

1. Page de garde

Dr. Christoph I. Barmeyer

Marie-Alexandra-Str. 10
D 76135 Karlsruhe
0721/ 93 777 27
0721/ 9333 784

Universität des Saarlandes
Interkulturelle Kommunikation
Postfach 15 11 50
D. 60441 Saarbrücken

Chercheur et consultant en management interculturel
à l'Université de la Sarre en Allemagne.

Numéro de référence: 76

**Le coaching interculturel.
Une mesure destinée à développer les compétences internationales**

2. Page de garde

Numéro de référence: 76

**Le coaching interculturel.
Une mesure destinée à développer les compétences internationales**

chercheur confirmé

3. Page de garde

Because of international cooperations, acquisitions and mergers an increasing number of employees from all over the world have to work together. Often, the diversity of working and communication styles lead to cross-cultural misunderstandings. Therefore some big multinationals organize for their human resources cross-cultural trainings. Even if they bring about a lot of positive effects, as a growing awarness for cultural differences, the evaluation of these trainings shows that the period of time is often too short and the content too much standardized in order to correspond to the actual needs of the participants.

Cross-cultural coaching represents an individual approach basing on the *Learning Style Inventory* (LSI), i.e. a new form to develop synergies which meet the demands of the firms and the persons aspirations. Thus, the employees may enlarge their international competencies in order to be more effective in multicultural contextes.

In this communication some important elements of cross-cultural coaching will be presented and concretized by a short case study.

En raison de l'augmentation des coopérations, acquisitions et fusions internationales, la GRH se voit confrontée à un défi: de plus en plus de collaborateurs issus d'horizons divers vont être amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels. Souvent, la multitude des méthodes de travail et des styles de communication, engendrent des malentendus interculturels. Par conséquent, quelques grandes entreprises proposent à leurs collaborateurs des formations interculturelles. Malgré beaucoup d'effets positifs, comme la sensibilisation aux différences culturelles, l'évaluation de ces formations montre que leur durée est souvent trop courte et leurs contenus trop standardisés pour faire face aux vrais besoins des acteurs.

Le coaching interculturel représente par son approche individuelle basée sur le Répertoire des styles d'apprentissage (RSA) une nouvelle forme pour développer des synergies qui répondent au besoin des entreprises ainsi qu'à ceux de l'individu concerné. Il permet à la GRH d'élargir les compétences internationales des collaborateurs pour être de plus en plus opérationnels dans des contextes multiculturels.

Cette communication se propose donc de présenter quelques éléments-clés du coaching interculturel et de les illustrer par un exemple concret.

Mots clés

Coaching interculturel
Management international
Différences culturelles
Développement des ressources humaines
Styles d'apprentissage
Compétences internationales

Key words

Cross-cultural coaching
International Management
Cultural Differences
Human Resources Development
Learning Styles

International Competencies

LE COACHING INTERCULTUREL. UNE MESURE POUR AUGMENTER LES COMPETENCES INTERNATIONALES

Dr. Christoph I. Barmeyer
Universität des Saarlandes, Allemagne

Because of international cooperations, acquisitions and mergers an increasing number of employees from all over the world have to work together. Often, the diversity of working and communication styles lead to cross-cultural misunderstandings. Therefore some big multinationals organize for their human resources cross-cultural trainings. Even if they bring about a lot of positive effects, as a growing awarness for cultural differences, the evaluation of these trainings shows that the period of time is often too short and the content too much standardized in order to correspond to the actual needs of the participants.

Cross-cultural coaching represents an individual approach basing on the *Learning Style Inventory* (LSI), i.e. a new form to develop synergies which meet the demands of the firms and the persons aspirations. Thus, the employees may enlarge their international competencies in order to be more effective in multicultural contextes.

In this communication some important elements of cross-cultural coaching will be presented and concretized by a short case study.

En raison de l'augmentation des coopérations, acquisitions et fusions internationales, la GRH se voit confrontée à un défi: de plus en plus de collaborateurs issus d'horizons divers vont être amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels. Souvent, la multitude des méthodes de travail et des styles de communication, engendrent des malentendus interculturels. Par conséquent, quelques grandes entreprises proposent à leurs collaborateurs des formations interculturelles. Malgré beaucoup d'effets positifs, comme la sensibilisation aux différences culturelles, l'évaluation de ces formations montre que leur durée est souvent trop courte et leurs contenus trop standardisés pour faire face aux vrais besoins des acteurs.

Le coaching interculturel représente par son approche individuelle basée sur le Répertoire des styles d'apprentissage (RSA) une nouvelle forme pour développer des synergies qui répondent au besoin des entreprises ainsi qu'à ceux de l'individu concerné. Il permet à la GRH d'élargir les compétences internationales des collaborateurs pour être de plus en plus opérationnels dans des contextes multiculturels.

Cette communication se propose donc de présenter quelques éléments-clés du coaching interculturel et de les illustrer par un exemple concret.

Mots clés

Coaching interculturel
Management international
Différences culturelles
Développement des ressources humaines
Styles d'apprentissage
Compétences internationales

Le coaching interculturel.

