

Penser un dispositif de coaching soutenable, à l'aune de la sociologie clinique

Application à la lutte contre le plafond de verre

Par Pauline FATIEN

Grenoble École de Management, 38000 Grenoble, France

Fabien MOREAU

IDRAC Business School, Grenoble

et Anne ANTONI

Grenoble Ecole de Management, 38000 Grenoble, France

Cet article répond à un besoin de penser la soutenabilité des dispositifs de coaching, au regard de leurs effets potentiellement contre-productifs. En appui sur la sociologie clinique, nous interprétons que le coaching peut produire des effets non soutenables quand il contribue à perpétuer et occulter les contradictions organisationnelles dans lesquelles les individus sont pris. Alors, concevoir un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching consiste à médier les contradictions et ouvrir des voies de dégagement.

Nous identifions trois menaces pour la soutenabilité de tels programmes, pour lesquelles nous faisons des propositions appuyées sur la gestion des contradictions. Nous illustrons nos propositions à partir de l'exemple des programmes utilisant le coaching avec un enjeu de promotion de l'égalité professionnelle, et notamment la lutte contre le plafond de verre. Cet article s'inscrit dans des appels tant des chercheurs que des praticiens de positionner le coaching et les programmes d'accompagnement dans des approches complexes pour faire face à ses enjeux socio-politiques, au-delà des perspectives technicistes et instrumentales existantes.

Fort de sa légitimité croissante, le coaching intègre la panoplie des outils organisationnels, au point de devenir un élément central de dispositifs d'accompagnement du changement en entreprise (Ayache et Dumez, 2021). Après des recherches qui se sont attachées à montrer les effets positifs de tels dispositifs basés sur le coaching, un certain nombre de travaux questionnent leur soutenabilité, c'est-à-dire leur capacité à apporter des changements pérennes et bénéfiques pour les participants de ces programmes et leur organisation. Le coaching est non soutenable quand il a des effets contre-productifs, pervers ou paradoxaux. Par exemple, la mise en place du coaching peut conduire à individualiser la prise en charge des problèmes, rendant les bénéficiaires de l'accompagnement à la fois responsables de leur problème et de leur traitement, laissant intactes les structures potentiellement dysfonctionnelles (Amado, 2004 ; Nizet et Fatien Diochon, 2012 ; Salman, 2021 ; Arnaud, Dubouloy & Ohayon, 2022). Les dispositifs de coaching sont aussi souvent mis en place de manière décontextualisée par l'importation de programmes standard, sans vérifier leur

adaptation et pertinence pour le public concerné. Face à ces dérives, les voix pour aborder le coaching dans sa soutenabilité se font alors de plus en plus pressantes, souvent dans un but de proposer des pistes alternatives et encapacitantes (Shoukry et Cox, 2018 ; Shoukry et Fatien, 2023).

Dans ce cadre, nous cherchons à éclairer la question suivante : comment pratiquer un programme d'accompagnement soutenable basé sur le coaching ?

Pour y répondre, cet article conceptuel (Mandard, 2021) propose une approche de la soutenabilité dans le coaching à l'aune de la sociologie clinique (de Gaulejac, 2020). La sociologie clinique repose sur l'analyse des contradictions qui sont produites par les organisations et qui agissent sur les individus et leur trajectoire. Cette approche permet de comprendre la soutenabilité en termes de non-reproduction des contradictions dans lesquelles sont pris les individus. Un programme de coaching non soutenable perpétue les contradictions en les occultant – quand un programme

soutenable permet, selon l'approche de la sociologie clinique, de les appréhender par un dégagement progressif. Le programme va médier les contradictions, c'est-à-dire créer les conditions pour poser un diagnostic partagé et apporter des réponses à un problème concret.

Nous nous penchons sur le cas spécifique des dispositifs basés sur le coaching visant l'égalité professionnelle, et en particulier les initiatives qui utilisent le coaching pour lutter contre le plafond de verre, dit autrement pour la promotion des femmes à des postes de pouvoir (Laufer, 2005). Ce contexte est utilisé pour illustrer l'enjeu de la soutenabilité du coaching en lien avec une préoccupation sociétale.

En effet, dans le paysage varié de ses mobilisations, à côté des enjeux traditionnels de performance ou de prise de poste, le coaching est aussi associé à des luttes plus spécifiques, par exemple pour des enjeux d'égalité au travail à partir d'une perspective genrée (Guillaume et Pochic, 2007 ; Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Dzingwa et Terblanche, 2024), ou raciale (Maltbia et Prior, 2023 ; Roche et Passmore, 2023a, 2023b). On attend alors du coaching qu'il favorise le développement de compétences qui permettent aux participants de mieux « performer » dans l'organisation, souvent en les aidant à se « rapprocher [...] des normes sociales attachées à l'exercice du pouvoir » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 97). Ces domaines ne sont alors pas exempts de risques, et les dérives ou effets potentiellement néfastes de la mise en place de programmes basés sur le coaching se retrouvent ici, en prenant des formes particulières. Dès lors, il y a un risque que le coaching soutienne des dispositifs qui renforcent les problèmes, servant ainsi aveuglément la « discrimination bien intentionnée » (Romani, Holck & Risberg, 2018 ; Hein et Ansari, 2023), laissant intacts les modèles et pratiques organisationnelles qui servent autant d'« étalon » que de « coupe-ret » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 80).

D'un point de vue théorique, cet article contribue à la littérature critique qui appelle à clarifier la nature des changements produits par le coaching (Shoukry et Cox, 2018 ; Bachkirova, 2024b) *via* l'angle de la soutenabilité pensée à l'aune de la sociologie clinique. Nous offrons des pistes et recommandations pour la conception et mise en place de programmes d'accompagnement soutenables intégrant le coaching, reflétant les préoccupations de plus en plus sociétales des associations professionnelles de coaching et des coachs (Boyatzis *et al.*, 2022). Au final, cet article répond aux demandes d'inscrire le coaching et les programmes d'accompagnement dans des approches complexes, au-delà des perspectives technicistes et instrumentales dominantes (Gannon, 2021 ; Hurlow, 2022).

Notre article est structuré en deux parties. La première partie pose les enjeux de soutenabilité des dispositifs d'accompagnement basés sur le coaching et présente la manière dont la sociologie clinique permet un nouvel éclairage sur ces enjeux. À partir de ce cadre conceptuel, la seconde partie élabore comment penser un programme soutenable basé sur le coaching en prenant le cas de la lutte contre le plafond de verre, contexte représentatif des demandes de réinscription du coaching dans des préoccupations sociétales.

Appréhender la soutenabilité du coaching à l'aune de la sociologie clinique

Les enjeux de soutenabilité des dispositifs d'accompagnement basés sur le coaching

Le coaching en entreprise a pénétré les bancs des organisations depuis une trentaine d'années (Salman, 2021). Présentée comme ancrée dans un dialogue permettant la réflexivité pour favoriser l'atteinte de buts, la pratique est vue comme un vecteur de changement pour soutenir individus et équipes au sein de leur organisation (Ayache et Dumez, 2021). Ainsi, le coaching est mobilisé pour accompagner des transitions professionnelles, des prises de poste, la prévention de conflits, etc. Il peut être mobilisé seul, sous forme d'intervention pour une durée déterminée auprès d'un individu ou d'une équipe, ou dans le cadre de dispositifs associant d'autres supports comme le mentorat, le co-développement, ou la formation professionnelle (Coates, 2013).

