global est une approche révolutionnaire qui transcende l'impact limité du coaching traditionnel. Nous vivons dans un monde complexe, dynamique et interconnecté. Le coaching traditionnel propose en général une approche binaire, statique et fragmentée. Tant au niveau individuel que collectif, le coaching global favorise l'unité au lieu de la fragmentation.

## Qui peut bénéficier du coaching global ?

Le coaching global peut bénéficier à tous. Il donne les moyens d'améliorer nos vies et celles des autres.

- En tant que citoyens, nos voix comptent et doivent être entendues. Comme je le soutiendrai, les gouvernements doivent être incités à prendre des décisions courageuses dans l'intérêt de tous. Nous avons besoin de réglementations appropriées pour protéger les consommateurs des produits et des aliments nocifs ; pour assurer une éducation adéquate, l'accès aux soins et des conditions de vie correctes pour tous ; et pour préserver la planète. Bien que les entreprises aient à jouer leur rôle, nous ne pouvons nous attendre à ce qu'elles se substituent aux actions du gouvernement ; leur intérêt financier n'est pas nécessairement en accord avec la satisfaction des besoins réels des citoyens. Nous devons aussi pousser les nations à surmonter leurs intérêts égoïstes et renforcer la gouvernance mondiale. Les défis globaux seront affrontés plus efficacement au niveau global. Toutefois, ceci ne signifie pas que l'uniformité doive prévaloir. Nous devons réaliser l'unité dans la diversité<sup>3</sup>.
- En tant que professionnels, managers et leaders dans nos organisations, nous pouvons faire en sorte que nos compagnies poursuivent des buts constructifs et porteurs de sens, au service de multiples parties prenantes et d'un développement durable. Nous pouvons aider à ce que l'épanouissement personnel et la performance aillent de pair. L'excellence du leadership doit devenir la norme.
- En tant qu'êtres humains, nous pouvons devenir plus heureux en apprenant à apprécier ce que nous avons déjà, en nous ouvrant à la beauté du monde et de l'art, en évitant le consumérisme débilitant. Des actions simples peuvent produire de grands effets : économiser l'énergie à la maison, réparer des objets plutôt que les jeter, utiliser des moyens de transport écologiques, manger moins de viande, acheter des produits locaux. Nous nous épanouissons en apprenant à savourer la vie de façon plus naturelle.

Tout est lié. Le coaching global nous aide à devenir acteurs de la création du cercle vertueux du progrès, au détriment du cercle vicieux

de la destruction. Le coaching global propose une approche qui favorise l'unité dans la diversité, le progrès durable et la réussite porteuse de sens.

Nous préférons laisser aux hommes politiques, aux dirigeants et aux multinationales la responsabilité de changer les choses, et nous dispenser ainsi de nos propres obligations. Mais les politiques hésitent à prendre des décisions nécessaires et difficiles sans le soutien de l'opinion publique. Après tout, ils veulent généralement être réélus. De même, les entreprises sont sous pression pour faire du profit en satisfaisant les exigences du marché. Nous, nous pouvons souhaiter que des dirigeants visionnaires construisent plus de voitures écologiques et produisent plus de nourriture saine, mais c'est à nous, consommateurs, de les y pousser – en refusant de nous contenter de ce qu'ils offrent.

Le coaching global ne vise pas seulement les coachs professionnels. Il s'adresse à tous les professionnels, managers et leaders dont un des rôles tant dans le secteur privé que dans le secteur public est de déployer le potentiel des individus pour atteindre des objectifs importants et significatifs. Le coaching global devrait imprégner la société tout entière. Dans l'idéal, il devrait être un chemin de développement continu qui débiterait avec l'éducation des enfants. Les médecins, les avocats et d'autres professionnels pourraient bénéficier du coaching global, et leurs clients seraient en conséquence mieux servis.

Cela fait presque vingt ans que je coache des dirigeants. Je forme aussi, et de plus en plus, des professionnels et des managers à devenir des coachs globaux, notamment dans des séminaires<sup>4</sup> internationaux de coaching interculturel avec différents collègues et partenaires. Je suis professeur à la Kenichi Ohmae Graduate School of Business au Japon et y enseigne dans le programme MBA en mondialisation.