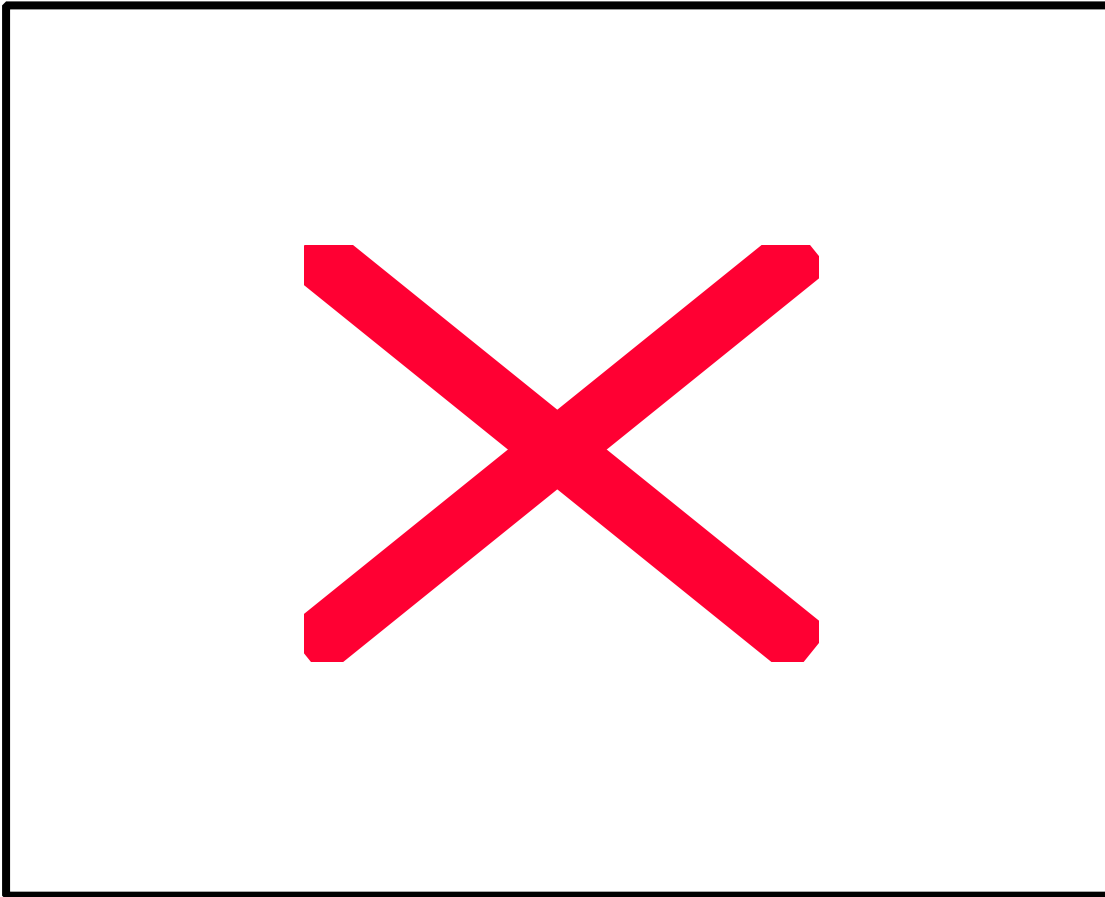
Une mesure destinée à développer les compétences internationales

1. Du groupe à l'individu le coaching.....	2
2. Styles d'apprentissage et compétences interculturelles.....	4
3. Le processus du coaching interculturel.....	7
4. Conclusion	12

En raison de l'augmentation des coopérations, acquisitions et fusions internationales, la GRH se voit confrontée à un défi: de plus en plus de collaborateurs issus d'horizons divers vont être amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels (Cazal, Peretti, 1992). Souvent, la multitude des méthodes de travail et des styles de communication, engendrent des malentendus interculturels (Mutabazi/Altman/Klesta/Poirson, 1994). Cette diversité au sein des entreprises incite la GRH d'organiser des formations interculturelles en vue du développement international du personnel. Cette formation a comme formes d'organisation des séminaires (groupes) et le coaching (individus), comme le souligne le tableau suivant.

Malgré beaucoup d'effets positifs, comme la sensibilisation aux différences culturelles, l'évaluation des formations en groupe (séminaires) montre que leur durée est souvent trop courte et leurs contenus trop standardisés pour faire face aux vrais besoins des acteurs. Le coaching interculturel représente par son approche individuelle basée sur le Répertoire des styles d'apprentissage (RSA) une nouvelle forme pour développer des synergies qui répondent au besoin des entreprises ainsi qu'à ceux de l'individu concerné. Il permet à la GRH d'élargir les compétences internationales des collaborateurs pour être de plus en plus opérationnels dans des contextes multiculturels.

Mondialisation et formations interculturelles



Cette communication se propose donc de présenter quelques éléments-clés du coaching interculturel et de les illustrer par un exemple concret.

1. Du groupe à l'individu: le coaching

Le coaching individuel, venant du monde du sport, est entré en force dans celui de l'entreprise. Son objectif est d'accompagner de manière personnalisée un individu - le coaché - dans son environnement professionnel par une personne compétente, le coach (Loos 1997, 13). C'est par l'écoute et l'interrogation que ce dernier apporte à la personne coaché une meilleure connaissance et maîtrise de soi-même. Le coach vient de préférence de l'extérieur de l'organisation pour assurer un point de vue neutre. Les compétences importantes dont le coach doit faire preuve ont été décrit par Loos (1997) et Schreyögg (1998). Dans le but de surmonter des obstacles, le coach fournit des outils et tente de rechercher avec le coaché des solutions adaptées aux situations vécues par ce dernier. Ceci demande au coaché des modifications de croyances et de comportements. Les obstacles se trouvent p. ex. dans les domaines de l'autorité, de la communication et de la résolution des conflits, des domaines sur lesquels on reviendra dans la troisième partie de cet article.