L'essor depuis une vingtaine d'années de cette intervention visant le changement semble pourtant se faire dans un certain vide théorique (Bachkirova, 2018 ; Ayache et Dumez, 2021 ; Bachkirova, 2024b), qui s'exprime de différentes manières sous la plume des auteurs. Certains pointent la quasi-absence de sous-bassements théoriques, où la pseudo-scientificité (et efficacité) semble établie sur des bases marchandes (Jackson, 2004). Bachkirova (2024a) parle même de « trous conceptuels » (*conceptual holes*), mettant en avant que le discours du coaching se réduit souvent à un sac de dogmes, plein de « clichés, comparables à un pitch commercial ». C'est aussi la profusion des approches qui est pointée, cette cacophonie créant pour Ayache et Dumez (2021) une pratique sans théorie par excès de théories. Si cet éclectisme est « bien géré » par certains praticiens qui l'intègrent dans un discours « libérateur au sens où il permet au coach de ne pas se sentir prisonnier d'une seule approche » (Ayache et Dumez, 2021, p. 145), il présenterait un danger d'incohérence, notamment épistémologique, quand les praticiens mélangent des approches sans forcément être sensibilisés à leur compatibilité (Hurlow, 2022 ; Fatien, Louis et Islam, 2023).

Ce manque de solidité théorique pose problème, car il traduirait un aveuglement par rapport à la nature réelle de ce qui est accompli (Bachkirova, 2024b), et ne permet pas de penser la complexité des effets du coaching. La pertinence des outils et approches mobilisés est interrogée, et leur efficacité questionnée, quand ces programmes ne conduisent qu'à une lecture superficielle, partielle et partielle des enjeux et problèmes, ou pire, renforcent les problèmes ou en créent de nouveaux (Bachkirova, 2024b) : le coaching n'est pas soutenable du fait de ses effets négatifs ou pervers. Nous identifions trois grandes menaces pour la soutenabilité du coaching : l'individualisation / psychologisation des problèmes ; le réductionnisme identitaire gestionnaire ; et le plaquage autoritaire (voir ligne 1 « Menaces » de la Figure 1 ci-après).

Tout d'abord, un certain nombre d'analyses de démarches de coaching soulignent un risque d'individualisation ou de psychologisation des problèmes (Salman, 2008 ; Fatien Diochon et Lovelace, 2015). Les phénomènes d'individualisation et de psychologisation au travail relèvent de processus de déplacement du social vers respectivement l'individuel ou le psychique, consistant à reporter les origines d'un problème complexe à une source simple, ici respectivement individuelle ou psychologique. Cela conduit à substituer à un langage social, organisationnel ou politique, « un langage psychologique pour énoncer, analyser et résoudre des problèmes de travail et d'emploi » (Stevens, 2008, p. 1). Ainsi, une situation (par exemple comme faire carrière en entreprise) est analysée uniquement en termes de manques ou déficits individuels, qui doivent se combler par une transformation individuelle ou psychologique. Dans le coaching, l'individualisation s'exprime par des injonctions à se changer soi, avant de changer le système, avec des formules¹ comme « Je suis mon principal obstacle à la réalisation de mes désirs, et aussi mon principal levier » ; « Autorisez-vous à rêver, assumez-vous et saisissez les opportunités qui correspondent à vos valeurs » ; « Osez oser » ; « Ce n'est ni l'auto-censure ni le plafond de verre qui vont limiter l'expression de votre talent au service de [l'entreprise] ».

Une deuxième menace pour la soutenabilité du coaching repose sur ce que nous nommons le réductionnisme identitaire gestionnaire. Il se réfère au phénomène courant dans les programmes de coaching de s'appuyer sur des grilles ou typologies qui, au prétexte de saisir une réalité ou un phénomène, vont le réduire à une catégorie facilement appréhendable à des fins gestionnaires productivistes. Cette démarche repose en fait sur un mouvement d'« interpellation subjective » (Butler, 1997) dans une logique gestionnaire : une personne va être mobilisée, convoquée par l'une de ses caractéristiques seulement, réduisant sa pluralité identitaire à une unicité, comme si cela suffisait à la définir, et ce afin de servir des buts avant tout productifs organisationnels. Par exemple, une personne est réduite à sa personnalité, appréhendée par une succession de lettres (test MBTI) ou une couleur (test DISC), qui expliquerait notre manière de se comporter en public, nos besoins d'apprentissage, notre manière de communiquer, ces objectivations devant permettre d'optimiser le fonctionnement au travail par la reconnaissance des styles et la création d'équipes avec des profils compatibles.

Enfin, une troisième menace pour la soutenabilité du coaching est ce que nous appelons le plaquage autoritaire : il correspond à une importation d'une pratique de manière descendante et décontextualisée. En effet, le coaching, prenant son essor dans une ère du *new age*, est porté par une vague de pseudo-innovations qui s'avèrent peut-être un miroir aux alouettes (Salman, 2021). Ainsi, Bachkirova et Borrington (2020) nous mettent en garde contre les « belles idées [du coaching] qui nous rendent malades » : ils passent en revue un certain nombre d'outils et pratiques en vogue dans le coaching, notamment avec une promesse de bien-être au travail (comme l'ancrage dans la psychologie

positive, le recours à la méditation, l'approche du coaching transformationnel), et discutent leur pertinence et effets contre-productifs. De fait, le coaching importe des concepts ou outils d'autres domaines, sans forcément proposer leur adaptation aux contextes et problématiques organisationnelles du coaching. C'est ce que relèvent aussi Fatien *et al.* (2023) dans leur analyse de l'importation depuis la psychothérapie dans le coaching de la norme de neutralité. Ces plaquages, sans poser la question du contexte de la réception, sont dangereux en ce qu'ils font fi de la spécificité des environnements et problématiques des participants des programmes de coaching. La solution coaching est parfois même avancée avant qu'un diagnostic ne soit posé. Ces programmes sont importés et mis en place par des personnes finalement supposées savoir pour les autres – ou poursuivant leurs propres intérêts (Fatien Diochon et Nizet, 2019) ; ce plaquage se fait ainsi de manière autoritaire.

Ces trois phénomènes, individualisation / psychologisation des problèmes, réductionnisme identitaire gestionnaire, et plaquage autoritaire, sont des menaces pour la soutenabilité des pratiques ou programmes de coaching quand ils traduisent des approches simplificatrices des enjeux organisationnels, et ne conduisent qu'à leur traitement superficiel. Ce traitement risque de n'avoir fait que déplacer le problème, ou le renforcer. Les problèmes ou symptômes de dysfonctionnement réapparaissent, et se perpétuent.

Pour penser l'élaboration de ces enjeux de soutenabilité, nous offrons une lecture par l'approche complexe de la sociologie clinique, que nous présentons dans la section suivante. Cette approche nous permet de conceptualiser la soutenabilité dans le coaching comme la capacité d'un dispositif à faire accéder aux contradictions dans lesquelles sont pris les individus, et favoriser leur élaboration pour ouvrir des pistes de dégageant.

Appréhender la soutenabilité en coaching *via* la sociologie clinique : partir des contradictions agissantes

La sociologie clinique est une discipline théorique avec des implications méthodologiques. Elle vise à produire une analyse des situations et phénomènes vécus à partir de la mise en avant des effets des contradictions organisationnelles sur les individus, en vue de les médier (de Gaulejac, Hanique & Roche, 2007 ; de Gaulejac, 2020). Un dispositif, en appui du coaching, médie les contradictions quand il offre des pistes de dégageant face à celles-ci, c'est-à-dire qu'en lui-même, il constitue un support d'exploration et un espace pour en faire quelque chose, comme un vecteur de transformation. Nous détaillons ci-dessous tout d'abord ses assises théoriques, puis leur pendant méthodologique.

