

Groupe ICN – Ecole de Management
L'Ecole du Coaching

Sous la direction de
Sybil PERSSON

Mémoire de certification
Stéphanie DADOUN

« Le coaching est-il une affaire de genre ? »



Septembre 2009

Remerciements

Je remercie l'Ecole du Coaching, et en particulier Sybil et Laurent, de m'avoir donné la chance de participer à cette aventure. Si ce bout de chemin a été aussi riche, c'est sans doute grâce aux échanges avec mes collègues apprentis-coachs mais aussi grâce à la qualité des intervenants.

Dans le cadre de ce travail, je remercie Jean-Claude, mon « binôme de mémoire » pour la qualité de son écoute et sa bienveillance. Je souhaite associer à ces remerciements l'ensemble des personnes qui ont bien voulu me consacrer leur temps, leurs ressources et partager leur expérience. Un clin d'œil amical à Rita et Serge pour leur soutien et leur grande disponibilité.

Enfin, merci aux personnes qui partagent ma vie, de près ou de plus loin, et qui ont supporté mes doutes et partagé mes victoires. Leur soutien a été le plus précieux des cadeaux.

Table des matières

Résumé	7
Introduction	9
Préambule méthodologique	10
1 – Les différences hommes-femmes et les stéréotypes de genre	15
1.1. D’où viennent ces différences ?.....	15
1.2. Est-il important, pour un coach, de tenir compte des stéréotypes de genre ?... 17	17
2 - Le coaching des hommes et des femmes	21
2.1 Les coaching des femmes	21
2.2 Le coaching des hommes.....	23
2.3 Le coaching spécialisé « dans le genre »	25
2.4 Le sexe du coach a t-il une importance ?.....	26
3 – L’entreprise, les femmes et le coaching	29
3.1 Comprendre un monde normé par le masculin.....	30
3.2 Comprendre les réseaux d’influence.....	32
3.3 Respecter ses limites.....	33
4 – Au-delà de l’identité sexuelle	35
Conclusion	37
Bibliographie	39
Annexe 1 - Questionnaire	41
Annexe 2 – Participants à l’enquête	43

Résumé

Le coaching est-il une affaire de genre ?

S'interroger sur l'influence du genre dans le contexte du coaching paraît interpellant pour une pratique a priori « unisexe ». Ce mémoire aborde la question du genre, dans le chef de celui qui en bénéficie : le client. D'où viennent les différences hommes-femmes et quel est le poids des stéréotypes de genre ? Sur cette base, sont établis des liens entre les spécificités hommes-femmes et la pratique du coaching. Plus particulièrement, le coaching des femmes s'inscrit dans une réalité sociale spécifique et devient instrument de promotion. Mais le coaching, en tant qu'action de l'homme sur l'homme, se définit au-delà de toute considération d'identité sexuelle.

Mots clés : Genre, stéréotype, identité, femmes

Introduction

Le coaching, tout comme d'autres pratiques, peut faire l'objet d'une réflexion sur les spécificités hommes-femmes. Mais, sous quel angle envisager la question ? Du point de vue du praticien ou plutôt celui du client ? Choisir l'une ou l'autre approche nous entraîne clairement sur des chemins d'étude différents. J'ai choisi, dans ce travail, de m'intéresser à la question du **client**, dans sa singularité d'homme ou de femme.

Il peut paraître étonnant d'examiner l'influence du genre sur le coaching, pratique considérée a priori comme « unisexe ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que la problématique du genre n'est (presque) jamais abordée dans la littérature traitant du coaching, excepté quelques fois dans la littérature anglo-saxonne. On peut dès lors s'interroger sur la pertinence de cette question. On peut aussi penser que l'étude des spécificités hommes-femmes nous conduira nécessairement sur un terrain peu objectif, celui des généralisations, forcément réducteur. Voici, néanmoins, la question que je souhaite porter à la réflexion : **Le coaching est-il une affaire de genre ?**

Ma réflexion s'articulera en quatre chapitres :

- Comment s'expliquent **les différences hommes-femmes** et quel est le poids des **stéréotypes de genre** ?
- Sur cette base, je propose d'établir des liens entre les **spécificités hommes-femmes et la pratique du coaching**
- Dans le contexte de l'entreprise, je présenterai en quoi **le coaching des femmes** prend un sens bien particulier
- Finalement, j'envisagerai le coaching, au-delà de toute considération d'identité sexuelle, **en tant qu'action de l'homme sur l'homme, c'est-à-dire en tant que praxis**

Pour faciliter la lecture, les termes de « coach » et de « client » seront employés au masculin.

Préambule méthodologique

En complément des lectures sur lesquelles j'ai pu appuyer mon travail, j'ai réalisé une série d'entretiens auprès de professionnels du coaching, en France, Belgique et au Luxembourg.

Le questionnaire utilisé lors de ces échanges se trouve en annexe (Annexe 1), tout comme la liste des personnes qui ont accepté de répondre à mes questions (Annexe 2).

Le processus de recueil des informations s'est déroulé de la façon suivante :

- J'ai tout d'abord sollicité l'accord des participants en leur expliquant l'objectif de ma démarche et leur ai, ensuite, envoyé le questionnaire pour leur permettre de se préparer au recueil d'information en lui-même
- J'ai ensuite rencontré ou interviewé par téléphone les participants

Cette approche m'a permis de vérifier la validité des informations recueillies mais aussi d'élargir la discussion, permettant aux idées périphériques d'émerger.

Procédant ainsi, j'ai pu me rendre compte que la problématique du genre dans le coaching suscitait immédiatement l'intérêt des personnes interrogées, soit que le sujet leur soit familier, soit qu'elles réalisent ne jamais s'être posé ce type de questions.