Le coaching dispose d'un certain nombre d'avantages par rapport à la formation des groupes, puisqu'il:

- encourage une réflexion approfondie sur les processus de travail et la situation personnelle

- permet un entraînement sur mesure grâce à un dialogue soutenu
- peut s'effectuer tant sous forme d'interventions ponctuelles qu'en tant que processus d'accompagnement
- représente une intervention discrète en dehors de l'entreprise.

Bien entendu le coaching interculturel est beaucoup plus complexe que le coaching au niveau des groupes 'nationaux', puisque l'écart des valeurs, attitudes et des comportements entre deux cultures nationales est plus grand qu'à l'intérieur d'une même culture (Laurent 1983). C'est justement cet écart qui se reflète dans les styles divergents de pensée et de travail, qui peuvent être une source de richesse, mais aussi l'origine des frictions et des malentendus. Ainsi le coaching interculturel peut-il servir d'appui pour des dirigeants évoluant dans les cultures les plus diverses (Clement/Clement 1999, 157).

Le coaching interculturel commence à s'établir peu à peu. Une conscience croissante des différences culturelles qui peuvent mener au succès ou à l'échec des coopérations internationales,¹ amène les responsables des ressources humaines des grandes entreprises à investir dans la formation interculturelle (Barmeyer 1996). Ainsi, la BNP, L'Oréal, Siemens ou Bosch organisent régulièrement des séminaires pour soutenir leurs cadres lors des contextes interculturels de travail. Ces formations ont pour but de développer des compétences internationales pour accroître l'efficacité des cadres. Malgré le succès de ces formations, certains participants ont le sentiment de ne pas vraiment être compris dans leur situation concrète (Breuer/Barmeyer 1998). Ce mécontentement s'explique par:

- la taille du groupe qui laisse peu de place aux questions et aux besoins individuels.
- la réticence des participants à parler ouvertement de leurs conflits et leurs échecs dans un groupe où soit les participants ne se connaissent pas, soit les participants se connaissent trop bien, puisqu'il travaillent sur le même projet.
- une période de temps trop courte, qui permet une première sensibilisation aux questions interculturelles, mais qui ne va pas plus loin.

C'est pour ces raisons que le coaching interculturel sous forme d'intervention individuelle gagne du terrain dans les entreprises, se révélant davantage susceptible de répondre aux véritables aspirations des cadres concernés.

2. Styles d'apprentissage et compétences interculturelles

Au centre du processus du coaching se trouve l'individu avec sa place dans l'organisation et sa personnalité issue de son expérience privée et professionnelle (Chanlat 1990). Souvent, les forces et les faiblesses cognitives de l'individu sont mises à l'écart, malgré leur importance pour une intégration réussie dans des groupes et des organisations. La GRH dispose jusqu'à aujourd'hui de peu de stratégies et d'outils pour gérer la complexité interculturelle et l'apprentissage international de son personnel. La psychologie sociale et la pédagogie ont démontré que chaque personne a sa propre façon de traiter des informations, de trouver des solutions aux problèmes, de prendre des décisions et de passer à l'acte. Ces capacités cognitives acquises durant le processus de socialisation sont aussi nommées 'styles d'apprentissage'. Chaque système culturel procure aux individus des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes.

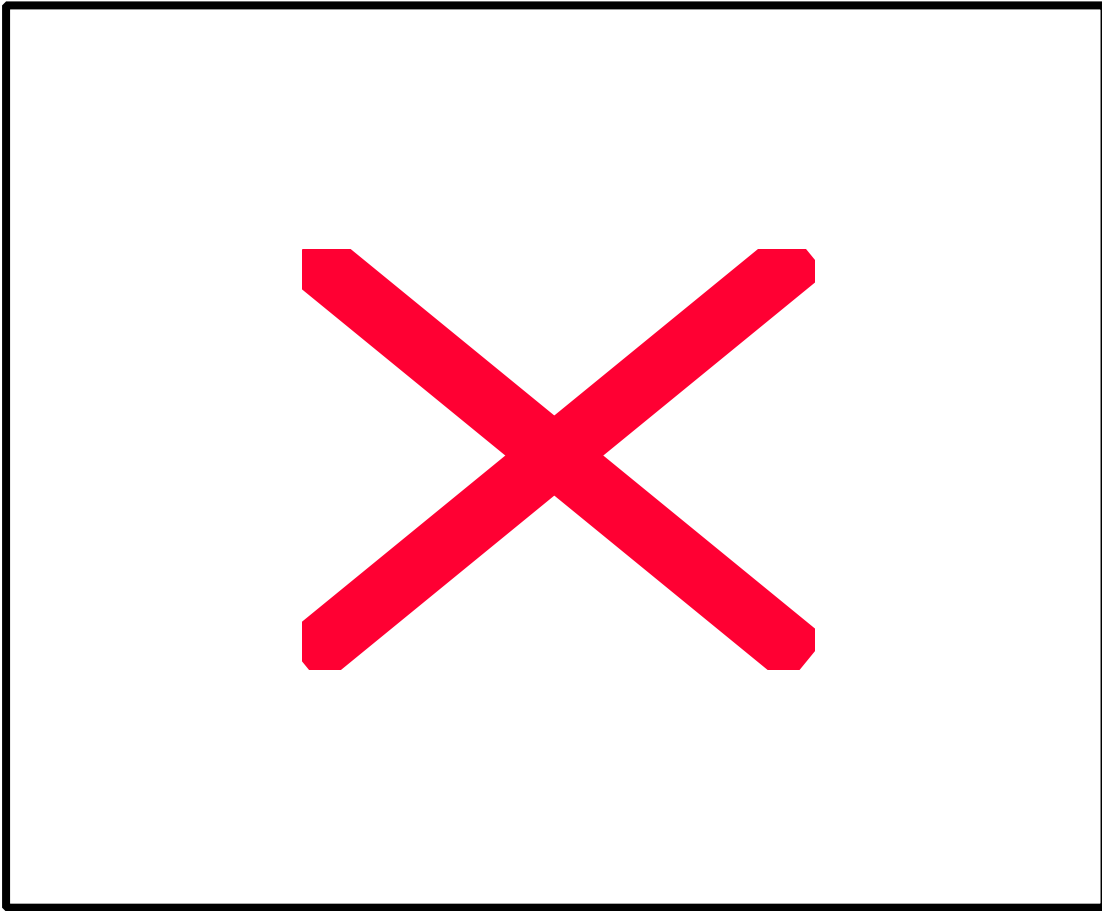
¹ L'échec dans l'industrie automobile des fusions Renault-Volvo et BMW-Rover montre bien l'impact souvent sous-estimé des différences culturelles.