La sociologie clinique place au centre de son analyse les contradictions qui sont produites par les organisations et qui agissent sur les individus et leur trajectoire. Les contradictions regorgent aujourd'hui en entreprise, traduites par des formules ou expériences courantes

¹ Formules tirées de nos recherches.

comme « Vous devez faire plus avec moins » ; « Plus on gagne du temps, moins on en a » ; « On a le nez dans le guidon, on sait qu'on va dans le mur et on pédale de plus en plus vite » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 17). L'idéologie gestionnaire actuelle, ancrée dans un paradigme de la croissance, une injonction au développement individuel, une compétition exacerbée, des crises chroniques, est un facteur accélérant l'essor des contradictions dans les organisations, ainsi que leur cumul à différents niveaux (individuel, relationnel, groupal, organisationnel, institutionnel). En conséquence, les contradictions vont se renforcer au point de former des nœuds enfermant les individus dans des impasses.

Pour penser ces contradictions et des voies de dégagement, la sociologie clinique s'équipe théoriquement par un maillage multi-référentiel (de Gaulejac, 2020). Ce maillage croise différentes approches qui permettent d'appréhender les phénomènes dans leurs dimensions processuelle et récursive, et à la fois sociale et inconsciente. La sociologie clinique articule ainsi les déterminismes sociaux en appui sur Bourdieu (avec par exemple la notion d'habitus, qui désigne les attitudes adaptées à un contexte social spécifique) et les facteurs psychologiques avec Freud (et la notion d'inconscient), en se basant enfin sur l'existentialisme de Sartre (l'important n'est pas ce qu'on a fait de moi, mais ce que j'ai fait de ce qu'on a voulu faire de moi). L'individu n'est pas vu comme un pur produit sociopsychique (freudo-bourdieu), mais il participe aux déterminismes qui le conditionnent : il agit sur ce qui l'agit, suivant un principe de récursivité : ce qui est produit devient producteur de ce qui le produit (Morin, 1990).

À l'aune de ces trois ancrages théoriques, la sociologie clinique s'appuie sur une problématisation multiple, soit une épistémologie de la complexité (Morin, 1990), et postule une correspondance entre l'inconscient et les structures sociales qui sont « deux aspects complémentaires d'une même réalité qui s'étayent mutuellement », qui peut conduire à une forme d'emprise et l'engluement dans des contradictions (Pagès *et al.*, 2019, p. 328). L'enjeu pour la sociologie clinique sera de proposer des pistes de dégagement, c'est-à-dire de médier ces contradictions. Penser la soutenabilité à l'aune de la sociologie clinique revient donc à diagnostiquer les contradictions agissantes qui se répètent dans le contexte organisationnel, qui font symptôme au fil de la trajectoire professionnelle, pour en prendre conscience et favoriser la capacité d'agir. Il s'agit de dénouer les effets contradictoires en cherchant à les articuler.

Méthodologiquement, pour s'équiper en méthodes d'investigation opérationnelles pour appréhender les phénomènes organisationnels et repérer les contradictions, la sociologie clinique va partir des récits d'expérience afin d'être au plus près du vécu, pour comprendre le « déroulement dans le temps des articulations propres au sujet et à son expérience » (Barus-Michel, Ridet & Giust-Desprairies, 1996, p. 287). Cela se traduit par une démarche descriptive du contexte de l'expérience éprouvée, en prenant en compte les enjeux et les processus à l'œuvre. La sociologie clinique permet de ne plus déconnecter

l'individu et ses problématiques de son environnement. Pour cela, la méthode mobilise deux compétences clés, l'historicité et la dialectique, des participants en appui sur un cadre d'implication-distanciation (voir ligne 2 « Moyens » de la Figure 1).

L'historicité (de Gaulejac, 2012, 2020) positionne l'individu dans une histoire, à la fois personnelle et sociale. L'historicité revient à revisiter cette histoire pour devenir l'auteur de son récit et transformer la manière dont cette histoire est agissante sur soi, à travers un rapport renouvelé à sa propre trajectoire. Par exemple, des événements (une carrière mal vécue, un management toxique, etc.) peuvent être revisités pour en faire une ressource dans une pratique d'accompagnement.

La dialectique consiste à penser l'influence réciproque des phénomènes, c'est-à-dire comprendre dans quelle mesure les phénomènes se produisent mutuellement. Par exemple, envisager la relation entre l'individu et la société implique de comprendre comment l'individu est façonné par la société et son contexte, mais aussi comment il contribue lui-même à façonner cette société. Il s'agit de saisir les dynamiques qui font que l'individu devient à la fois le produit et le producteur de son environnement social.

Combiner historicité et dialectique ouvre un rapport différent à son histoire, en vue de se décaler. On ne peut changer son histoire, mais on peut changer son rapport à celle-ci.

Pour ce faire, un dispositif d'accompagnement socio-clinique suppose l'implication-distanciation des participants. L'implication décrit l'engagement dans le partage de son vécu, notamment des contradictions au travail, dans un cadre collectif sécurisé, alors que la distanciation est apportée par le regard tiers et des supports intermédiaires (le groupe, l'espace tiers, les supports mobilisés comme le dessin, la mise en situation, etc.) dans un cadre relationnel de bienveillance et d'invitation à la suspension temporaire de jugement. Cette démarche ouvre à de la réflexivité, c'est-à-dire à une capacité à faire un pas de côté pour questionner comment nous agissons (nos actions) et ce qui nous agit (les déterminants).

Ainsi, le rôle du groupe médié par un tiers est essentiel dans la mise en œuvre de la démarche. L'enjeu de ce dispositif socio-clinique (voir ligne 3 « Enjeux » de la Figure 1) est de permettre d'explorer en groupe grâce à un intervenant coach les contradictions vécues au travail, pour favoriser une lecture sociale et plurielle, plutôt que d'enfermer les personnes dans des analyses individualisantes. Ce croisement offre des pistes de lecture plurielles permettant d'aborder les phénomènes dans leur multidimensionalité. Alors, une fois les contradictions identifiées et analysées dans leur pluralité, le groupe peut devenir source de suggestions, et les individus peuvent ensemble s'engager dans des propositions pour repenser leur travail et contexte de travail.

La Figure 1 ci-après synthétise notre élaboration conceptuelle sur les menaces et enjeux d'un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching, et nous sert de grille pour, dans la section suivante, penser un dispositif dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre.