La plupart des personnes interrogées pratiquent, outre « l'executive coaching », un coaching spécialisé tel que, par exemple :

- le coaching de chercheurs d'emplois
- le coaching d'expatriés (ou de partenaire d'expatrié)
- le coaching de femmes
- etc.

Les personnes qui ont accepté de me rencontrer sur ce sujet ne représentent donc pas une population homogène et, de fait, les réponses obtenues par le biais de ces entretiens ne me permettent pas de tirer des conclusions absolues. Ceci étant dit, des tendances claires semblent toutefois se dégager.

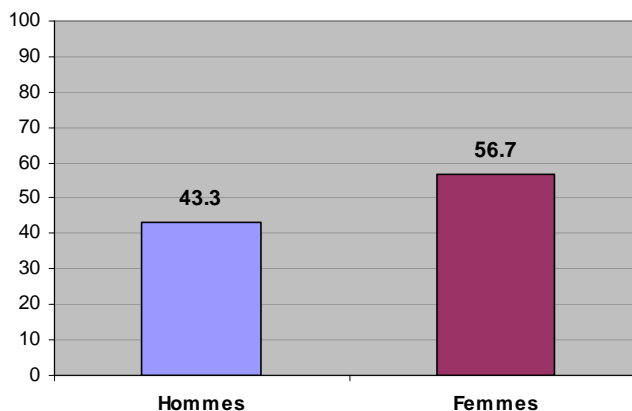
Contexte

Avant d'aller au cœur du sujet, je propose d'examiner quelques données statistiques sur la question du coaching des hommes et des femmes. Comme mentionné plus haut, il n'existe que peu de travaux de recherche ou d'articles disponibles sur la question particulière du « genre » du client, dans la pratique du coaching. J'ai néanmoins trouvé quelques données qui seront le point de départ de ma réflexion.

Qui accède au coaching ?

Selon une étude réalisée en 2006 par le cabinet PricewaterhouseCoopers à la demande l'ICF (International Coach Federation) ¹, la répartition hommes-femmes des clients (les coachés) au niveau mondial se présente comme suit :

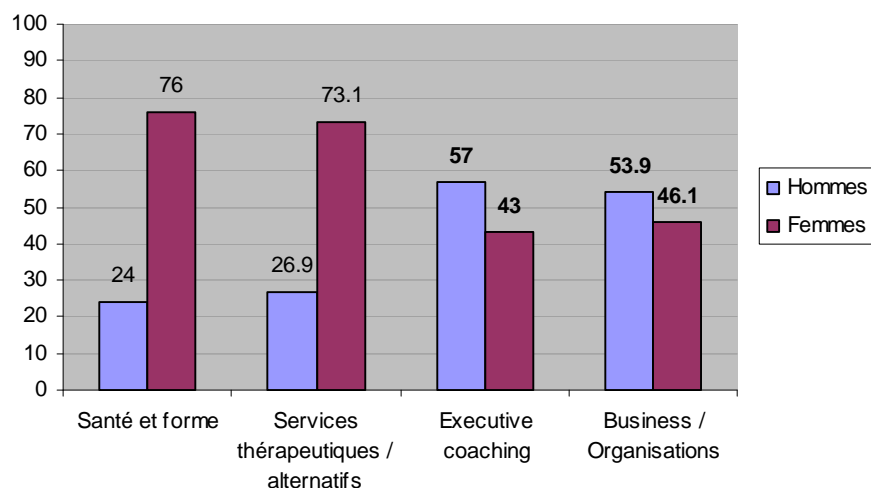
Clients - proportion (%) Hommes-Femmes
(source ICF-Global Coaching Study, 2006)



Ces chiffres doivent être nuancés car les taux varient de façon significative en fonction des spécialités de coaching, comme l'indique le tableau ci-après :

¹ ICF Global Coaching Study a été conduite du 22 septembre au 5 décembre 2006 auprès de 4515 participants issus de 73 pays.

**Client (%) - Hommes Femmes
selon la spécialité de coaching**
(source ICF-Global Coaching Study, 2006)



On note que le pourcentage des femmes coachées dans le monde de l'entreprise (Executive coaching, Business/Organisations) est inférieur à celui des hommes. Toutefois, il convient de rappeler ici que le coaching est une pratique proposée principalement aux fonctions d'encadrement et de direction et que ce terrain est plus largement occupé par les hommes que par les femmes. Le pourcentage de femmes coachées prend alors une valeur plus significative.

Un éclairage quant à la représentativité des femmes dans l'entreprise : si les femmes représentent près de 44 % de la population active européenne, elles occupent seulement 33 % des positions dirigeantes au sein des entreprises ou administrations publiques (directeurs exécutifs, directeurs et managers de petites entreprises), contre 31 % en 2001. Leur sous-représentation au sommet de la hiérarchie professionnelle est encore plus marquée dans les grandes entreprises, puisque près de 90 % des membres des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse sont des hommes (Commission européenne, 2008)².

² Revue Information sociales, N°151 1/2009, Genre et pouvoir en Europe

Dans le cadre des coachings de direction, la sous-représentativité des femmes est particulièrement frappante, comme en témoigne les personnes interrogées.

« Je suis spécialisé dans le coaching de dirigeants et d'équipes de direction et les femmes ne sont pas très bien représentées dans cette catégorie professionnelle. Un exemple parmi tant d'autres : récemment, j'ai coaché l'équipe de direction d'un grand groupe Français. quatorze participants... une seule femme ! » Jean-Pierre Raffalli

Ces données statistiques sur le coaching des hommes et des femmes nous donnent des informations quantitatives que nous allons à présent compléter d'apports qualitatifs. Engageons-nous à présent sur le terrain des différences hommes-femmes.