Le Répertoire des styles d'apprentissage (RSA), développé par le psychologue américain David Kolb et utilisé fréquemment par la GRH, représente un outil qui permet aux collaborateurs de mieux détecter leurs styles d'apprentissage et de travail (Hay Group 1999). L'apprentissage en général et l'apprentissage interculturel constituent donc un *processus* et non une finalité. C'est le processus de l'adaptation permanente de la personne à son environnement qui ne se limite pas aux situations d'apprentissage scolaire ou de formation en salle de classe, mais concerne tout autant des situations quotidiennes (Kolb 1984). Le processus d'apprentissage n'est pas le même pour chaque personne. Chacun développe son *propre* style d'apprentissage, certains ont tendance à être plus abstraits, d'autres plus concrets. Un mathématicien par exemple met l'accent sur les concepts abstraits et les théories, tandis qu'un manager s'intéresse plutôt à l'application des idées.

Le RSA est basé sur la théorie de l'apprentissage par expérience, *Experiential Learning* et évalue comment un individu traite des informations et prend des décisions pour ensuite passer à l'acte. Afin de déterminer ce processus d'apprentissage chez l'individu, le RSA travaille avec quatre dimensions, qui sont basées sur les théories des philosophes et psychologues Kurt Lewin, Jean Piaget et John Dewey. Le processus d'apprentissage est illustré par un cercle. Dans des situations d'apprentissage ou de la vie quotidienne, l'individu passe d'un stade à l'autre, du concret à la réflexion, de l'abstrait à l'action.

"Learning is conceived as a four-stage cycle. Immediate concrete experience is the basis for observation and reflection. An individual uses these observations to build an idea, generalization, or "theory" from which new implications for action can be deduced. These implications or hypotheses then serve as guides in acting to create new experience. The learners, if they are to be effective, need four different kinds of abilities: *Concrete Experience* abilities (CE), *Reflective Observation* abilities (RO), *Abstract Conceptualization* abilities (AC) and *Active Experimentation* (AE) abilities." (Kolb 1981, 235-236).

Le cycle d'apprentissage



Stades des styles d'apprentissage

1. L'apprentissage par les sentiments: "Feeling"

- l'apprentissage par des expériences spécifiques
- tourné vers autrui
- sensible aux sentiments et aux réactions des gens

2. L'apprentissage par l'observation et l'écoute: "Watching"

- observer attentivement avant de porter un jugement
- voir les événements sous différents angles
- chercher à connaître la vraie signification des choses

3. L'apprentissage par la pensée: "Thinking"

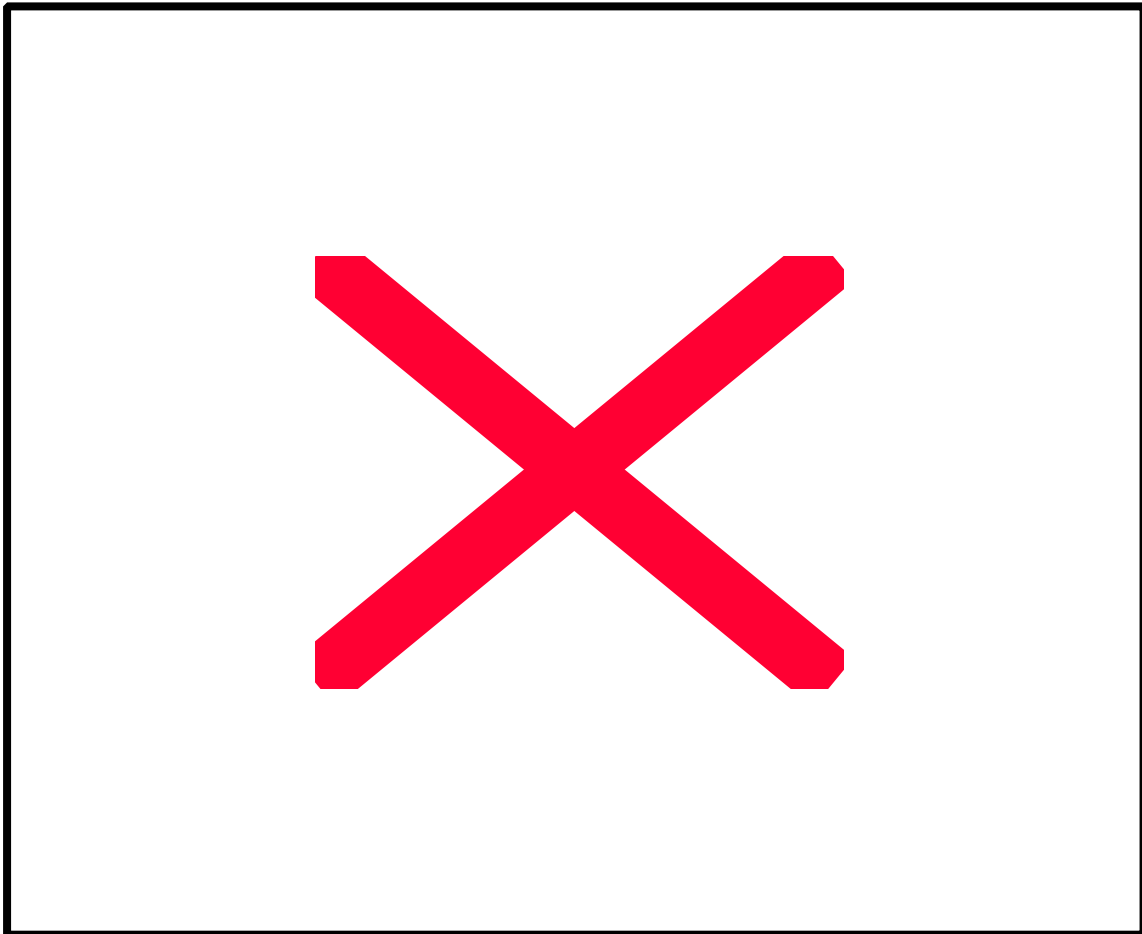
- analyser les idées de façon logique
- planification systématique
- compréhension intellectuelle d'une situation