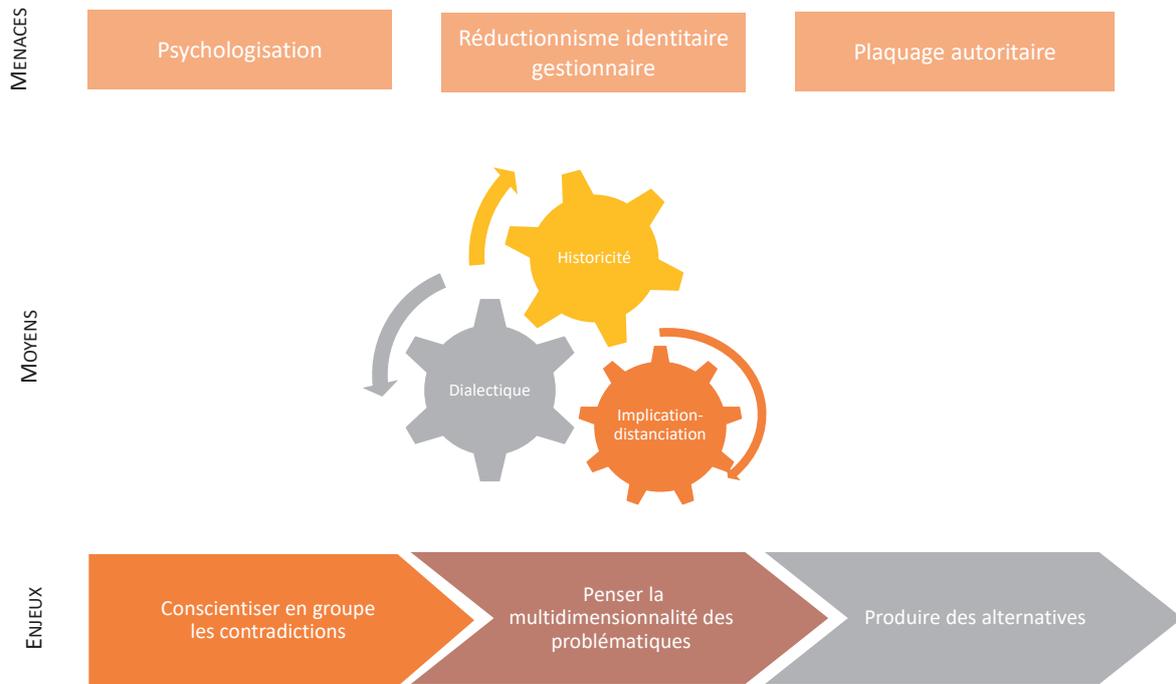


Figure 1 : Penser les piliers d'un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching à l'aune de la sociologie clinique (Source : Auteurs).

Pour illustrer plus avant les enjeux, et difficultés, de mettre en œuvre des dispositifs soutenable d'accompagnement par le coaching, nous nous tournons vers un problème sociétal et organisationnel qui y a recours et est parfois mal servi par le coaching : le problème du plafond de verre.

Penser la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre

Du coaching pour casser le plafond de verre

Positionné comme une pratique de soutien et de développement, le coaching cible de plus en plus des causes sociales ou des publics discriminés, s'intégrant dans des préoccupations sociétales, écologiques et politiques. Ces évolutions sont le reflet de préoccupations que certains qualifient d'éthiques (Cavanagh et Turner, 2023) ou de justice sociale (Hewson et Fatien, 2024).

C'est le cas quand le coaching intègre des programmes pour soutenir l'égalité professionnelle, ou plus largement pour stimuler l'inclusion et la diversité – raciales (Maltbia et Prior, 2023) ou genrées (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Dzingwa et Terblanche, 2024) – en entreprise. En particulier, l'enjeu d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un problème légal, social et économique pour les entreprises privées comme les administrations publiques (Bender, 2004 ; Laufer, 2005 ; Benschop et Verloo, 2011 ; Coron, 2020).

Cet enjeu se présente sous différentes formes, pour traiter des inégalités salariales ou la division sexuelle du travail, et, dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons en particulier au problème de la sous-représentation des femmes dans le *top management* (Laufer et Muller, 2011). Ce problème a été analysé sous l'angle du « plafond de verre », qui fait référence à « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2005, p. 31). Le plafond de verre qui fait obstacle à la progression hiérarchique des femmes dans les organisations de travail est un problème complexe aux origines multiples (Laufer, 2005 ; Laufer et Muller, 2011). Il résulte de facteurs de discrimination directe tels que la perception de qualités de *leadership* moindre chez les femmes que chez les hommes, et la tendance plus grande qu'auraient des femmes à l'autocensure, ainsi que de facteurs de discrimination indirecte tels que la répartition inégale du travail domestique entre les hommes et les femmes, qui réduit la disponibilité de ces dernières pour leur carrière.

Dans ce contexte, le coaching, souvent individuel, est une pratique appréhendée comme solution potentielle au problème du plafond de verre (Guillaume et Pochic, 2007). Le coaching est alors mobilisé par rapport à des objectifs d'amélioration de la « réflexivité, la confiance en soi et la concentration » des femmes (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019, p. 675). Il semble porter ses fruits quand il permet aux femmes d'accroître leur connaissance d'elles-mêmes et leur intelligence émotionnelle (Dzingwa et Terblanche, 2024). Et, quand le coaching s'intègre à des dispositifs à destination des « femmes seulement » (*women-only training programmes*), le contexte social unigenré semble

offrir un environnement psychologique sécurisant pour partager l'expérience de ce qu'est être une femme au travail (Debebe, 2011 ; Debebe *et al.*, 2016 ; Chasserio et Bacha, 2023). L'homogénéité genrée est présentée ici comme un facteur positif pour partager des expériences spécifiques que les femmes associent à leur genre, sans peur d'être jugées et sans risque de s'autocensurer. Un programme mono-genré permettrait aussi de proposer des modalités et approches pédagogiques présentées comme particulièrement appropriées à certains genres ; par exemple, les femmes seraient réceptives à des apprentissages où le relationnel et l'émotion sont privilégiés (Debebe *et al.*, 2016), et où les modalités favorisent les apprentissages inductifs, tirés de partage et d'expérience, sur le mode socratique ("*teaching-as-midwife*"), plutôt que directifs et descendants où les « sachants » « déposent » un savoir dans la tête des participants-réceptacles ("*teaching-as-banking*") (Sinclair, 1997).

Appréhender les enjeux de soutenabilité de dispositifs de coaching pour la lutte contre le plafond de verre

Pourtant, les résultats de ces programmes d'accompagnement en lien avec la diversité et l'égalité professionnelles sont mitigés (Van den Brink et Stobbe, 2014 ; Kossek et Buzzanell, 2018 ; Leslie, 2019 ; Montargot et Redon, 2021)². Si les conséquences attendues sont parfois produites, il n'est pas rare que des résultats attendus ne se produisent pas (par exemple : pas d'amélioration de la représentation des femmes), voire que des résultats inattendus se produisent (par exemple : moins de femmes promues ou recrutées qu'avant, ou de nouvelles discriminations créées) (Leslie, 2019 ; Kulik, 2022). Plutôt que de conclure que le coaching serait inapte à traiter les problèmes de diversité et d'égalité professionnelles, notre article suggère, à l'aune de la sociologie clinique, qu'un dispositif basé sur le coaching, ici collectif, est possible pour lutter contre le plafond de verre, pour autant que l'on prend en compte les limites des approches traditionnelles.

En appui sur les trois menaces identifiées pour la soutenabilité de dispositifs de coaching, nous illustrons et opérationnalisons les principes d'un programme soutenable dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre.

Conscientiser en groupe les contradictions plutôt que faire réparer la femme par la femme

Les risques d'une approche par l'autoréparation des femmes

Comme vu en première partie, un dispositif d'accompagnement basé sur le coaching peut contribuer à individualiser les problèmes. Dans le cadre des programmes pour l'égalité professionnelle,

cela s'exprime souvent par une approche sous forme de « manque » ou de « déficit » (Orgad et Gill, 2022), typiquement pour les femmes un manque de confiance en soi, d'estime de soi qui conduirait par exemple à de l'auto-censure. La solution est alors abordée sous l'angle de la « réparation » des femmes (en anglais "*fix*" ou "*equip the women*") (Meyerson et Kolb, 2000 ; Benschop et Verloo, 2011), où il s'agit de combler le manque identifié. Les participantes doivent s'auto-réparer, grâce au coaching, souvent individuel.