1 – Les différences hommes-femmes et les stéréotypes de genre

Que les différences soient le fruit d'un déterminisme biologique ou le produit de constructions sociales reposant sur des stéréotypes, l'évidence est là : hommes et femmes ont des préférences³ comportementales liées à leur sexe⁴.

1.1. D'où viennent ces différences ?

De notre code génétique et nos atavismes ?

Il est certain que nos gènes nous déterminent en partie. Le « sexe biologique » détermine les caractéristiques biologiques (l'anatomie) mais aussi la physiologie (les processus internes), deux dimensions qui distinguent les femmes des hommes. Mais si les gènes ont un impact certain sur le comportement, celui-ci est le plus souvent le résultat d'interactions complexes entre ces gènes et l'environnement.

Il est largement admis que la sexualisation du cerveau s'effectue in-utero par une imprégnation d'hormones, différenciée en fonction du sexe de l'enfant. Cette sexualisation hormonale est confirmée à l'adolescence lors de la puberté. Ces processus hormonaux pourraient expliquer nos différences sexuelles mais aussi nos différences de fonctionnement.

³Les préférences sont des produits ou des indices de fonctionnement qui prennent en compte les besoins, les valeurs, les priorités, les expériences antérieures, le climat social et même la mode (Bernstein, Hoffman et Wade, 1987).

⁴ Il est important de différencier le « sexe » du « genre ». Le sexe se rapporte à des catégories biologiques de mâle et de femelle, tandis que le genre se rapporte à des catégories plus problématiques de masculin et de féminin selon Maccoby en 1988 ou Bem en 1989. Le sexe est donc fixé à la naissance, mais les « sexe-rôles » de genre doivent être acquis.

La psychobiologie explique nos conduites par l'influence des hormones, mais elle ne se limite pas à cette explication. En effet, le cerveau, par sa capacité à modifier sa propre structure, montre qu'il est un organe biologique mais aussi un organe culturel (organe de la pensée), capable de s'adapter à son environnement. Si les gènes et les hormones sont à l'évidence le premier principe organisateur du cerveau, on ne peut ignorer pour autant le modelage cérébral qui va par la suite résulter de nos interactions avec notre environnement (Brizendine, 2006).

Le monde des neurosciences s'accorde sur un certain nombre d'observations quoique tous les experts ne soient pas unanimes sur la façon dont s'expriment ces différences hormonales. La question du genre fait donc débat dans cette communauté : la question du déterminisme biologique, source de tous les excès, n'étant jamais très loin.

De la culture et de notre **conditionnement éducatif** ?

Prétendre que les hormones « produisent » des hommes compétitifs et agressifs et des femmes émotives et sociables relève d'une vision réductrice. Si hommes et femmes adoptent des comportements stéréotypés en fonction de leur sexe, nous l'avons dit, c'est aussi grâce aux influences culturelles qui imprègnent notre cerveau.

Dans leur histoire, les sociétés forgent des modèles et des normes associés au féminin et au masculin (Perrot 2002, Héritier 2002). Très tôt, garçons et filles apprendront à se conformer aux modèles présentés dans leur environnement afin d'être acceptés. Par exemple, les garçons ne doivent pas pleurer, parce qu'un homme c'est fort et bagarreur, alors que pour les petites filles, il est acceptable d'exprimer sa sensibilité, sa coquetterie etc.... C'est aussi la conclusion d'études sociologiques qui soulignent le rôle de l'éducation (Fausto-Sterling, 1992, Maruani, 2005).

Une autre théorie explique le talent émotionnel des filles par le fruit de leur effort pour surmonter un handicap. Physiquement, elles ne sont pas aussi expressives que les garçons : elles crient moins fort et s'agitent moins. Aussi, pour communiquer leur ressenti, sont-elles obligées, dès les premiers jours, de forcer le trait, d'en rajouter. Un handicap qu'elles compenseront lorsqu'elles sauront parler, en verbalisant leurs émotions. Cet effort initial expliquerait que les filles, une fois adultes, révèlent plus facilement leurs sentiments et identifient ceux des autres (Cunningham et Shapiro, 1984).

En définitive, l'importance de l'acquis sur l'inné dans les différences entre les sexes reste indéniable quoique les avis soient encore partagés, dans la communauté scientifique, sur ce qui relève de l'influence de la nature de celle de la culture. Les différences sexuelles sont probablement le résultat d'une influence combinée de ces deux éléments.

Après cet éclairage sur l'origine des différences hommes-femmes, abordons à présent la façon de se représenter ce qui est de l'ordre du féminin et du masculin, c'est-à-dire les stéréotypes de genre. Nous verrons que, bien que le recours à une catégorisation soit utile, il convient d'être prudent dans les affirmations que ces stéréotypes peuvent induire.

1.2. Est-il important, pour un coach, de tenir compte des stéréotypes de genre ?

Le stéréotype se définit par l'explication de ce que les gens font (comportements) par ce qu'ils sont (essence, nature).

Dans la relation de coaching, on comprend rapidement le danger sous-jacent à ce type d'assertion : « *mon client agit ainsi parce que c'est un homme/une femme et que l'on sait bien que les hommes, les femmes etc...* ». Le risque de cette logique est de poser un diagnostic erroné, de déduire un comportement sur la base d'une appartenance à un groupe, dans ce cas celui des hommes ou des femmes.