De plus en plus, le pouvoir et la nécessité du coaching global sont reconnus. Des effets positifs se démultiplient même si une seule personne y a recours : relations plus épanouissantes au travail, performances améliorées, confiance en soi et sérénité au lieu d'insécurité et stress – ce qui bénéficie également aux clients, à la famille et à la vie sociale –, créativité améliorée par le recours à des perspectives culturelles alternatives.

Le coaching a débuté avec des praticiens plutôt que des universitaires ; les universités n'ont commencé que plus tard à l'intégrer dans leurs programmes et recherches. Le coaching a encore un long chemin

---

4 Page 26

à parcourir avant d'imprégner pleinement la société et il faudra encore plus de temps avant qu'une approche globale soit adoptée. J'espère que ce livre contribuera à favoriser cette évolution naissante.

## Adopter le paradigme de la complexité

Cela n'exige pas moins qu'un changement de paradigme. Comme je le développerai, les modèles traditionnels – newtonien / cartésien – de la réalité ne suffisent plus pour relever les défis complexes qui s'imposent à nous aujourd'hui. Je ne dis pas que ce modèle traditionnel doive être supprimé mais plutôt qu'il devrait être intégré dans un nouveau paradigme de la complexité. Dans ce livre, vous découvrirez comment ce nouveau référentiel vous aidera à coacher plus efficacement. Je présenterai le modèle holographique pour décrire cette nouvelle réalité et parlerai de ses implications considérables pour le coaching et les coachs. Nous examinerons par des exemples comment un tel coaching a été et peut être déployé en pratique.

Pour le moment, je dirai déjà que le modèle holographique comprend plusieurs notions interdépendantes :

- Toutes choses sont dynamiquement interconnectées ;
- Toutes choses créent un tout indivisible ;
- Unité et infinité sont liées ;
- Chaque partie est dans le tout et le tout est dans chaque partie ;
- L'ordre peut être soit manifeste (explicite, déployé) ou caché (implicite, enfoui). Il y a un échange constant et fluide entre les deux ordres et les niveaux d'existence ;
- La façon dont le coach interagit avec le coaché et l'ensemble qu'ils forment déterminent quels aspects sont déployés et quels autres restent cachés ;
- Nos replis et nos déploiements dynamiques (holo-mouvements) créent, instant après instant, notre univers ;
- Les perspectives multiples favorisent le phénomène de résonance : « Comme la façon dont un laser d'une certaine fréquence amène une image produite avec un laser de la même fréquence à émerger d'un hologramme à images multiples. » (Talbot, 1991,73)

Incidentement, le modèle holographique explique une large gamme de phénomènes surprenants : la non-localisation (en physique), l'éten-



due et la distribution de la mémoire dans le cerveau (biologie), la synchronicité, les archétypes et l'inconscient collectif de Jung (pour n'en mentionner que quelques-uns).

Il apparaîtra que le modèle holographique décrit utilement notre réalité complexe. Le coaching holographique (équivalent au coaching global), avec sa vision holistique et ses perspectives multiples, constitue une forme de coaching plus complète, plus créative, plus puissante et plus riche de sens.

### Six perspectives essentielles

D'un point de vue pratique, le coaching global implique que nous élargissions notre vision pour inclure des perspectives multiples. J'ai constaté que les perspectives interconnectées explicitées ci-après peuvent favoriser un progrès durable et global : physique, managérial, psychologique, politique, culturel et spirituel.

Les perspectives managériale et psychologique sont les deux piliers du coaching traditionnel. Pourtant, chaque perspective contient elle-même de multiples perspectives. Certains coachs se reposent sur quelques modèles psychologiques alors qu'ils pourraient tirer profit d'approches alternatives. Je montrerai dans ce livre comment vous pouvez intégrer le leadership situationnel et l'analyse transactionnelle dans une approche de coaching global. J'explorerai également d'autres modèles utiles (notamment la psychanalyse et la psychologie positive), en soulignant leur contribution au coaching global.