Ces approches seraient non soutenables, car elles contribueraient à stigmatiser les populations qui sont censées être aidées, faisant d'elles les responsables de « leurs » problèmes (Fatien Diochon et Lovelace, 2015). Cette approche « réparatrice » ou colmatrice ne ferait que reproduire les discriminations censées être éradiquées, parce que ces programmes renforceraient implicitement les normes dominantes, qui ont précisément conduit à la mise de côté des publics discriminés. Ces programmes sont en fait souvent mis en place avec l'espoir que les participant(e)s s'adaptent au contexte social, à l'ordre existant, alors pris pour acquis et « naturalisé » ou « essentialisé » (Bierema *et al.*, 2023). Cet environnement ne fait pas l'objet de remise en question, mais ses caractéristiques sont au contraire indirectement valorisées par le dispositif d'accompagnement. Ainsi, dans le cadre de programmes de coaching pour les femmes, il s'agit finalement de se conformer à ces codes, en épousant les « 4C » tels qu'analysés par Bierema et collègues (2023) : confiance, contrôle, courage et compétition. Et finalement, par la reproduction de ces normes dominantes, sous le couvert de la neutralité, ces programmes d'accompagnement ne feraient que perpétuer de fait une organisation genrée (Acker, 1990 ; Gherardi, 1996), masculiniste et patriarcale (Bierema *et al.*, 2023), sans remettre en cause un « modèle idéal masculin-neutre de parcours, qui sert à la fois d'étalon pour tous les autres parcours et de couperet pour la sélection des meilleurs » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 80).

Socialiser l'expérience pour conscientiser les contradictions

Face à ces dérives d'individualisation et de psychologisation qui s'appuient sur des démarches stigmatisantes par l'auto-réparation, par la femme et sur elle-même, la sociologie clinique nous invite à penser la soutenabilité à l'aune de la socialisation des problématiques considérées comme d'abord personnelles. Socialiser les problématiques veut dire à la fois envisager leurs déterminants socio-historiques et les partager dans un collectif. En effet, si on adopte un point de vue socioclinique, ces problématiques sont le produit d'un contexte, et non uniquement le fait d'une situation individuelle ou psychologique ; ensuite, elles résonnent pour chaque participante qui vit une situation similaire (de Gaulejac, 2020), ici le plafond de verre. Cela ouvre à une « analyse de la dimension existentielle des rapports sociaux en montrant comment chaque histoire est à la fois l'expression d'un destin singulier et l'incarnation de la société dans laquelle elle s'inscrit » (de Gaulejac, 2012, p. 15).

² À noter que nous ne considérons pas nécessairement les différences hommes-femmes comme une « diversité parmi d'autres » (Laufer, 2009, p. 48) ; néanmoins, nous analysons que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de dispositifs de coaching sont similaires pour ces différentes formes de diversité, ou plus largement de justice sociale.

Pour appréhender la question des inégalités, un diagnostic des contradictions peut alors être élaboré par les participantes elles-mêmes en tant qu'expertes des problématiques issues d'un contexte commun. En groupe, avec la facilitation d'un tiers coach, les participantes vont pouvoir explorer l'écart entre leurs représentations et celles des autres, entre le contexte organisationnel (prescriptions, objectifs, contraintes, critères formels d'évaluation, l'organisation genrée (Aschcraft, 2021 ; Fotaki et Harding, 2017)) et le vécu subjectif (découragement, culpabilité, honte, colère, impuissance, etc.), entre l'idéal professionnel et la réalité contrainte. Un tel dispositif de socialisation *via* un coaching collectif permet d'explorer l'« entre » (Jullien, 2012 ; Agostini et Persson, 2022) et les contradictions qui se cristallisent dans les écarts entre individu et organisation au travail. Sans réduire la problématique à la cause organisationnelle ou psychologique, il s'agit de conscientiser ensemble ces contradictions, ce qui est une étape préalable avant de chercher des pistes de dégage- ment (Badache et de Gaulejac, 2021, p. 117). Ici, l'implication-distanciation est clé : le groupe permet de partager et confronter ses expériences, dans la mesure où le coach a réussi à en faire une enveloppe collective sécurisée et contenant. L'ensemble du groupe se saisit de la problématique et de son traitement, plutôt que ce dernier ne soit laissé à un individu isolé dans une démarche individualisante.

Analyser la multiplicité des facteurs en réponse à la dissolution des différences

Les risques de dissolution des différences dans des catégorisations universalisantes

Comme vu en première partie, une deuxième menace pour la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching est le réductionnisme identitaire gestionnaire. Il consiste à associer un participant à des dimensions facilement appréhendables par des outils simples et catégorisants (de Gaulejac, 2005), souvent dans un enjeu d'efficacité, car l'outillage réduit la complexité d'une situation et permet un traitement plus rapide. Ainsi, au lieu de saisir la spécificité et complexité d'une situation, on incite un participant à se fondre dans une catégorie tirée d'une grille universelle, acontextuelle, posée en extériorité. Par exemple, dans les programmes de diversité, comme ceux ciblant la lutte contre le plafond de verre, si les femmes sont invitées à trouver leur catégorie (par exemple couleur ou profil) pour soi-disant mieux se connaître, cette meilleure connaissance de soi ne s'effectue pas dans une démarche qui permet de répondre à la problématique spécifique et contextuelle de chacune des participantes. Au contraire, elle conduit à la dissolution des différences. La problématique du genre est dissoute dans une catégorie agenrée, ce qui peut finalement laisser penser que l'expérience des femmes ne doit pas être analysée en tant que telle.

En fait, les programmes de coaching à destination des femmes font face à deux extrêmes : la dissolution du genre, comme on vient de le voir, ou bien son exacerbation³.

³ Le genre est ici compris comme un phénomène binaire dont nous reconnaissons le réductionnisme. Si nous reproduisons ici ce réductionnisme, c'est parce que cette binarité hommes-femmes est sous-jacente des dispositifs légaux et réglementaires de l'égalité professionnelle en France.

Ceux qui exacerbent le genre vont réduire les participantes à la participante, dans un double mouvement qui à la fois réduit des expériences plurielles des femmes à « l'expérience de la femme » et nie d'autres composantes identitaires. C'est comme si toutes les femmes vivaient la même expérience de la femme, et que cette expérience était réductible à sa seule caractéristique genrée, en niant d'autres composantes identitaires (origines sociales, géographiques, âge, orientation sexuelle, confession, ancrage politique, etc.). Ainsi, un programme de coaching mono-genré risque de renforcer l'identification des femmes à une dimension isolée de leur genre, plutôt que par d'autres caractéristiques individuelles (produits de leur trajectoire existentielle à l'aune de leurs origines sociales ou géographiques, etc.) ou professionnelles, comme leurs rôles (directrice, fonctionnaire, dans la capitale ou en province, etc.), ou encore suivant des conditionnements ou des opportunités de leurs carrières.

Face à ces dérives de dissolution et exacerbation du genre, il s'agit de favoriser une approche multi-sectionnelle de l'identité, comme nous le développons par la suite.