Et ce risque est d'autant plus vrai que la réalité semble bien confirmer la validité du stéréotype (Deswarte, 2009). Des études ont montré que la réputation dont un groupe fait l'objet aurait un effet direct sur les performances du groupe, notamment quand le stéréotype est rendu saillant, ce qui est le cas pour les femmes. Une illustration possible serait celle d'une femme qui a intériorisé qu'elle ne sait pas « contrôler ses émotions » dans ses relations professionnelles alors que son comportement – en dehors de toute considération de stéréotype de genre – pourrait être considéré comme un comportement « assertif et déterminé ».

Ainsi, cette « menace du stéréotype » ne correspond pas forcément à ce que la personne a initialement intériorisé en terme d'image. Mais le stéréotype influencerait sa façon de se percevoir (Leyens, 2000).

Mais l'influence du stéréotype dépendrait aussi de sa saillance dans un contexte social. Ainsi, Guimond et ses collègues (2006) ont pu montrer que des hommes et des femmes se définissaient selon des traits stéréotypiques de leur genre davantage quand ils étaient en présence de membres de l'autre sexe que lorsqu'ils étaient entre membres du même sexe (auquel cas, certaines différences s'estompaient). Cette saillance du genre nous porte à croire que, dans certains contextes (intrasexuels), les différences affectent moins les comportements qu'elles ne le font en d'autres cas (intersexuels) et ne paraissent donc pas relever naturellement de caractères intrinsèques (Marchal et Klein, 2008). Dans le monde de l'entreprise, et en particulier dans les sphères managériales plus largement occupées par les hommes, les femmes représenteraient donc un groupe social plus marqué par les stéréotypes de genre.

Une autre étude sur les stéréotypes nous dit que la façon de décrire les individus semble varier selon le sexe du sujet (Hurtig, Pichevin, 1997) :

- Pour les hommes, on utilise des « traits distinctifs et individualisants », des expressions, des mimiques ou des caractéristiques qui peuvent attester de la personnalité

- Les femmes en revanche sont décrites par des « appartenances catégorielles » : « C'est une femme, jeune, brune... ». Et les traits individualisants, s'ils sont mentionnés, sont liés au sexe : « Elle sourit »...

Les femmes mobiliseraient davantage des « schémas de genre », alors que les hommes seraient vus comme des individualités, sans que l'on estime nécessaire de spécifier leur sexe. Ces stratégies de description sont d'ailleurs utilisées de manière similaire par les deux sexes (Hurtig, Pichevin, 1997).

Il est intéressant de mentionner ici une observation faite dans le cadre des entretiens conduits pour la réalisation de ce mémoire : les réponses aux questions étaient toujours données, par les participants, avec beaucoup de prudence et de nuance.

Cette observation peut s'expliquer par le fait que les personnes interrogées avaient conscience d'être sur le terrain des stéréotypes et que les généralisations faites sur base de leur réponses pouvaient être réductrices voire inexactes.

Mais on peut aussi avancer une autre explication : les participants à l'enquête étaient eux-mêmes « sujets » d'un des deux groupes dont il est question, les hommes et les femmes. Des recherches ont montré que lorsqu'il est question de stéréotype, les sujets d'un groupe – surtout s'il est stigmatisé – peuvent craindre de confirmer le stéréotype. Cela pourrait entraîner de la sur-prudence : parler plus lentement, faire plus attention à ce qui est dit... (Leyens, 2000).

L'ensemble de ces éléments nous informe sur les effets des stéréotypes sur notre représentation des hommes et des femmes. On comprend qu'il est important pour un coach de maîtriser ces phénomènes pour les intégrer dans sa pratique.

2 - Le coaching des hommes et des femmes

À la lumière des risques liés aux stéréotypes, engageons nous maintenant plus concrètement sur ce terrain délicat des différences hommes-femmes.

Il n'existe pas de femme ou d'homme « standard ». Certaines femmes pensent et agissent selon des normes considérées comme masculines ; le contraire est aussi vrai pour certains hommes. Le masculin et le féminin ne sont pas situés aux deux extrémités d'une même dimension, mais sont plutôt deux dimensions distinctes et indépendantes. Les individus peuvent se percevoir comme ayant, de façon primaire, des caractéristiques féminines ou masculines, ou un équilibre des deux (Bem, 1974).

Toutefois, si le genre ne se définit pas uniquement par l'identité sexuelle, acceptons qu'un grand nombre de femmes aient une orientation de genre féminine, et que beaucoup d'hommes ont une orientation de genre masculine.

2.1 Les coaching des femmes

Certaines études, dont les résultats sont parfois contestés par les experts, mettent en évidence une différence entre la perception et l'expression émotionnelle masculine et féminine : les femmes exprimeraient plus leurs propres émotions et montreraient une plus grande facilité à décoder les indicateurs non verbaux liés à l'expression des émotions d'autrui.

On peut estimer que ces capacités représentent un atout dans le contexte de la relation de coaching. En effet, étant habituées à pratiquer l'introspection et exprimer leurs sentiments, les femmes peuvent avoir plus de facilité dans les échanges avec leur coach.

Interrogés sur la question, les praticiens du coaching expriment toutefois un sentiment assez mitigé.

« Je ne constate pas forcément de différence frappante entre la capacité des hommes et des femmes à verbaliser leurs émotions, peut-être les hommes ont-ils besoin de plus de temps »

Rita Knott

Certains participants à l'enquête ont évoqué la capacité des femmes à se remettre en question. Il semble que, sur ce terrain, les femmes aient une plus forte propension à pratiquer l'autocritique et cherchent à changer leurs comportements. Cette inclinaison, si elle est avérée, serait évidemment de nature à faciliter la relation de coaching.