Les coachs traditionnels oublient souvent les perspectives politique et culturelle. La nécessaire intégration de cette dernière au coaching est toutefois de plus en plus reconnue par les experts. J'ai présenté ces perspectives dans un article intitulé *Constructive Politics* (1998), et dans mon premier livre *Coaching Across Cultures* (2003). Je me pencherai à nouveau ici sur la perspective culturelle, et j'expliquerai comment l'outil d'évaluation, le « Tableau des Orientations Culturelles » (Cultural Orientations Framework, COF), peut aider le développement individuel, de l'équipe, et de l'organisation (en particulier dans le cas d'alliances, de fusions et d'acquisitions).

Les coachs traditionnels ont également tendance à ignorer les perspectives physique et spirituelle. Ils mettent peu ou pas du tout l'accent sur une approche proactive de la santé et de la forme physique. Ils incitent éventuellement leurs coachés à faire plus d'exercice,

sans toutefois considérer leurs besoins individuels ou sans aboutir à un plan précis couvrant les différentes composantes de la forme physique : endurance, force, puissance, souplesse et équilibre. Par ailleurs, la malnutrition dans les pays pauvres semble aller de pair avec la « malbouffe » dans les sociétés d'abondance. Vous découvrirez une approche systématique de promotion de la santé et de la forme, et en apprendrez les multiples bénéfices, qui vont bien au-delà du simple domaine physique.

La spiritualité, bien que trop souvent confondue avec la religiosité, est de plus en plus intégrée dans le coaching de vie mais rarement dans le coaching professionnel, certains soutenant même l'idée que la spiritualité et le succès matériel sont incompatibles. En fait, nous avons besoin d'une perspective spirituelle pour donner sens et consistance à nos vies et à notre travail, pour faire face à l'adversité et nous rapprocher de l'unité, en nous-mêmes et avec autrui. La spiritualité, avec sa promesse de ré-enchanter notre monde, n'est pas contraire à la rigueur scientifique mais exige une ouverture d'esprit scientifique.

Ensemble, ces perspectives vous aideront à vous développer à tous niveaux : physique, émotionnel, mental et spirituel. Vous serez en mesure d'aider les autres à s'épanouir également.

Cette vision peut paraître utopique. Elle est pourtant parfaitement compatible avec l'approche des coachs, pragmatique et orientée vers l'action. Nous nous efforcerons d'atteindre l'efficacité plus que la perfection. Et ce qui importe est que nous engagions notre vie autant que possible dans la voie du progrès. Il se peut que nous n'atteignons ni la cohérence parfaite ni l'unité complète et ne surmontions pas toutes nos contradictions. Nos egos échoueront peut-être à accepter toute notre zone d'ombre. Peu importe ; l'essentiel est que nous puissions déployer davantage notre potentiel multidimensionnel et que nous tendions vers des résultats positifs. Dans le film *Crash* (Haggis, 2004), l'officier de police John Ryan (Matt Dillon) se comporte de façon odieuse, humiliant à la fois Christine Thayer (Thandie Newton) et son mari. Plus tard, Christine Thayer, dans un état de stress intense, fracasse sa voiture dans un terrible accident. Par coïncidence, John Ryan recroise son chemin à ce moment-là et n'hésite pas un seul instant à sauver la vie de la jeune femme au risque de la sienne. Il y réussit de justesse : la voiture s'embrase alors que Ryan sort tout juste Thayer de la voiture. Le coaching global ne cherche pas à minimiser nos mauvais côtés. Nous savons ce dont le genre humain est capable et ne pouvons ignorer cette dure réa-

lité. Néanmoins, le coaching global est résolument porteur d'espoir et d'optimisme : il s'agit de déployer ce qu'il y a de meilleur en nous, de libérer les héros en nous, d'apporter une différence constructive.