Poser un diagnostic multi-sectionnel pour articuler des réponses singulières

Pour appréhender les risques de dissolution ou d'exacerbation des différences, il s'agit de prendre en compte les différents facteurs d'inégalités (multi-sectionnalité) qui créent autant d'écarts potentiels à la norme dans un contexte donné. De fait, plutôt que de réduire la situation d'une femme à son genre, il s'agit d'appréhender la pluralité des déterminismes sociaux, depuis les différents capitaux (social, culturel, économique, etc.) à la situation géographique ou sectorielle. Sinon, ignorer ces origines et dimensions sociales, économiques, géographiques ou culturelles risque de réduire les participantes à une catégorie homogène qui va à l'encontre de la finalité du dispositif. Le dispositif serait contre-productif s'il invitait chaque femme à dépasser le plafond de verre en considérant que chacune se ressemble et doit s'homogénéiser. Par exemple, qu'en serait-il si le profil-étalon, sans qu'il soit conscientisé, était celui d'une femme blanche d'origine sociale favorisée (CSP+) ayant suivi une trajectoire élitiste au sein des meilleurs établissements (parisiens), et possédant un capital économique, culturel et social important au point de faire partie des 5 à 20 % des plus privilégiées parmi la population totale des femmes ? Ce standard serait lui-même discriminant et source de violences symboliques. La soutenabilité concerne l'intention de lutter contre les effets d'inégalités discriminant les femmes, toutes les femmes, y compris entre elles.

Concrètement, un dispositif collectif d'accompagnement soutenable peut s'appuyer sur l'exploration en groupe de la trajectoire sociale des participantes et du rôle pris par chacune (de Gaulejac, 2012). L'intervenant coach peut ainsi tout d'abord inciter à l'exploration de sa généalogie personnelle et professionnelle, pour mettre en exergue les freins et les moteurs de carrière, et ce dans leur multiplicité : origine géographique, sociale, culturelle, etc. Cette exploration peut permettre d'identifier la diversité des empêchements, qui ont pu résulter

dans des contradictions, et de la discrimination. Et le coach d'encourager les intervenantes à avoir une posture active, par l'exploration de la nature des réponses que les personnes ont apporté à ces contradictions. Ce faisant, chaque participante peut saisir dans quelle mesure elle est à la fois le produit d'une histoire et productrice de cette histoire, et ce dans ses multiples facettes ; la personne est au contact de ce qu'elle en a fait pour éclairer la problématique de plafond de verre qu'elle vit aujourd'hui. Et « c'est de la capacité des hommes de se situer par rapport à leur passé que dépend leur capacité de se projeter dans un avenir » (de Gaulejac, 2012, p. 18). L'individu advient dès lors dans les réponses apportées aux contradictions. Ce retour dialectique et historique permet d'adopter une nouvelle posture capacitante, à la lumière de multiples éclairages, qui ouvrent de nouvelles pistes pour le futur.

Favoriser la production de normes face au risque de paternalisme

Prévenir un risque de paternalisme

Un troisième enjeu d'un programme de coaching soutenable est d'éviter le risque de plaquage autoritaire, par un discours qui assigne les participantes dans leurs besoins (quant à leur confiance et à leur ambition par exemple). Un discours qui fait autorité et vient réduire au silence des participantes qui n'ont qu'à suivre les méthodes modernes et efficaces qui leurs sont présentées pour y répondre, comme un prêt-à-penser (Hein et Ansari, 2023). En projetant sur elles des besoins pré-identifiés et normés, les participantes se voient privées d'une possibilité de s'exprimer ou d'agir au contact de leurs besoins ou émotions. Alors qu'il est attendu d'elles qu'elles en soient pourtant capables. C'est une dérive bien identifiée dans le contexte des programmes en lien avec l'égalité professionnelle puisque, comme le rappellent Romani et collègues (2018), ces programmes s'inscrivent souvent dans le cadre de relations sociales qui présentent les participants comme ces « autres » ayant besoin d'aide, l'aide de ceux qui savent pour eux. Alors que ces pratiques et programmes visent souvent l'autonomisation, voire l'émancipation (Shoukry et Fatien, 2023), leur mise en place et exécution elles-mêmes se fait souvent de manière condescendante, patriarcale, faisant courir aux programmes un risque de paternalisme (Villéger, 2019 ; Hein et Ansari, 2023). Réduisant le participant à un « inférieur » qui a besoin d'être aidé par le ou la hiérarchie, ses « besoins » sont ainsi définis par d'autres supposés savoir pour lui ou elle. Dans cet environnement infantilisant, les participants de programmes de diversité réclament de ne proposer « Rien sur nous sans nous » (*"Nothing about us without us"*) (Hein et Ansari, 2023, p. 749) ; de cette façon, ils expriment le souhait que tout ce qui les concerne, toutes les propositions formulées pour les faire changer, intègre leur voix, et que celle-ci ne soit pas recouverte ou réduite au silence par des supposés sachants, pour eux. Derrière l'expression de ce souhait d'être entendu se loge aussi un souci d'éviter de se voir imposer une manière d'être et de faire, tant il est probable que les programmes d'accompagnement des salariés (des journées d'intégration au développement du leadership) soient des vecteurs de régulation et prescription identitaire (Debebe *et al.*, 2016 ; Gagnon et Collinson, 2017 ; Jerman et Raone, 2018). Est-il possible d'envisager une approche alternative, plus

soutenable, de telles relations de soins et d'attention, qui ne serait pas taxée de « néo-féodalisme », ou même de « relents de machisme déguisé » (Villéger, 2019, p. 53) ?

Il s'agit donc d'éviter qu'un programme d'accompagnement à l'égalité professionnelle ne se réduise à une démarche paternaliste. On cherche ici à éviter la production d'une autonomie contrôlée où les femmes sont libres d'accéder au pouvoir si elles osent... suivre les règles issues d'une organisation genrée. Pour cela, il s'agit de favoriser un processus démocratique de production de normes de carrière adaptées aux conditions *ad hoc* des femmes concernées : c'est la capacité déontique que nous présentons ensuite.

Favoriser la production déontique pour des normes de carrière de « qualité »

Face aux dérives paternalistes, il s'agit donc de redonner une voix prescriptive au « nous », en permettant la contribution du collectif à l'élaboration de normes professionnelles : l'enjeu est de favoriser la capacité « déontique ». La déontique désigne la production de règles de métiers et d'évaluation en autonomie, et en fonction du réel de la trajectoire parcourue (Dejours, 2011). Elle apparaît comme antidote à l'hétéronomie aliénante de la prescription paternaliste. Il s'agit donc de prendre en compte les normes existantes (ici le produit d'un contexte paternaliste) pour ensuite permettre de s'en décaler et produire des normes *ad hoc* qui tiennent compte des situations que peuvent vivre spécifiquement les femmes (maternité, charge parentale, cycles menstruels, discriminations, etc.). Dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement des femmes, le coaching permet aux participantes du programme de co-construire des normes professionnelles d'évolution de carrière à l'aune des problématiques réelles qu'elles rencontrent en termes d'obstacles (discrimination, surcharge de travail incompatible avec une vie familiale, habitus masculins de pouvoir). Il permet de définir des normes plus justes sur ce qu'est un « travail de qualité », ou ici une carrière de qualité.

Ce processus de production déontique s'appuie en particulier sur l'implication-distanciation pour croiser les regards et les représentations, dans une démarche de coopération et de confiance, qui permet à la fois la confrontation de points de vue et les jugements, pour décider ce qui a de la valeur dans le vécu professionnel. Le coach va faciliter la production d'accords sur la manière de faire, sur ce qui est efficace, bon, juste, acceptable, etc. La possibilité de tels échanges en vue d'inventer des règles de métiers requiert donc autrui, tant celui qui vit le même processus professionnel que le tiers qui facilite les échanges. Le sens de faire carrière devient « co-construit dans un double mouvement d'investissement de désirs inconscients et de validations sociales » (Lhuillier, 2016, p. 508). Ce processus est source d'appartenance commune et de reconnaissance autour de règles partagées, de la qualité de son travail et de sa carrière. Et, la production déontique, par les femmes et pour les femmes, doit ensuite pouvoir être ressaisie collectivement, dans les institutions où les personnes évoluent, avec des hommes. Il faut composer avec toutes les parties prenantes qui font partie de la situation organisationnelle que l'on cherche à repenser, en co-responsabilité.