On sait qu'en psychothérapie, les femmes sont plus demandeuses d'aide que les hommes, dans une proportion de 70 % (Chesler, 1975 ; Collier, 1982 ; Corbeil et coll., 1983). Une explication à ce constat est que les femmes vivent dans des structures sociales plus restrictives et sont définies par des stéréotypes ambigus. Les femmes qui consultent ne sont pas toujours « malades » elles cherchent plutôt une reconnaissance personnelle, ce à quoi les praticiens ne peuvent pas toujours répondre à cause de leur formation centrée sur la maladie (Nemiroff, 1980). À l'instar d'autres pratiques d'accompagnement qui se sont développées ces vingt dernières années, le coaching peut alors apparaître comme une alternative intéressante pour les femmes qui souhaitent des changements dans leur vie sans pour autant avoir recours à une approche curative.

Par ailleurs, le coaching, en tant que pratique dynamique et orientée vers l'action, peut aider les femmes à mettre en œuvre concrètement leurs projets. En effet, contrairement aux démarches thérapeutiques classiques qui le plus souvent s'intéressent aux causes des problématiques et tentent de les analyser pour les comprendre, le coaching s'inscrit dans une démarche d'action qui doit servir la réalisation d'objectifs précis.

2.2 Le coaching des hommes

Exprimer une émotion entre souvent en contradiction avec les valeurs masculines. Les hommes apprennent très tôt à fonctionner dans la sphère sociale et dans le monde du travail, mondes dans lesquels on cherche à maîtriser des situations et dans lequel dire ses sentiments, c'est dire sa fragilité.

Une étude importante menée simultanément sur trois groupes d'âges différents a mis en évidence que les partenaires du partage social des hommes est limité en comparaison avec celui des femmes : ils font moins appel aux membres de la famille que les femmes, moins appel aux amis, et moins appel aux « autres ». D'une façon générale, toutes les données confirment que dès l'âge adulte, le réseau de partage social apparaît réduit chez les hommes et diversifié chez les femmes. Les hommes manifestent dans tous les cas une propension à privilégier le partage social adressé à leur compagne (Rimé, 2004).

Si les hommes s'expriment préférablement auprès de leurs compagnes, on peut alors imaginer que c'est au cœur d'une relation de confiance absolue qu'ils pourront se confier. Pour que le coaching représente une opportunité de partage « vrai » pour les hommes, il devra être pratiqué dans les règles de l'art par un praticien qui saura créer un climat propice à l'expression des émotions. La question du sexe du coach peut aussi être évoquée ici. Si les hommes ont pour habitude de confier leur émotion à leur compagne, ne le feront-ils pas plus facilement si le coach est une femme ?

Dans le contexte des organisations, le coaching est prescrit par l'entreprise : ce sera donc une initiative « extérieure » qui sera à l'origine de la démarche, ce qui peut constituer une sorte d'alibi. Le client ne se soumettra pas à une longue réflexion coût-bénéfice d'une telle démarche : pourquoi le faire à ce stade de ma carrière ? Quel coach choisir ? En ai-je vraiment envie ou besoin ? Pour, finalement, peut-être y renoncer.

D'après la sociolinguiste Deborah Tannen, les hommes parlent autant que les femmes mais ils préfèrent parler en public et aborder les problèmes en termes de faits objectifs, d'efficacité, d'information et de statut social. Les femmes, elles, parlent plutôt de liens, d'intimité, de connexions affectives. Le coaching, dans sa spécificité de pratique ancrée dans le concret et orientée sur l'action (et moins sur l'analyse des causes), peut alors convenir particulièrement aux préférences masculines. Et si les hommes ont plus de mal à exprimer verbalement leurs émotions, le coach peut utiliser des techniques alternatives à celles de la parole : la visualisation créative, des techniques ludiques, la projection etc. La capacité du coach à choisir les outils adéquats pour amener son client à s'exprimer sera ici déterminante.

Enfin, le coaching, étant plus répandu dans les strates managériales et de direction, est davantage pratiqué par les hommes que par les femmes. Avoir recours aux services d'un coach peut être perçu comme un marqueur social et pas nécessairement comme indicateur d'un besoin de « réparation ».

Mais rappelons aussi que les valeurs masculines perdent en suprématie. Les hommes s'adaptent aux situations et modulent leurs rapports sociaux en découvrant les bénéfices qu'ils peuvent tirer des évolutions actuelles : pouvoir parler de soi, exprimer sa sensibilité et ses émotions.

2.3 Le coaching spécialisé « dans le genre »

Le genre fait parfois l'objet d'une spécialité, comme en témoigne les propositions de coaching trouvées sur internet :

- « coaching de femmes », « le coaching pour les femmes dans l'entreprise »,
- « coaching des hommes dans leur démarche de séduction » etc.

Il s'agit alors d'aider le client à gérer une situation vécue sur base de l'identité sexuelle. C'est ici la compétence du coach dans sa capacité à aider sur un terrain particulier qui est valorisée. Il est intéressant de noter que ce sont souvent des coachs femmes qui se proposent d'aider les femmes et des coachs hommes qui se proposent d'aider les hommes.

Que penser alors de cette logique qui établit qu'un coaching est plus « efficace » si le coach maîtrise les normes de son client ?

On peut estimer que la compréhension des valeurs normatives peut aider un accompagnant à décrypter de façon plus fine les enjeux auxquels fait face son client. Ceci est notamment vrai dans le cas des femmes dans le monde professionnel car les stéréotypes en vigueur sont souvent fidèles à la réalité. La capacité du coach à comprendre ces éléments de contexte peut réellement donner au coaching une perspective plus haute et permettre à la cliente de comprendre que son histoire s'inscrit dans une logique plus large.

