



HAL
open science

Mot des rédactrices invitées: Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité

Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon

► **To cite this version:**

Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon. Mot des rédactrices invitées: Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2026, 30 (1), pp.4-4. <10.59876/a-6yc9-3y9v>. <hal-05582142>

HAL Id: hal-05582142

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-05582142v1>

Submitted on 7 Apr 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

Mot des rédactrices invitées

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

Pauline Fatien

Grenoble Ecole de Management
pauline.fatien@grenoble-em.com

Sybille Persson

CEREFIGE, Université de Lorraine
sybille.persson@gmail.com

Judie Gannon

International Centre for Coaching & Mentoring Studies
Oxford Brookes Business School
jmgannon@brookes.ac.uk

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 (Bachkirova & Borrington, 2019). Portées par des promesses de changement, aux niveaux individuel, collectif et/ou organisationnel, elles ont rapidement conquis les discours, les imaginaires et les pratiques organisationnelles. À première vue, les pratiques de mentorat sont qualifiées d'«omniprésentes» (Stoeger *et al.*, 2021, p. 6) avec des chiffres «impressionnants» (p. 5); le coaching quant à lui est dit «trionphant» (Arnaud *et al.*, 2022, p. 16), «fermement établi» (de Haan & Nilsson, 2023, p. 641).

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. Elle s'observe dans de nombreuses régions du monde, de l'Europe, l'Amérique du Nord à l'Asie, en passant par l'Amérique du Sud et l'Afrique. Si leur présence internationale ne fait aucun doute, les modalités de leur essor, leurs formes situées et leurs effets différenciés demeurent encore largement à documenter. Ce dossier thématique de *Management international* interroge précisément ces dynamiques en plaçant au cœur de l'analyse la dimension contextuelle — institutionnelle, culturelle, géopolitique et interculturelle — du coaching et du mentorat.

Le premier article, de Paul Stokes, Ileana Monti et Marina Larios, «*Le mentorat des femmes dans les filières scientifiques : un contexte à la fois agentique et dialogique*», propose une étude de cas menée au Pérou dans le cadre de l'évaluation d'un programme de mentorat dédié aux femmes scientifiques. Les auteurs montrent comment contexte institutionnel et dispositif de mentorat s'influencent mutuellement, révélant des dynamiques dialogiques qui resituent le mentorat au cœur de rapports de pouvoir, de contraintes structurelles et d'espaces agentiques.

Cette attention au caractère situé du mentorat est prolongée par l'article d'Agnès Ceccarelli, Mourad Chouki, Vanessa Casadella et Sofian Tahî, «*Une pratique d'accompagnement éclairée par son contexte culturel : le cas du mentorat en territoire rural tunisien*». À partir d'une étude qualitative dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, les auteurs mettent en lumière un mentorat idiosyncrasique, structuré à la fois par des dimensions universelles de cet accompagnement et par des formes culturelles, sociales et communautaires propres à l'espace étudié.

L'article de Fabien Canolle «*Conceptualiser le coaching comme espace réflexif : apports méthodologiques en clinique de l'activité*» questionne les approches dominantes du coaching, souvent tournées vers la performance, reproduisant des modèles et discours organisationnels. À partir de l'étude d'un dispositif d'accompagnement de doctorants, il conceptualise le coaching comme un espace potentiel de réflexivité, énonciative, critique et projective. Cette approche, ancrée dans la clinique de l'activité, inscrit cette pratique dans une approche écologique attentive aux dimensions éthiques et aux jeux de pouvoir.

Enfin, le dossier se clôture par un dialogue entre François Jullien et Sybille Persson, «*Les pratiques d'accompagnement en entreprise à l'épreuve de la dé-coïncidence*», qui propose une lecture dé-coïncidente du concept d'accompagnement, notamment en termes de stratégie, de changement et de potentiel de situation. Les deux auteurs invitent alors à relire et examiner coaching et mentorat en entreprises dans une perspective pluridisciplinaire mais également interculturelle, où la pensée européenne rencontre la pensée issue de la tradition chinoise.

Ce dossier est ainsi une invitation à développer une approche située et contextuelle du coaching et du mentorat. Il appelle à explorer plus finement les modalités, mécanismes et enjeux de ces pratiques lorsqu'elles circulent à travers des espaces organisationnels, institutionnels et culturels pluriels, au cœur d'un monde où l'uniformisation apparente masque souvent des dynamiques locales, relationnelles et interculturelles essentielles.

Bibliographie

- Arnaud, G., Dubouloy, M., & Ohayon, A. (2022). De quoi le coaching est-il donc le nom? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 34, 7-18.
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2019). Old wine in new bottles : Exploring pragmatism as a philosophical framework for the discipline of coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 18(3), 337-360. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0268>
- de Haan, E., & 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*, 22(4), 641-661. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- 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>