

Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité

Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon

Équipe des rédactrices invitées :

Pauline Fatien,
Grenoble Ecole de Management, France

Sybille Persson,
Université de Lorraine, France

Judie Gannon,
Oxford Brookes Business School, Roayme-Uni

Coaching et mentorat sont des pratiques d'accompagnement qui ont gagné leurs lettres de noblesse dans les organisations au point d'être devenues un élément clé pour soutenir managers, collaborateurs, leaders et entrepreneurs dans leur développement et leurs projets (Bozer & Delegach, 2019). Les promesses de changement, aux niveaux individuel, collectif et/ou organisationnel, ont rapidement conquis les discours, les imaginaires et les pratiques organisationnelles. À première vue, les pratiques de mentorat sont qualifiées d'« omniprésentes » (p. 6) (*ubiquitous*) avec des chiffres « impressionnants » (*formidable*) (p. 5) (Stoeger et al., 2021) ; le coaching quant à lui est dit « triomphant » (Arnaud et al., 2022, p. 16), « fermement établi » (Haan & Nilsson, 2023, p. 1). Cette conquête s'est faite *via* une extension à de multiples contextes institutionnels — des entreprises (start-up à firme globale), aux universités, établissements publics — par une mobilisation par de multiples acteurs — du coach externe, interne, au manager/leader coach, mais aussi du mentor informel au programme structuré de mentoring ; et ce, dans la plupart des zones géographiques — depuis l'Amérique du Nord jusqu'à l'Asie. Si la dimension internationale du coaching et du mentorat est une évidence, les dynamiques et modalités qui sous-tendent leur essor, ainsi que leurs formes, impacts et conséquences, en organisation et au-delà, demeurent un champ d'étude à explorer. C'est l'objet de cet appel à contributions que de documenter, explorer, questionner les modalités, mécanismes, processus et enjeux des pratiques de coaching et mentorat mobilisées à travers la multiplicité des contextes organisationnels et entrepreneuriaux.

Pratiques d'accompagnement en entreprise, coaching et mentorat (C&M) sont souvent décrites comme cousines. Relevant toutes les deux d'un soutien apporté au sein du cadre professionnel et/ou entrepreneurial, dans un esprit de bienveillance et avec une intention de progression, elles diffèrent par les compétences et postures attendues tant des accompagnants que des accompagnés (Garvey & Stokes, 2022). Si le mentor est un ancien qui transmet son expérience à un plus jeune, moins expérimenté, pour l'aider à cheminer dans sa carrière (Houde, 1995 ; Ragins & Kram, 2007), le coach est présenté avec davantage d'extériorité, celle du tiers expert d'un processus de changement, plus que d'un contenu. Depuis Homère, le mentor acquiert sa valeur à travers le partage de son expérience et de son exemplarité pour les transmettre au « protégé » ou au « mentee » ; alors que l'efficacité du coach relève d'un « non agir agissant » (Jullien, 1996, chapitre 6) à travers une suspension de jugement a priori, combinée à une capacité à questionner sans idées ni intentions préconçues quant aux réponses du coaché.

L'essor et l'accélération du recours aux pratiques de C&M dans les organisations, aux niveaux national et international, ont été expliqués par leur pertinence pour accompagner l'évolution du capitalisme dans ses modalités et sa mondialisation (Vernazobres, 2006) ; ainsi le coaching serait « aux bons soins du capitalisme » (Salman, 2021). C&M développeraient des compétences « douces » requises pour répondre aux exigences de liaison et de coordination dans des environnements globaux mouvants et réticulaires. En même temps, ces accompagnements compenseraient les effets de l'extension et de la financiarisation du capitalisme (pression à la rentabilité, anxiété accrue et perte de sens au travail) en offrant des espaces (potentiellement salvateurs) pour prendre de la distance et de la hauteur. À la fois symptôme et remède (Arnaud *et al.*, 2022) de la mondialisation du capitalisme, ces pratiques d'accompagnement sont empreintes de tensions, qui aujourd'hui, tant pour les chercheurs que les praticiens, ouvrent de nombreuses questions (Gannon, 2021), plus qu'elles ne proposent des réponses fermes et définitives (Stoeger et al., 2021).