4. L'apprentissage par l'action: "Doing"

- force d'exécution
- prise de risque
- influencer des gens et peser sur les événements à travers l'action

Dans le but de choisir des collaborateurs ou de développer leur potentiel pour le travail dans un contexte interculturel la GRH a donc besoin de connaître les compétences internationales. Certes, il n'est pas évident de définir des compétences internationales, qui sont en même temps très près des compétences interculturelles. La psychologie sociale a détecté certaines qualités qui paraissent nécessaires pour le travail dans un contexte international puisqu'elles facilitent en général l'interaction interpersonnelle (Bennett 1986). Des qualités comme l'ouverture d'esprit, tolérance de l'ambiguïté, flexibilité et humour sont souvent nommées. En plus des compétences linguistiques et des connaissances concernant la culture et la civilisation sont importantes. Evidemment la personnalité - le caractère et le tempérament - font que certaines habilités sont plus ou moins prononcées (Barmeyer 2000). Selon la structure de la psychologie sociale les compétences interpersonnelles se laissent répartir en trois éléments: affectif, cognitif et comportemental. Même si un équilibre des trois éléments est souhaité, les personnes qui ont une orientation vers l'expérience concrète ("Ressentir") s'approchent le plus aux compétences internationales. Le tableau suivant combine les qualités des compétences internationales avec le cercle du RSA.

Compétences interculturelles et cycle d'apprentissage



Le Répertoire des styles d'apprentissage (RSA) constitue donc un outil applicable pour la GRH en vue

- 1) du positionnement du coaché par rapport à l'environnement organisationnel et ses homologues,
- 2) du processus du coaching lui-même et
- 3) de l'analyse et la résolution des frictions interculturelles

Dans la partie suivante, les points 2) et 3) seront approfondis.

3. Le processus du coaching interculturel

La recherche en communication interculturelle s'intéresse depuis des années à des 'incidents critiques' (Barmeyer 2000, 111) qui sont dus aux différences culturelles (Peretti/Cazal/Quiquandon, 1990). Les 'incidents critiques' se produisent souvent dans des situations de communication et de coopération où les attentes et comportements des acteurs divergent et mènent aux conflits interculturels (Batchelder 1993). Une situation concrète constitue le cadre des incidents critiques:

"The situational frame is the smallest viable unit of culture that can be analyzed, taught, transmitted, and handed down as a complete entity. Frames contain linguistic, kinesic,

proxemic, temporal, social, material, personality, and other components. The framing concept is important not just because it provides the basis for identifying analytic units that are manageable when put in the hands of the expert, but framing can be useful when learning a new culture. In addition, framing will ultimately be the basis upon which towns and buildings are planned in the future. Frames represent the materials and contexts in which action occurs - the modules on which all planning should be based. [...]. In other words, a situation is a complete entity, just as a sentence is a complete entity. Situational frames are the building blocks of both individual lives and institutions and are the meeting point of: the individual and his psychic makeup, institutions ranging from marriage to large bureaucracies, and culture, which gives meaning to the other two." (Hall 1981, 129/140)