Menaces pour la soutenabilité	Individualisation / Psychologisation	Plaquage autoritaire mimétique	Réductionnisme identitaire gestionnaire
Dispositifs non soutenables basés sur le coaching			
Cas général du coaching	Déplacement causal du social au psychique Promotion de changement individuel par adaptation à un contexte organisationnel naturalisé, présenté comme une donnée	Diffusion de dispositifs standards à « taille unique » Réduction au silence des participants par définition de leurs besoins par des figures hiérarchiques, des stéréotypes ou des approches préconçues	Réduction de la complexité identitaire à des attributs appréhendables par des outils de coaching Appréhension instrumentale des participants dans une seule de leurs dimensions au service des changements organisationnels, en négligeant d'autres composantes identitaires
Manifestation dans le cas de la lutte contre le plafond de verre	Auto-« réparation » de la femme (par elle-même)	Paternalisme	Dissolution ou exacerbation des différences genrées
Dispositifs soutenables basés sur le coaching			
Cas général du coaching	Conscientiser les contradictions <i>via</i> la socialisation de l'expérience Partager des expériences pour identifier ensemble des situations contradictoires dans lesquelles on est pris	Soutenir l'autonomie déontique Mettre en capacité de diagnostic déontique : délibérer en groupe des situations rencontrées afin de produire des jugements d'utilité, de beauté et d'originalité sur les ficelles de métier ou de carrières	Croiser les regards pour favoriser une analyse multi-niveaux Croiser les analyses au profit d'une lecture plurielle des situations
Manifestation dans le cas de la lutte contre le plafond de verre	Partager les contradictions liées aux normes de carrières pour les femmes, en identifiant les écarts aux normes et idéaux	Soutenir l'autonomie déontique pour co-élaborer des normes de carrières de « qualité »	Penser les multiples déterminants des carrières des femmes et de leur trajectoire sociale

Tableau 1 : Enjeux de soutenabilité dans le coaching, appliqués à l'exemple de la lutte contre le plafond de verre.

Sans cette pluralité, on ne fait que perpétuer les inégalités en les renversant, par la création de nouvelles normes adossées ici à la situation des femmes.

Les propositions que nous venons de développer sont synthétisées dans le Tableau 1 ci-dessus, qui distingue le cas général du coaching (*cf.* « Appréhender

la soutenabilité du coaching à l'aune de la sociologie clinique » de l'article) et le contexte du plafond de verre (*cf.* « Penser la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre » de l'article).

Conclusion

La prolifération du coaching, et notamment son intégration à des programmes de soutien à l'égalité professionnelle, est autant porteuse d'espoirs que de critiques (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Bierema *et al.*, 2023). La prise en compte de ces critiques implique d'anticiper les risques et effets potentiellement contre-productifs de telles initiatives (Leslie, 2019 ; Montargot et Redon, 2021), au risque sinon qu'ils soient des programmes non soutenables. C'est dans cette perspective de soutenabilité que se place la proposition de cet article, ancrée dans l'approche complexe de la sociologie clinique (Morin, 1990 ; de Gaulejac, 2020). La soutenabilité est ainsi entendue comme la capacité d'un programme de déboucher sur des résultats « encapacitants » pour les participants (Shoukry et Fatien, 2023), ce qui passe selon notre grille d'analyse par la non-reproduction des contradictions dans lesquelles sont pris les individus.

Nous avons identifié trois menaces pour la soutenabilité de programmes de coaching, que nous avons illustrées dans le cas du contexte de la lutte contre le plafond de verre : l'individualisation / psychologisation, le réductionnisme identitaire gestionnaire et le plaquage mimétique autoritaire. Pour répondre à ces menaces, nous proposons de produire des conditions qui permettent d'identifier les contradictions agissantes et empêchantes (à partir des récits d'expérience appuyés sur l'historicité), afin d'analyser ces contradictions de manière dialectique, et enfin de les articuler en produisant des normes qui tiennent compte des empêchements (capacité déontique).

Il est important de noter que si nos propositions donnent un rôle actif au tiers coach, et aux participantes des programmes, le coaching ne peut pas tout : les décideurs, à l'instar des personnes des ressources humaines ou des pouvoirs publics, doivent pouvoir être en mesure de se saisir de ce qui émergerait de tels programmes, notamment des propositions alternatives pour la lutte contre le plafond de verre. Il y a une nécessité à la reconnaissance des nouvelles normes produites et de leur désirabilité. En effet, dans la société patriarcale, la violence faite aux femmes, ou plus largement aux personnes qui ne représentent pas le genre masculin, est encore souvent sous-estimée, voire niée, comme le montre la perpétuation du phénomène de plafond de verre qui implicitement continue à marquer le féminin comme cet autre manquant (Butler, 1990) dont l'accès à l'entre-soi masculin reste impensable (Delvaux, 2021). Sans assise politique et organisationnelle, sans reconnaissance institutionnelle et prise en compte managériale, les dispositifs basés sur le coaching ne pourront atteindre leur ambition de soutenabilité. Penser la soutenabilité de dispositifs de coaching est ainsi une invitation à la responsabilisation de tous, des acteurs directs des programmes (participants, coachs, concepteurs de programmes) aux acteurs indirects (ressources humaines, collaborateurs, etc.).

Références

- ACKER J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- 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), pp. 197-212.
- AMADO G. (2004), « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Connexions*, 81(1), pp. 43-51.
- ARNAUD G., DUBOULOY M. & OHAYON A. (2022), « De quoi le coaching est-il donc le nom ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 34, pp. 7-18.
- ASHCRAFT K. L. (2001), "Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form", *The Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1301-1322.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2021), « Le coaching : exploration d'une pratique », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°145, septembre, pp. 46-54.
- BACHKIROVA T. (2018), "Developing a knowledge base of coaching: Questions to explore", in BACHKIROVA T., SPENCE G. & DRAKE D. (éd.), *The SAGE Handbook of Coaching*, SAGE Publications, pp. 23-41.
- BACHKIROVA T. (2024a), Perturbations in the coaching world and how research can help, Keynote for 20th Coaching Research Conference, Research Conference, International Center for Coaching & Mentoring Studies, 18 Janvier.
- BACHKIROVA T. (2024b), "The purpose of organisational coaching: Time to explore and commit", *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 22(1), pp. 214-233.
- BACHKIROVA T. & BORRINGTON S. (2020), "Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching", *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), pp. 9-30.
- BADACHE R. & DE GAULEJAC V. (2021), *Mettre sa vie en jeux. Le théâtre d'intervention socioclinique*, Erès.
- BARUS-MICHEL J. (2013), *L'énergie du paradoxe*, Desclée de Brouwer, Collection L'Époque en débat.
- BENDER A.-F. (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, 151(4), pp. 205-217.
- BENSCHOP Y. & VERLOO M. (2011), "Gender change, organizational change and gender equality strategies", in JEANES E., KNIGHTS D. & YANCEY-MARTIN P. (éd.), *Handbook of gender, work and organization*, London, John Wiley and Sons, pp. 277-290.
- BIEREMA L. L., SIM E., HE W. & COX A. (2023), "Double jeopardy: The paradox and promise of coaching women leaders from a critical feminist perspective", *Gender in Management: An International Journal*, 38(2), pp. 255-271.