Cette indétermination est tout d'abord liée à l'état des connaissances sur le coaching et le mentorat, qui font que les pratiques devancent les savoirs (Bachkirova, 2018 ; Boyatzis et al., 2022 ; Stoeger et al., 2021) ou que la multiplication des modèles crée une cacophonie assourdissante ; dans ce sens, Ayache et Dumez (2021, p. 47) qualifient le coaching de « pratique sans théorie » « par excès de théorie ». Cette sous-théorisation est un facteur de risque pour Fatien, Louis et Islam (2022) quand les attributs du coaching (comme la neutralité ou la bienveillance) sont professés sans soubassements théoriques : les praticiens sont alors confrontés à une palette éclectique de concepts et outils, qu'ils vont mobiliser et combiner à leur guise, sans forcément en comprendre les ancrages, les tenants et aboutissants, en particulier dans le contexte complexe

des organisations (Schulz, 2018). De manière similaire, Bachkirova et Borrington (2020) font état de différentes soi-disant « bonnes idées » (comme le bien-être, la poursuite du bonheur, la pleine présence) qui peuvent en fait « rendre malade » dans leur importation et application dans le coaching. De même, dans le champ du mentorat, Stoeger, Balestrini et Ziegler (2021) s'inquiètent des potentiels dommages créés par des programmes de mentorat sans fondement scientifique, ce que les auteurs nomment « le paradoxe du mentorat » (p. 6), pour souligner l'écart entre la potentialité d'un programme bien réalisé et les sous-performances constatées par manque de soubassements scientifiques.

Face à cette instabilité qui encadre les pratiques de C&M, on constate tout d'abord des réactions qui visent à contenir les débordements enregistrés. Appels ou efforts pour recadrer, définir, préciser les contours, proposer des modèles : autant de forces centrifuges qui œuvrent en faveur d'un resserrement des pratiques. La formalisation est censée accroître la lisibilité, pour fournir une base explicite face aux processus d'accréditation, de certification, de normalisation afin de chasser l'équivoque et de nier l'ambiguïté propre aux pratiques d'accompagnement (voir par exemple, pour le mentorat, St-Jean & El Agy (2014). Servant autant que contraignant les actions des professionnels, ces dynamiques œuvrent *in fine* à l'homogénéisation des pratiques qui tendent vers une uniformité susceptible de se vouloir universaliste (Jullien, 2008). À ce titre est illustratif l'essor du code éthique global à destination des coachs, mentors et superviseurs, signé par maintenant 10 acteurs professionnels de l'accompagnement (EMCC et al., 2021). Dès lors, les pratiques de C&M tendent à se ressembler à travers le monde, donc en faveur de la culture dominante quitte à oublier et/ou ignorer d'autres contextes (Bozer, Delegach & Kotte, 2021) comme cela a été souligné pour les IBS (International Business Studies) (Agostini & Persson, 2022), le développement RH (Persson & Shrivastava, 2016) ou encore l'innovation en réseaux (Froehlicher & Barès, 2015).

En particulier, Fatien Diochon et Nizet (2019, p. 603) soulignent « l'insensibilité des programmes de coaching » à leurs contextes, favorisant une similitude à travers les entreprises. Plus précisément, ils expliquent l'homogénéité des programmes par la prédominance des stratégies de pouvoir dans leur mise en place qui font fi des contextes ; si les contextes sont parfois mobilisés, c'est seulement de manière instrumentale, c'est-à-dire dans la mesure où ils servent les choix politiques. Sinon, ils sont négligés ou biaisés. Au final, les programmes de développement d'accompagnement seraient davantage des vecteurs de mise en conformité ou d'oppression (Shoukry & Cox, 2018) que d'émancipation. C'est la conclusion de l'étude de Gagnon et Collinson (Gagnon & Collinson, 2014) qui postulent la puissance régulatrice des programmes globaux, source de prescription identitaire et de promotion uniforme d'idéaux en termes de comportement de leadership.