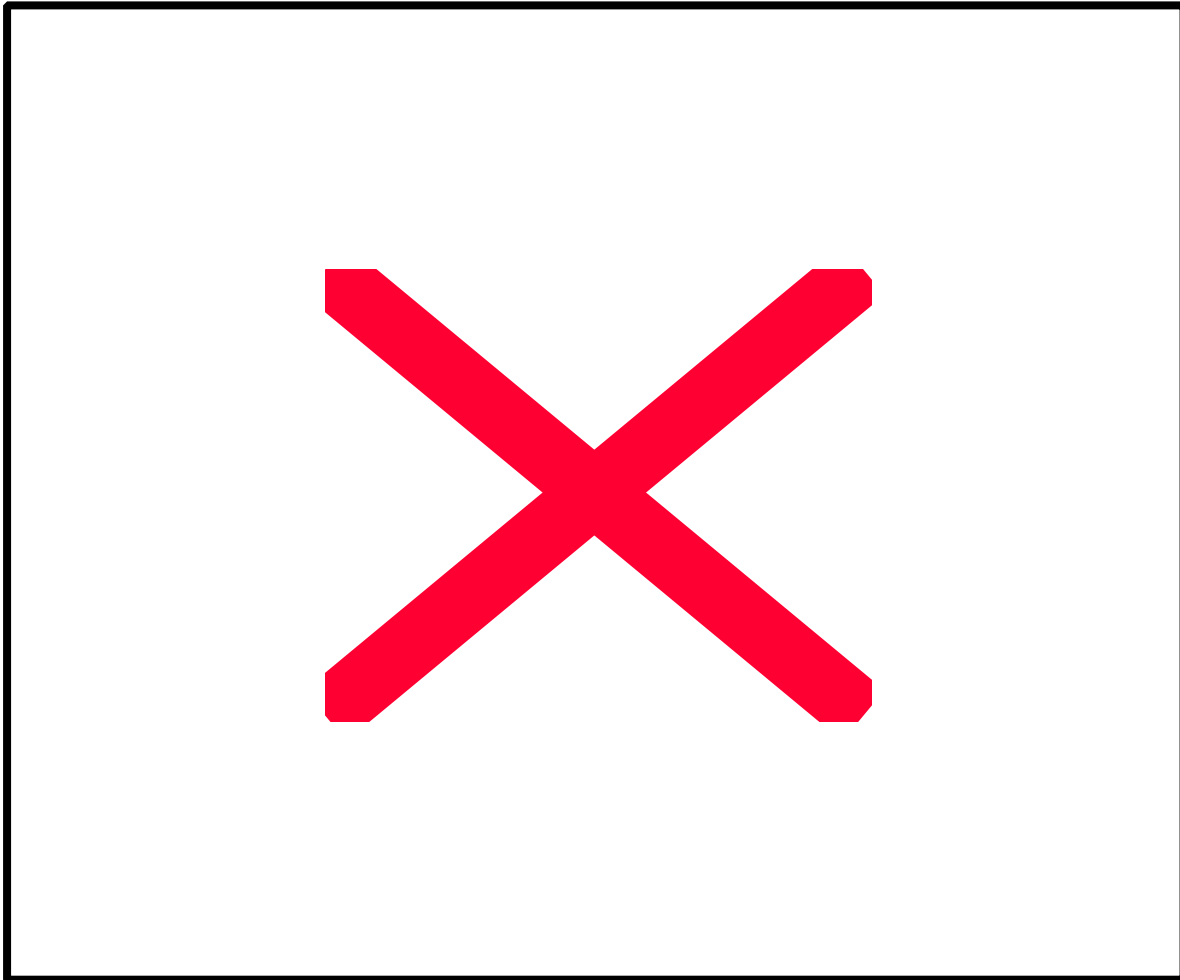
En général, le coaché est un des acteurs dans ces situations. Au cas où des problèmes interculturels deviennent répétitifs, il peut faire appel à un coach afin de comprendre et minimiser les problèmes et accroître l'efficacité de travail, ce qui va être illustré par un cas concret:

Comme tous les trois mois, la comptable française envoie les chiffres nécessaires de la filiale en France à son homologue allemand de la maison-mère en Allemagne. Quelques jours après, elle reçoit de son homologue un courrier électronique tout court en langue allemande: "Vos chiffres sont faux. Veuillez les corriger!"

La comptable française est navrée et même un peu frustrée. Premièrement ces chiffres sont en ordre, deuxièmement le message allemand lui paraît fort malpoli. Elle se bloque et refuse dans un premier temps d'agir.

Pour que la communication et la coopération entre les homologues français et allemands reprennent, la DRH peut faire appel aux conseils d'un coach. Le RSA et le cycle d'apprentissage peut servir comme cadre d'orientation et d'analyse de ces incidents critiques pour le processus du coaching interculturel:

Processus de coaching et cycle d'apprentissage



1.) Ressentir (Expérience concrète):

Tout d'abord le coaché, dans ce cas la comptable, est concerné émotionnellement. Par conséquent elle veut exprimer ces sentiments de frustration et de colère qu'elle a éprouvés. La tâche du coach est de l'écouter patiemment et attentivement. Même si elle arrive à communiquer ses sentiments, le comportement allemand lui paraît étrange et confirme encore une fois les stéréotypes que certains Français ont envers les Allemands, comme l'attitude du 'rouleau compresseur'. Elle ne dispose donc pas de moyens pour assimiler son expérience.

2.) Réfléchir (Observation réfléchie):

Le coach encourage le coaché de prendre un peu de recul et de regarder la situation de nouveau sous des angles différents. Le recul permet de calmer les sentiments et de retrouver une position plus objective pour mieux comprendre le problème. Le coaché a l'occasion de développer de l'empathie: "Qu'est-ce qu'il pense au juste, l'homologue allemand?"

3.) Penser (Conceptualisation abstraite):

La troisième phase a une orientation cognitive. Il est d'abord important d'analyser la situation pour ensuite trouver des solutions. Après, coaché et coach élaborent ensemble des stratégies pour des situations à venir. Dans cette phase le coach donne

son appui intellectuel en expliquant les raisons culturelles possibles pour le malentendu en question. En ce moment le coach examine la situation en liaison avec la culture nationale, la culture d'entreprise et la personnalité du coaché (Breuer/Barmeyer, 1998). Evidemment le coach doit être spécialiste dans le domaine interculturel et il doit bien connaître les cultures nationales concernées (dans ce cas la France et l'Allemagne). Par conséquent il doit donc disposer d'une boîte à outils pour travailler sur ces trois niveaux. Contrairement au coaching 'national' l'expérience et la connaissance des différences culturelles dans le management jouent un rôle primordial, comme la relation à l'hierarchie, au temps, à l'espace et à l'information. De nombreuses études ont traité ces différences (Barmeyer 1998, Breuer/de Bartha 1991, Hall 1981, Hofstede 1984, D'Iribarne 1989, Trompenaars 1993).