Le risque sous-jacent à ce type d'approche est que le coach devienne prisonnier de la logique de genre et considère de façon excessive les situations qui lui sont présentées sous ce prisme, alors déformant : « *je connais bien la problématique des femmes dans l'entreprise, ma cliente est confrontée à ce problème classique des femmes qui* ». Ce type de raccourci peut, le cas échéant, se révéler faux et biaiser la compréhension de la situation. Le coach, estimant avoir bien compris ce que vit son client, peut ne pas lui donner l'opportunité de se raconter avec ses mots ; il peut donc faire l'impasse d'un questionnement rigoureux.

2.4 Le sexe du coach a-t-il une importance ?

Quoique l'objet de ce travail se concentre sur le client, dans son identité d'homme ou de femme, la question du sexe du coach n'est évidemment pas neutre. Il est certain que la relation de coaching ne peut pas complètement s'abstraire de la dimension sexuée des acteurs en présence.

Rappelons qu'au niveau mondial, la proportion de femmes coachs est plus importante que celle des hommes coachs (68,7 % toutes les disciplines confondues : executive coaching, life coaching etc..) ⁵.

Dans le domaine de l'entreprise, le coach n'est pas forcément choisi par son client. Dans le meilleur des cas, l'entreprise proposera plusieurs coachs au client qui pourra alors exprimer sa préférence. On sait que l'identité sexuelle et l'âge du coach joueront un rôle important. Mais très souvent, ce sont les départements des Ressources Humaines qui entretiennent les contacts avec les coachs externes et font eux-mêmes le choix de l'intervenant.

« Dans les départements des Ressources Humaines, on retrouve généralement des femmes qui assez naturellement font appel à une coach pour coacher une femme » A. de Wergifosse

Si on admet que l'empathie⁶ est une caractéristique plutôt féminine, alors on peut dire que cette valeur peut induire une préférence de genre dans le choix d'un thérapeute. Une femme pensera être mieux comprise par une autre femme. L'empathie aura alors également induit un stéréotype lié au sexe plutôt qu'à la personnalité (Brunel, 1987).

Comme le monde du travail, celui de la santé n'échappe pas à cette problématique des

⁵ ICF Global Coaching Study conduite du 22 septembre au 5 décembre 2006 auprès de 4515 participants issus de 73 pays.

⁶ L'empathie est une notion complexe désignant le mécanisme par lequel un individu peut comprendre les sentiments et les émotions d'une autre personne

rapports hommes-femmes. Il a été observé que la qualité des psychothérapies est souvent perçue comme meilleure lorsque patient et thérapeute sont de même sexe (Wintersteen, Mensinger et Diamond, 2005).

Le coaching d'un client par un coach de même sexe peut induire une plus forte empathie au cœur de la relation. On peut imaginer que le client, mis en confiance, s'exprimera plus facilement, permettant une dynamique de travail plus rapide. Mais évidemment, ce type de relation doit nous amener à évoquer les problématiques de transfert et contre-transfert, phénomènes bien connus des praticiens du coaching.

Le *transfert* définit la projection des sentiments du client sur le coach ; le *contre-transfert* représente les sentiments et émotions que le coach éprouve en retour. On peut considérer que ces mécanismes ont tendance à se réaliser plus facilement dans le cadre d'un coaching avec un client et un coach de même sexe. Le coach aura plus de difficultés à repérer les processus de transfert qui correspondent à son propre comportement quotidien ou à sa propre histoire personnelle ou professionnelle (Cardon, 2003). Ces phénomènes représentent, s'ils sont pris en compte par le coach de façon consciente, des opportunités de travail intéressantes. S'ils sont occultés, le coach ne pourra pas exploiter ce « matériel », et le cas échéant, perdra objectivité et juste distance dans la relation.

Nous avons, jusque là, abordé la question du coaching des hommes et des femmes indépendamment de leur ancrage social. Pourtant, dans le monde de l'entreprise, la condition des femmes constitue une spécificité qu'il est intéressant de questionner.

3 – L’entreprise, les femmes et le coaching

La condition des femmes dans l’entreprise reste un sujet qui fait débat et il y a de bonnes raisons de penser que le coaching des femmes, de fait, est une question particulière. Nous l’avons dit plus haut (chapitre 1.2), les stéréotypes concernant les femmes sont « saillants ». Parmi les stéréotypes associés aux femmes, ceux-ci :

- les femmes ne sont pas autant engagées que les hommes dans leur travail (conflit avec les responsabilités familiales)
- la collaboration entre femmes est difficile
- les femmes manifestent trop leurs émotions et ne sont pas assez rationnelles
- les femmes ne sont pas convaincantes en tant que leaders

Rappelons encore que le coaching est une démarche d’accompagnement le plus souvent proposée aux fonctions managériales et dirigeantes et que les femmes y sont largement minoritaires. Les chiffres avancés dans l’étude mondiale⁷ sur le coaching doivent alors nous interpeller. Ils indiquent que, sur l’ensemble des clients, la proportion des femmes coachées est de 43 % dans la catégorie Executive Coaching et de 46 % pour la catégorie Business/Organisation.

Pourquoi le nombre de femmes coachées est-il proportionnellement élevé alors qu’elles sont si peu nombreuses aux postes de commande ? Comment expliquer ce phénomène ?

Quelques pistes peuvent être évoquées ici :

- Les femmes, elles-mêmes, sont en forte demande de solutions d’accompagnement (mentoring, coaching, etc.) car elles en perçoivent plus le besoin et sont d’autre part sensibles à ce type de relation d’accompagnement

⁷ ICF Global Coaching Study a été conduite du 22 septembre au 5 décembre 2006 auprès de 4515 participants issus de 73 pays.