Pourtant la forme « plus ambiguë, labile et ondoyante que ce qui en est présenté officiellement » (Arnaud et al., 2022, p. 16) du coaching, ainsi que le manque de distinction conceptuelle dans le mentorat (Chouki & Persson, 2016 ; Stokes et al., 2021) peuvent aussi être vus positivement. Pour Arnaud et collègues (2022, p.16), cette « indétermination peut être source de réponses créatives aux enjeux personnels et professionnels du monde contemporain, mais aussi d'impasses subjectives et sociétales. » Dans un élan similaire, Nizet et Fatien (2012) invitent à explorer la fécondité des ambiguïtés du coaching, potentielles sources de « malléabilité » de la pratique pouvant contribuer au succès de son recours. Pour d'autres encore, la difficulté à définir les pratiques est plutôt salutaire ; elle est le signe de la prise en compte de la dimension située des pratiques, et du contexte, notamment dans le mentorat informel, émergeant de la situation d'interaction (Chouki & Persson, 2016). Ainsi, Stokes et collègues (2020) invitent à considérer mentorat et coaching comme « les deux faces d'une même pièce », donnant au contexte un rôle agentique : les accompagnants vont puiser dans la posture typique du coach ou du mentorat en fonction du contexte d'apprentissage, temporel, économique ou socio-culturel. Dans cette veine, Fatien, Louis et Islam (2022) invitent à considérer le coaching comme une « pratique » (*coaching as practice*) pour signifier l'importance de la dimension situationnelle et relationnelle d'une pratique qui ne peut se laisser réduire à des descriptions sèches, au risque sinon, d'une

réification des personnes et des environnements. Ainsi, envisager le coaching comme *pratique* c'est considérer qu'on ne peut faire abstraction d'une pluralité de contextes, notamment d'ordre culturel et politique dans lesquels les accompagnements prennent place.

Toujours sur le délicat registre de l'ambiguïté, en particulier quand C&M s'internationalisent, on ne saurait ignorer le langage et la question de la langue (Agostini & Persson, 2022). La question se pose alors de la possible soumission des pratiques de C&M aux politiques et stratégies de développement RH qui se voudraient similaires parce que globales, sous l'égide du « Care » (Tronto, 2010). Se profile alors une confusion entre deux concepts : *l'uniforme* d'une part, au service de l'économique, au détriment du *commun* d'autre part, au service du politique (Jullien, 2008). Ajoutons enfin, au-delà de l'écart discuté et disputé entre présentiel et distanciel depuis les vagues COVID, qui ont bousculé les pratiques de coaching usuelles (Graßmann & Schermuly, 2020), quelle place accorder au local, dans sa sensibilité même, face à la digitalisation mondiale/globale, relayée et déployée par les algorithmes, à l'heure de ChatGPT et consorts ?

Sur cette base, nous invitons des contributions théoriques et/ou empiriques qui permettront d'éclairer les forces, dynamiques, mécanismes à l'œuvre dans les pratiques de coaching et de mentoring et leurs évolutions, ainsi que leurs effets et conséquences, sans ignorer en amont les façons de penser l'accompagnement lui-même sur un registre international donc pluriculturel. Les thématiques associées à cet appel incluent, sans s'y réduire, les questions suivantes :

- **C&M et Internationalisation**

- Quelles formes prend l'internationalisation des pratiques de C&M ?
- Quelle convergence, divergences et dissidences dans les discours et pratiques de C&M ?
- Quelles formes prennent les programmes de C&M à l'international ?
- Dans quelle mesure, et sous quelles formes, C&M apparaissent-ils comme des outils dans les politiques et pratiques d'internationalisation des entreprises ?