- BOUILLON É. & PARASCHIV C. (2020), « Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 46(291), pp. 73-87.
- BOYATZIS R.E., HULLINGER A., EHASZ S. HARVEY J. TASSAROTTI S., GALLOTTI A. & PENAFORT A. (2022), "The grand challenge for research on the future of coaching", *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), pp. 202-222.
- BUTLER J. (1997), *La vie psychique du pouvoir. L'assujettissement en théorie*, Léo Scheer.
- BUTLER J. (2000), *Gender Trouble*, Routledge.
- CAVANAGH M. & TURNER E. (2023), "Ethics and the ecological environment in coaching: Searching for a new paradigm", in SMITH W.-A., PASSMORE J., TURNER E., LAI Y.-L. & CLUTTERBUCK D. (éd.), *The ethical coaches' handbook*, New York, Routledge, pp. 351-368.
- CHASSERIO S. & BACHA E. (2023), "Women-only training programmes as tools for professional development: analysis and outcomes of a transformative learning process", *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print (ahead-of-print).
- COATES D. (2013), "Integrated leadership development programmes: Are they effective and what role does coaching play? ", *International journal of evidence-based coaching and mentoring*, 7, pp. 39-55.
- CORON C. (2020), « Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre », *Recherches en sciences de gestion*, 1(136), p. 255.
- DEBEBE G. (2011), "Creating a safe environment for women's leadership transformation", *Journal of Management Education*, 35(5), pp. 679-712.
- DEBEBE G., ANDERSON, D., BILIMORIA, D., & VINNICOMBE, S. M. (2016), "Women's leadership development programs: Lessons learned and new frontiers", *Journal of Management Education*, 40(3), pp. 231-252.
- DEBEBE G. & REINERT K. A. (2014), "Leading with our whole selves: A multiple identity approach to leadership development", in MIVILLE M. & FERGUSON A. (éd.), *Handbook on race-ethnicity and gender in psychology*, New York, NY, Springer, pp. 271-293.
- DEJOURS C. (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, 25(1), pp. 15-27. Available at: <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>
- DELVAUX M. (2021), *Le boys club*, Payot.
- DZINGWAN. & TERBLANCHE N. (2024), "Coaching to support work-life balance of women in leadership positions", *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), p. 12.
- FATIEN DIOCHON P. & LOVELACE K. J. (2015), "The coaching continuum: Power dynamics in the change process", *International Journal of Work Innovation*, 1(3), pp. 305-322.
- 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), pp. 603-620.
- FATIEN P., LOUIS D. & ISLAM G. (2023), "Neutral in-tensions: Navigating neutrality in coaching", *Journal of Management Studies*, 60(6), pp. 1485-1520.
- FATIEN P., MOREAU F. DUBERN M & ATTEN B. (2023), « Penser l'émancipation dans le coaching : Composer avec les nœuds d'un système contraint de tensions », *Revue Française de Gestion*, 49(308), pp. 37-54.
- FOTAKI M. & HARDING N (2017), *Gender and the Organization. Women at Work in the 21st Century*, Routledge.
- GAGNON S. & COLLINSON D. (2017), "Resistance through Difference: The Co-Constitution of Dissent 1 Inclusion", *Organization Studies*, 38(9), pp. 1253-1276.
- GANNON J.M. (2021), "Applying the lens of social movements to coaching and mentoring", *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 6(1), pp. 5-29.
- DE GAULEJAC V. (2012), *L'Histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, Paris, Petite bibliothèque Payot.
- DE GAULEJAC V. (2020), *Dénouer les nœuds socio-psychiques. Quand le passé agit en nous*, Odile Jacob.
- DE GAULEJAC V. & HANIQUE F. (2015), *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.
- GHERARDI S. (1996), "Gendered organizational cultures: Narratives of women travellers in a male world", *Gender, Work & Organization*, 3(4), pp. 187-201.
- GRAY D., DE HAAN E. & BONNEYWELL S. (2019), "Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation", *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), pp. 661-681.
- GUILLAUME C. & POCHIC S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 17(1), pp. 79-103.
- HEIN P. & ANSARI S. (2023), "How managers can dismantle benevolent marginalization", *Harvard Business Review*.
- HEWSON B. & FATIEN P. (2024), "Building the case for a critically conscious practice in coaching: Challenging existing worldviews and assumptions", EMCC UK Festival, En ligne, 24 avril.
- HURLOW S. (2022), "Revisiting the relationship between coaching and learning: The problems and possibilities", *Academy of Management Learning & Education*, 21(1), pp. 121-138.
- JACKSON P. (2004), "Does it matter what the coach thinks? A new foundation for professional development", in DRAKE D., BRENNAN D. & KORTZ K. (éd.), *The philosophy and practice of coaching: Insights and issues for a new era*, Chichester, UK, John Wiley and Sons, pp. 73-90.

- JERMAN L. & RAONE J. (2018), « Ethnographie des journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°134, décembre, pp. 24-36.
- JULLIEN F. (2012), « L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité », <https://shs.hal.science/halshs-00677232v1>
- KOSSEK E. E. & BUZZANELL P. M. (2018), "Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change", *Human Resource Management*, 57(4), pp. 813-822.
- LAUFER J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel : L'égalité femmes / hommes », *Travail et emploi*, 102(3), pp. 31-44.
- LAUFER J. & MULLER P. (2011), « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public [Preprint] (Vol. 28/2)*.
- LESLIE L.M. (2019), "Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences", *Academy of Management Review*, 44(3), pp. 538-563.
- MALTBIA T. & PRIOR D. (2023), "Race: Ethical perspectives on equity-based coaching", in W.A. Smith et al. (éd.), *The ethical coaches' handbook*, Routledge.
- MANDARD M. (2021), « La production de théorie comme opération de hiérarchisation de concepts. Principes et applications aux sciences de gestion », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°143, mars, pp. 49-56.
- MEYERSON D. E. & KOLB D. M. (2000), "Moving out of the 'armchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice", *Organization*, 7(4), pp. 553-571.
- MONTARGOT N. & REDON G. (2021), « Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°146, décembre, pp. 15-26.
- MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil.
- NIZET J. & FATIEN DIOCHON P. (2012), « Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°110, décembre, p. 24.
- ORGAD S. & GILL R. (2022), *Confidence Culture*, Duke University Press.
- ROCHE C. & PASSMORE J. (2023a), "Anti-racism in coaching: A global call to action", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 16(1), pp. 115-132.
- ROCHE C. & PASSMORE J. (2023b), "We don't see colour! How executive coaching can help leaders to create inclusive corporate cultures by acknowledging structural racism in its ecosystem", *Consulting Psychology Journal*, Online first.
- ROMANI L., HOLCK L. & RISBERG A. (2018), "Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives", *Organization*, 26(3), pp. 371-390.
- SALMAN S. (2008), « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, 17(2), p. 43.
- SALMAN S. (2021), *Aux bons soins du capitalisme - Le coaching en entreprise*, Presses de Sciences Po.
- SHOUKRY H. & COX E. (2018), "Coaching as a social process", *Management learning*, 49(4), pp. 413-428.
- SHOUKRY H. & FATIEN P. (2023), "That's political! Towards coaching as a social practice", *Management Learning*, Online First, pp. 1-24.
- SINCLAIR A. (1997), "The MBA through women's eyes: Learning and pedagogy in management education", *Management Learning*, 28(3), pp. 313-330.
- STEVENS H. (2008), « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, 17(2), pp. 1-11.
- VAN DEN BRINK M. & STOBBE L. (2014), "The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs", *Scandinavian Journal of Management*, 30, pp. 163-174.
- VILLÉGER A. (2019), « Du paternalisme au patronhumanisme », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°135, mars, pp. 53-63.