- Les organisations estiment que les femmes doivent être soutenues et proposent des programmes « gender diversity » (surtout au sein des grands groupes) qui intègrent dans leur offre un accompagnement sous forme de coaching
- Les femmes rencontrent plus de difficultés dans un contexte où dominent les normes masculines. Le coaching apparaît alors comme un instrument de normalisation utilisé par les entreprises

3.1 Comprendre un monde normé par le masculin

Bien que les fonctions d'encadrement soient encore majoritairement occupées par les hommes, on constate que les femmes font des percées à travers le fameux *plafond de verre*.

Cependant, les entreprises, structures créées par des hommes, restent largement organisées selon des normes masculines et dans lesquelles les femmes se confrontent à de nombreuses questions et paradoxes :

- dois-je me comporter comme un homme pour réussir ?
- est-il possible de réussir en gardant ma féminité ?
- est-ce que je néglige ma famille pour réussir professionnellement ?

Certaines recherches dans les milieux de la comptabilité et de l'audit, mondes dominés par les valeurs masculines, démontrent que les femmes qui présentent des caractéristiques de genre de type androgyne⁸ auraient de plus grandes performances.

Dans un même contexte, une étude a démontré que les femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de la hiérarchie se percevaient comme ayant des caractéristiques plutôt masculines

⁸ Dans ce contexte, un équilibre de compétences comportementales masculines et féminines

ou androgynes alors que celles qui se trouvent en début de carrière se définissent par des caractéristiques féminines.

On comprend que les normes masculines restent encore la référence. Les systèmes d'évaluation de la performance font d'ailleurs encore la part belle à des valeurs attribuées communément au masculin (leadership, ambition, assertivité...). Si les femmes veulent progresser dans le monde de l'entreprise, elles devront alors se conformer à la norme. Si elles n'y parviennent pas, il est probable qu'elles rencontrent alors des difficultés professionnelles avec notamment de fortes tensions intérieures : pourquoi ne suis-je pas performante ou perçue comme non-performante ? Dois-je changer pour être reconnue ? Le coaching, s'il apporte à la cliente des solutions mais aussi une compréhension de ces problématiques de normes, aura une puissance réparatrice importante. En revanche, si le coach n'interroge pas ces dimensions et sert uniquement les intérêts du prescripteur (l'entreprise), il deviendra alors un instrument de normalisation des femmes au sein de l'organisation.

Mentionnons toutefois que le monde du management évolue et essaie de promouvoir plus de valeurs féminines dans les organisations. De nombreuses études démontrent que les entreprises les plus performantes ont une proportion de femmes plus importante que la moyenne dans leurs comités de direction (Wittemberg-Cox, 2008). Mais si ceci est vrai, il semble que le chemin soit encore long pour réduire ces paradoxes.

Alors s'il est certain que le coaching peut, de façon consciente ou inconsciente pour l'ensemble des acteurs (client, prescripteur, coach), être instrumentalisé à des fins de normalisation des femmes, il représente aussi pour celles-ci un facteur de compréhension de leur condition. Repérer ces phénomènes requiert une vigilance que le coach doit exercer pour les intérêts communs de l'entreprise et de sa cliente.

3.2 Comprendre les réseaux d'influence

Dans le monde de l'entreprise, des études ont montré qu'il est plus facile pour un homme de trouver un mentor. Celui-ci pourra faire profiter son « protégé » de conseils et surtout de son réseau d'influence. Il pourra alors pénétrer les cercles informels dans lesquels les affaires se discutent et se décident.

Les femmes, elles, sont le plus souvent exclues de ces cercles : elles n'y sont pas naturellement cooptées et les rencontres ne sont font pas toujours sur le lieu de travail ni pendant les horaires de bureau. Autant d'occasions qu'elles ne saisiront pas, occupées par la fameuse deuxième journée de travail qu'elles assument encore souvent. Evidemment, n'étant pas « au bon endroit, au bon moment », elles devront alors jouer dans un jeu dont les règles ne leurs sont pas tout à fait familières ni complètement maîtrisées. Leur manque de flexibilité leur sera d'ailleurs parfois reproché et légitimera une promotion de carrière moins rapide, notamment pour les fameux postes de direction, créant chez certaines un sentiment de frustration.

Une étude réalisée en 1993 sur les effets du genre sur le mentorat dans les organisations à dominance masculine révèle ceci : les personnes avec une « orientation de genre »⁹ de type masculin ou androgyne semblent bénéficier, en plus grand nombre, d'un mentor que les autres. Une des explications avancée consiste à dire que l'agressivité¹⁰ alors qu'elle est moins optimale pour le bon fonctionnement de la relation de mentorat, devient un atout dans l'initiation de celle-ci (Ragins, & Cottons, 1991).

De plus, les mentors ont plutôt tendance à remarquer des personnes avec une orientation de genre masculine ou androgyne car ils sont plus agressifs dans la poursuite d'objectifs organisationnels à forte visibilité (Kram, 1985).

⁹ Préférence comportementale

¹⁰ A comprendre ici en tant que moteur d'une prise d'initiative

Dans ce contexte, le coaching peut - d'une certaine façon - se substituer au mentorat et jouer un rôle essentiel car il permet aux femmes de mieux saisir les enjeux du monde professionnel. Il peut aussi faire comprendre aux femmes que la réussite professionnelle ne dépend pas uniquement des compétences mais aussi des relations d'influence. Les femmes sont plus portées à contribuer s'il est question d'un sujet pour lequel elles pensent avoir des connaissances ou des compétences (Holmes, 1992).