- **C&M et Contexte**

- Dans quelle mesure et de quelles manières le contexte est-il pris en compte dans les pratiques et programmes de C&M ?
- Quels liens C&M entretiennent-ils avec leur éco-système plus largement, sans ignorer les ressources de pensée que sont les langues ?
- Penser global/agir local en C&M ou penser local/agir global en C&M ?
- En quoi les préoccupations et les engagements sociétaux, politiques et environnementaux sont-ils au cœur du C&M ?
- Quelles sont les dimensions politiques du C&M ?

- **C&M et Idéologie universaliste**

- Quelles sont les « impensés » véhiculés dans le C&M, comme autant d'idéaux voire d'idéologies porteuses de valeurs à prétention universelle, voire universaliste ?
- Comment repérer les impensés face aux biais culturels (en termes de race, genre, orientation religieuses, sexuelles, etc.) dans les pratiques et discours de C&M ?

- Quelle(s) contribution(s), effectives ou potentielles, de C&M pour réduire ou renforcer les discriminations dans les organisations ?
 - Comment conjuguer diversité culturelle et revendication identitaire, au singulier et au pluriel à travers C&M ?
- **C&M et Normalisation**
 - Quelle portée faut-il préserver en termes d'ambiguïté (notamment pour le coaching) et d'informel (en particulier pour le mentorat) dans les pratiques d'accompagnement dans les organisations ?
 - Quelle compatibilité préserver face au travail de clarification déontologique des fédérations professionnelles, en particulier quand elles se revendiquent internationales ?
 - Quid de l'IA coaching/mentorat ? Est-il l'apogée du coach/mentor universel ? Le coaching, en particulier qui fait l'objet de transactions financières, parfois fantasmées, est-il soluble dans l'IA à l'heure de ChatGPT ? Quel est le rôle du langage dans le coaching et le mentorat ?

Partage d'idées et procédure de soumission :

Afin de soutenir les auteurs dans leur processus de développement d'article, les éditrices encouragent les auteurs à leur soumettre leur projet d'article (type résumé de 1000-1500 mots, avec bibliographie) et questions éventuelles.

Les soumissions d'articles finaux, qui devront respecter les normes rédactionnelles de la revue MI ([FR](#), [EN](#), [ES](#)) et sont à envoyer avant le **20 mai 2024**. Date anticipée de parution du numéro spécial : Premier semestre 2026.

Pour tout contact, utilisez l'adresse dédiée : managementinternationalcm@gmail.com

Les autrices de l'appel

Pauline Fatien (PhD) est enseignante-chercheure en management avec une carrière internationale aux Etats-Unis, en Colombie et en France. Ses travaux explorent les enjeux éthiques et de pouvoir dans les pratiques organisationnelles comme le coaching. Elle est actuellement en poste à Grenoble Ecole de Management, membre du groupe de recherche OWIC (France).

Sybille Persson (PhD, HDR) est membre du laboratoire CEREFIGE (Université de Lorraine, France). Au-delà de ses travaux sur le coaching et le mentorat, elle mobilise les concepts proposés par le philosophe et sinologue François Jullien pour favoriser une évolution à la fois stratégique et éthique des pratiques managériales en entreprise.

Judie Gannon (PhD) est Directrice des programmes doctoraux à Oxford Brookes Business School et membre du Centre International pour les Etudes en Coaching & Mentoring (ICCAMS). Ses recherches portent sur les initiatives de mentorat et de coaching, avec un focus particulier sur leur impact social.