Le coaching global peut aborder un large éventail de défis. Par exemple, un manager peut souhaiter avoir plus de confiance en lui et devenir plus assuré, ou gérer plus facilement son stress. Dans ce cas, la perspective psychologique peut être prioritaire. Toutefois, la perspective physique sera également utile. En évoquant comment l'entraînement physique permet de réduire le stress, le coach global ajoute un atout qui favorisera la quiétude. Coacher selon une perspective managériale peut améliorer une gestion du temps et une organisation personnelle déficiente et ainsi supprimer plusieurs facteurs de stress. Coacher selon une perspective politique permet au coaché de gagner en pouvoir et, par là, d'augmenter sa confiance en lui. Coacher selon une perspective culturelle aide le coaché à considérer les normes, les valeurs et les croyances contribuant à son état actuel. Enfin, coacher selon une perspective spirituelle aide le coaché à se relier au sens, à sa raison d'être et à la sérénité.

Une approche complexe et multidimensionnelle permet d'aborder de nombreux défis résistant aux solutions simples et habituelles. Une perspective culturelle est propice pour aider une équipe interculturelle à traiter constructivement sa diversité. Une perspective spirituelle est appropriée pour aider un dirigeant à réfléchir à l'héritage qu'il souhaite laisser derrière lui. Les coachs globaux efficaces font appel à diverses ressources en les combinant de façon fluide.

### Buts et limites, et une invitation

En résumé, ce livre est destiné aux coachs (c'est à dire aux coachs professionnels et aux leaders qui utilisent le coaching) et à toute personne qui se préoccupe de déployer le potentiel humain pour elle-même et pour autrui. Il vous aidera à :

- développer une conscience plus profonde de la réalité, qui affectera votre façon d'être (ouverture, énergie, curiosité, présence, etc.) et vos actions (réalisations visibles) ; améliorant et transformant votre pratique,
- comprendre six perspectives essentielles du coaching (dont plusieurs sont généralement négligées) et vous révéler de nouveaux leviers de progrès,

- réunir les diverses perspectives en un tout cohérent, favorisant l'unité dans la diversité ainsi qu'un succès durable et significatif,

En toute humilité, je dois souligner les limites inévitables de ma démarche. Ce livre devrait ouvrir de nouvelles perspectives. Vous trouverez des illustrations dans des situations réelles de coaching et d'autres exemples encourageants.

Pourtant, la plupart des entreprises et la société dans son ensemble n'adhèrent pas encore au nouveau paradigme, à la réalité post-moderne. Nous n'en sommes qu'

au début. D'autres travaux seront nécessaires et ce nouveau livre aidera, je l'espère, à les encourager.

Enfin, permettez-moi de dire que ce livre se veut aussi clair que possible. Aborder la complexité n'implique pas d'être inutilement compliqué et de recourir à un épais jargon. J'ai tenté d'éviter ces écueils ; soyez toutefois averti, cher lecteur, que ce livre mettra votre façon de penser à l'épreuve.

Il n'offre ni astuce facile ni méthode simpliste. Il exige attention et ouverture d'esprit. Vous bénéficierez des apports de ce livre si vous êtes un lecteur actif. Je vous invite à tenir un journal personnel ou à employer tout autre moyen pour noter vos idées au fur et à mesure de votre lecture. Je suggère que vous y exprimiez clairement comment vous pourriez faire évoluer votre pratique et relever vos propres défis. Ce livre pourra aussi déclencher des discussions avec vos collègues, et conduire à de nouvelles réalisations ou à des projets innovants. Le coaching global est le cheminement de toute une vie. Nous avons tous de nombreuses occasions de grandir et de découvrir comment améliorer notre propre vie et celle d'autrui.

## NOTES

1. Statistiques d'Arthus Bertrand, 2009. Son film *Home* qui a inspiré autant que dérangé a été diffusé sur TV Monde le 5 Juin 2009, et sur [www.youtube.com/homeproject](http://www.youtube.com/homeproject).
2. En mettant en place des produits financiers abscons basés sur des actifs sans valeur – les emprunteurs sur hypothèque ne pouvaient rembourser leurs dettes. Voir chapitre 2.
3. Voir Rosinski, 2003.
4. Pour plus d'informations, voir [www.philrosinski.com](http://www.philrosinski.com).