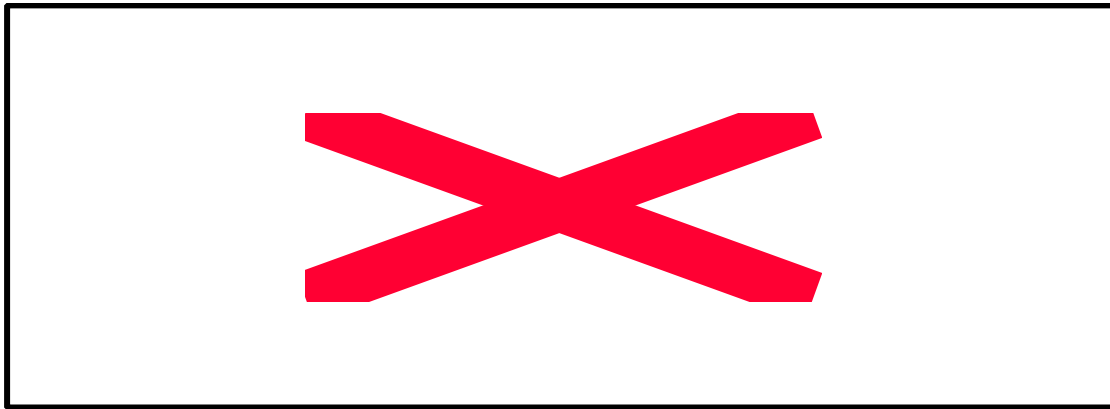
Dans le cas décrit en haut, il s'agit avant tout d'un problème de communication en relation avec le rapport de force et d'autorité entre la maison mère et la filiale. La communication est à la base de toute coopération, mais la communication ne garantit nullement la compréhension. Elle est ancrée dans le système national de signes et de significations. Plus les différences sont grandes entre la culture de l'émetteur et celle du récepteur, plus la communication risque d'être faussée. Ce cas montre un problème classique de la communication interculturelle: elle comporte toujours une part d'incompréhension, qui permet une interprétation ou même une évaluation.

"Cross-cultural communication occurs when a person from one culture sends a message to a person from another culture. Cross-cultural miscommunication occurs when the person from the second culture does not receive the sender's intended message. The greater the differences between the sender's and the receiver's cultures, the greater the chance for cross-cultural miscommunication." (Adler 1991, 66)

Dans ce cas précis le message en soi ne passe pas parce que la comptable se sent attaquée émotionnellement; elle ne ressent guère la critique comme étant constructive et neutre mais comme étant destructrice et négative. Cette interprétation va l'amener à modifier son comportement.

"L'essence de toute communication interculturelle est à rechercher davantage dans la stimulation d'une réponse que dans l'émission d'un message. Il est plus important d'obtenir la 'bonne réponse' que d'émettre le 'bon message'." (Hall 1984, 18)

Sans bien connaître le système de signes et leurs significations, beaucoup de règles et de conventions (de comportement) restent 'énigmatiques' ou 'bizarres'. Le modèle de communication simplifié illustre ce dilemme tout en soulignant les deux points de vue différents des acteurs:



Le comptable allemand émet son message de façon directe et 'sachlich' comme il a l'habitude dans son contexte. Il est significatif que le mot 'sachlich' ne se laisse guère traduire en français, mais les mots français objectif, impartial, neutre ou sobre le décrivent à peu près bien. Cette caractéristique a par ailleurs déjà été décrite par un observateur français au début du XXème siècle:

"Les Allemands appellent *Sachlichkeit* une qualité de l'esprit qui consiste à se placer toujours au point de vue de la "chose" (*Sache*), à n'en jamais juger d'après des principes qui lui soient antérieurs; une sorte de tact pratique, le respect du réel et de ses indications, l'attitude mentale du technicien, celle du menuisier par exemple, qui examine avant toute chose quel est le fil du bois et dans quel sens il vaut mieux l'utiliser [...]. Voilà de la *Sachlichkeit*, voilà une vue vraiment directe, de gens pas embarrassés et qui ne se laissent détourner de la décision à prendre par aucune considération étrangère. Partout les Allemands ont agi de la même façon; partout ils ont fait ce qui était indiqué, avec un aplomb et parfois une férocité imperturbables." (Rivière 1928, 65-66).

La 'Sachlichkeit', la sobriété, est à la base du style de travail allemand et permet la concentration (l'objet, la chose), mais n'attribue souvent pas assez d'attention aux personnes impliquées (Barmeyer 2000, 256). Le récepteur, la comptable française, *ressent* cette manière de communiquer comme impolie et même comme un affront. Le style de communication français est plus indirecte et plus orienté vers la personne que le style allemand (Müller 1991). La comptable aurait préféré un coup de téléphone plutôt qu'un courrier électronique 'froid'.

Le coach a donc la tâche d'expliquer la logique des systèmes de communication et de comportement pour éviter des futures frictions.

4.) Agir (Expérimentation active):

Cette phase met en application la connaissance nouvelle pour éviter les malentendus interculturels. Le coaché lui-même doit proposer des stratégies possibles de comportement, le coach ne donne que des orientations. Concernant le cas, la comptable devrait reprendre la communication pour créer une nouvelle base de coopération. Une rencontre personnelle sous prétexte de s'échanger sur les applications différentes de comptabilité et des conventions nationales du métier pourrait être un début pour un rapprochement.