Références

- Agostini, B., & Persson, S. (2022). Revisiting the connection between context and language from hall to jullien: a contribution to a real intercultural dialogue. *Management International*, 26(6), 197–212. <https://doi.org/10.7202/1095756ar>
- Arnaud, G., Dubouloy, M., & Ohayon, A. (2022). De quoi le coaching est-il donc le nom ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 34, 7–18. <https://doi.org/10.3917/nrp.034.0007>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2021). Le coaching : exploration d'une pratique. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 3(145), 46–54. <https://doi.org/10.3917/geco1.145.0046>
- Bachkirova, T. (2018). Developing a knowledge base of coaching : Questions to explore. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 23–41). SAGE Publications.
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2020). Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), 9–30. <https://doi.org/10.22316/poc/05.1.03>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The grand challenge for research on the future of coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202–222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>
- Bozer, G., & Delegach, M. (2019). Bringing context to workplace coaching: A theoretical framework based on uncertainty avoidance and regulatory focus. *Human Resource Development Review*, 18(3), 376–402. <https://doi.org/10.1177/1534484319853098>
- Bozer, G., Delegach, M., & Kotte, S. (2021). The influence of organizational coaching context on pre-coaching motivation and the role of regulatory focus: An experimental study. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21462>
- Chouki, M., & Persson, S. (2016). Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel ? *Management & Avenir*, 88, 155–177. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0155>
- EMCC, AC, & et al. (2021). *Global code of ethics* (3rd edition).
- Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2019). Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts. *Leadership*, 15(5), 603–620. <https://doi.org/10.1177/1742715018824442>
- Fatien, P., Louis, D., & Islam, G. (2022). Neutral In-tensions: Navigating Neutrality in Coaching. *Journal of Management Studies*, Online Fir. <https://doi.org/10.1111/joms.12883>
- Froehlicher, T., & Barès, F. (2015). L'écosystème d'innovation universitaire de Aalto : une contribution au repérage des acteurs impliqués lors de la phase d'émergence. *Management international*, 18(1), 153. <https://doi.org/10.7202/1022226ar>
- Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. *Organization Studies*, 35(5), 645–670. <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>
- Gannon, J. M. (2021). Applying the lens of social movements to coaching and mentoring. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 6(1), 5–29. <https://doi.org/10.22316/poc/06.1.02>
- Garvey, B., & Stokes, P. (2022). *Coaching & mentoring* (4th edition). Sage.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>
- Haan, E. de, & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2022.0107>
- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Presse de l'Université du Québec.
- Jullien, F. (1996/2004). *Traité de l'efficacité*. Grasset et Fasquelle, tr. *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking*, University of Hawai'i Press.
- Jullien, F. (2008/2014). *De l'universel, de l'uniforme, du commun, et du dialogue entre les cultures*. Fayard. tr. *On the Universal, the uniform, the common and dialogue between cultures*, Polity.
- Nizet, J., & Fatien Diochon, P. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 110(4), 24. <https://doi.org/10.3917/geco.110.0024>
- Persson, S., & Shrivastava, P. (2016). Sustainable Development of Human Resources Inspired by Chinese Philosophies: A Repositioning Based on François Jullien's Works. *Management and Organization Review*, 12(3), 503–524. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.47>
- Ragins, B. R., & Kram, E. K. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work theory, research and practice*. SAGE Publications.



- Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme - Le coaching en entreprise*. Presses de Sciences Po.
- St-Jean, É. & El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international / International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 112–125. <https://doi.org/10.7202/1018271ar>
- Schulz, F. (2018). Coaching. In T. Beyes & J. Metelmann (Eds.), *The creativity complex. A companion to contemporary culture* (pp. 56–62). Transcript.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413–428. <https://doi.org/10.1177/1350507618762600>
- Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2021). Key issues in professionalizing mentoring practices. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 5–18. <https://doi.org/10.1111/NYAS.14537>
- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2021). “Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142–152. <https://doi.org/10.1111/nyas.14316>
- Tronto, J. C. (2010). Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 176. <https://doi.org/10.3917/RIPS.027.0176>