4. Conclusion

Le cas présenté et analysé à l'aide du cycle d'apprentissage illustre le processus du coaching interculturel ainsi que son impact pour le bon fonctionnement du travail multiculturel. Ainsi, le coaching interculturel représente par son approche individuelle une mesure plus efficace pour développer les compétences internationales qu'une formation interculturelle proposée à un groupe de personnes. Le coaching permet d'examiner plus profondément le processus d'interaction, le contexte et la personnalité concernés. Ainsi il aide à minimiser les frictions interculturelles. Cette intervention offre la possibilité aux départements de ressources humaines de développer des compétences nécessaires des collaborateurs pour le travail en situation interculturelle parce que le coach peut accompagner le coaché durant une certaine période de temps.

Mais la direction des ressources humaines doit prendre en considération que le coaching a aussi ses limites parce que les coûts sont plus élevés qu'une formation en groupe. Le coaché doit également avoir beaucoup de confiance en son coach. Le coach est avant tout un spécialiste de l'écoute et du questionnement, il ne devrait pas abuser de son influence comme interface entre la DRH et le coaché. En revanche le coach doit savoir transmettre ses connaissances de façon adéquate pour que le coaché trouve lui-même les réponses aux questions posées. *Comprendre* ses motifs et son comportement et ceux des autres est une chose, *modifier* et adapter son comportement est une autre.

Les grands bouleversements au sein des entreprises, les coopérations, acquisitions et fusions trans-nationales vont considérablement élargir le champ d'application du coaching interculturel. La GRH en Europe doit davantage s'internationaliser et appliquer des outils nouveaux pour le développement du personnel. Les Etats-Unis - longtemps confronté à la diversité culturelle - ont ici une avance considérable devant les Européens. Dans les années qui viennent, il sera donc très intéressant d'observer si les nouvelles entités trans- et multinationales prendront réellement en compte ce besoin grandissant et seront prêts à investir dans la prévention et la résolution des conflits interculturels. Dans ce cas, le coaching interculturel a de beaux jours devant lui.

Bibliographie

Adler, Nancy J.: International Dimensions of Organizational Behavior. Boston, PWS-Kent, 1991.

Barmeyer, Christoph I.: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec. Frankfurt/New York, Campus, 2000.

Barmeyer, Christoph I.: Le Québec et l'Allemagne. Aspects interculturels du management. In: Kolboom, Ingo/Lieber, Maria/Reichel, Edward (Hg.): Le Québec. Société et Cultures. Les enjeux d'une francophonie lointaine. Dresden, University Press, 1998, S.91-105.

Barmeyer, Christoph I. (in Verbindung mit Lüsebrink, Hans-Jürgen): Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen. St.Ingbert, Röhrig, 1996.

Batchelder, Donald: Using Critical Incidents. In: Gochenour, Theodore (Hg.): Beyond Experience. The Experiential Approach to Cross-Cultural Education. Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1993, S.101-112.

Bennett, Milton J.: A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. In: International Journal of Intercultural Relations, Nr.10, 1986, S.179-198.

Breuer, Jochen P./Barmeyer, Christoph I.: Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In: Barmeyer, Christoph I./Bolten, Jürgen (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/Berlin, Wissenschaft & Praxis, 1998, S.179-202.

Breuer, Jochen P./de Bartha, Pierre: Studie über deutsch-französisches Management. Le Vésinet, JPB - La Synergie Franco-Allemande, 1990.

Cazal, Didier/ Peretti, Jean-Marie: L'Europe des Ressources Humaines. Paris, Edition Liaisons, 1992.

Chanlat, Jean-François (Hg.): L'individu dans l'Organisation. Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1990.

Clement, U./Clement, U.: Interkulturelles Coaching. In: Götz, Klaus (Hg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München, Rainer Hampp Verlag 1999, S.157-168.

Hall, Edward Twitchell: Beyond Culture. New York, Doubleday, 1981.

Hall, Edward T./Hall, Mildred R.: Les différences cachées. Une étude de la communication internationale. Hamburg, Gruner+Jahr, 1984.

Hay Group: Répertoire des styles d'apprentissage (RSA). Boston, 1999.

Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. London, Sage Publications, 1984.

D'Iribarne, Philippe: La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, Seuil, 1989.

Kolb, David A.: Learning Styles and Disciplinary Differences. In: Chickering, Arthur W. (Hg.): The Modern American College. San Francisco, Jossey-Bass, 1981, S.232-255.

Kolb, David A.: Experiential Learning. New York, Prentice Hall, 1984.

Laurent, André: The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. In: International Studies of Management and Organization, Bd.XIII, Nr.1-2, 1983, S.75-96.

Loos, Wolfgang.: Unter vier Augen. Coaching für Manager. Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie, 1997.

Müller, Bernd-Dietrich: Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: Bernd-Dietrich Müller (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. München 1991, S.27-52.

Mutabazi, Evalde/Altman, Yochanan/Klesta, Audrey/Poirson, Philippe: Management des ressources humaines à l'international. Paris, Editions Eyrolles, 1994.

Peretti, J.M./Cazal, D./Quiquandon, F.: Vers le management international des ressources humaines. Paris, Editions Liaisons, 1990.

Rivière, Jacques: Le Français. Paris, Eds. Claude Aveline, 1928.

Schreyögg, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/New York, 1998.

Trompenaars, Fons: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London, Economist Books, 1993.