3.3 Respecter ses limites

La pluralité des rôles endossés par les femmes (épouse, mère, fille, professionnelle) oblige les femmes à optimiser la gestion de leur temps et des efforts qu'elles déploient. Sur chacun de ces terrains, les exigences peuvent être lourdes.

Quoique la société et les rôles évoluent, les femmes assument, en grande partie encore, la gestion domestique et l'éducation des enfants. Pour avoir droit à une vie professionnelle épanouissante, les femmes acceptent souvent des charges importantes. Ce surinvestissement peut aussi être perçu comme un moyen d'apaiser un sentiment de culpabilité encore tenace chez beaucoup de femmes : « suis-je une bonne mère si je m'investis dans un travail qui me plaît ? Suis-je une bonne professionnelle ? ».

Par ailleurs, le monde de l'entreprise conforte les femmes dans ce sentiment de devoir en faire « plus » à compétences égales, puisque les femmes ne sont pas reconnues dans les organisations de la même façon que les hommes, comme en témoignent notamment les différences salariales importantes entre les deux sexes. *« Indépendamment de la culture, les femmes sont perçues comme ayant des qualités d'accompagnement et de développement des autres, ce qui n'est pas perçu comme relevant du domaine du leadership : c'est perçu comme féminin. Ce stéréotype est omniprésent dans les systèmes de gestion des performances et crée une double norme dont les individus ne sont pas*

conscients. Et naturellement, cela a une incidence sur la façon dont les femmes sont évaluées et promues – ou non – à des postes de direction » (Lang).

Les participants à l'enquête confirment que les femmes ne sont pas toujours conscientes des contraintes auxquelles elles doivent faire face dans le monde de l'entreprise ni des charges qu'elles doivent assumer.

« Les femmes ne prennent pas la juste mesure des charges qu'elles portent » Rita Knott

Tout spécifiquement dans le monde de l'entreprise, le coaching représente pour les femmes une chance de prendre conscience des enjeux sociologiques dans lesquelles leur condition de femmes les inscrit. Le coaching peut aussi leur permettre de prendre la juste mesure des contraintes auxquelles elles font face et de décider si leur modèle de vie est acceptable. Si le coaching est prescrit par l'entreprise, cette invitation à réfléchir sur soi deviendra symboliquement aussi une sorte d'autorisation.

4 – Au-delà de l'identité sexuelle

Nous avons évoqué les influences que la notion de genre peut avoir sur la pratique du coaching. Est-il possible de concevoir le coaching en faisant complètement abstraction de cette dimension ?

Il faut rappeler ici que la profession s'est peu saisie de cette question, en témoigne le peu de référence disponible à ce sujet. Par ailleurs, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête, en prise directe avec la réalité du coaching, s'ils ont globalement témoigné de leur intérêt pour le sujet, ont également reconnu leur difficulté à établir des liens entre la relation de coaching et le genre.

Alors est-il pertinent de procéder à ce type de catégorisation ?

« Pour moi, dans la relation de coaching, ce sont les compétences du coach qui font la différence et non la question du genre » Dora Pannozzo-Mochon

Si le coaching n'est pas une affaire de genre, alors faisons abstraction de l'identité sexuelle du coach et de son client pour parler de « relation humaine ». Cette représentation de la relation de coaching, asexuée, met les individus au cœur du processus, indépendamment de leur identité sexuelle. Cette vision s'inscrit dans ce que Carl Rogers appelle « l'approche centrée sur la personne » et dans laquelle le client est considéré avant tout dans son essence d'être humain par un accompagnant exerçant son art avec empathie (Rogers, 1962).

Que le client présente une orientation de genre de type masculin ou féminin n'a plus vraiment d'importance. Ce qui importe, c'est ce qui est vécu et ressenti dans un contexte spécifique. La capacité pour l'accompagnant de s'investir *personnellement* dans la réalisation de la relation, qu'il soit homme ou femme, est un aspect fondamental des théories rogeriennes.

Dans cette optique, c'est bien la relation créée par la « qualité d'être » de l'accompagnant qui sera opérante. La dimension relationnelle dans le coaching est souvent soulignée dans la mesure où elle constitue le cœur même du processus qu'elle instrumente en quelque sorte. (Persson, 2008).

Mais il peut paraître illusoire de penser qu'une relation humaine peut s'affranchir de la question de l'identité sexuelle et des stéréotypes de genre. Cette conception humaniste n'est-elle pas finalement une utopie ou un principe, a priori vertueux, mais difficile voire impossible à réaliser ? Comment ne pas tenir compte de l'identité sexuelle de la personne avec laquelle l'échange est fort et intense, basé sur l'expression de soi, de ses doutes, de ses espoirs. Les études confirment d'ailleurs que l'identité sexuelle est la première référence que l'on note quand on voit quelqu'un et quand on décrit quelqu'un.

Est-il d'ailleurs souhaitable que le coach ignore la représentation sociale de la personne qu'il accompagne pour ne se concentrer que sur le strict vécu de l'individu ? Cette approche risque de limiter le client dans ses croyances, l'engageant à s'adapter aux exigences de son environnement sans les questionner. La responsabilité du coach ne consiste-t-elle pas à permettre à son client de prendre conscience des normes sociales qui le gouvernent pour les accepter ou s'en affranchir ?

Conclusion

Si les hommes et les femmes fonctionnent différemment, il est toutefois difficile de catégoriser leurs comportements en fonction, uniquement, de leur identité sexuelle. Il paraît plus pertinent de parler de préférence de genre : hommes et femmes peuvent avoir des orientations de type féminin, masculin ou androgyne.

Et s'il est vrai que ce sont les orientations de genre qui déterminent certains comportements, l'équation devient plus complexe sous l'action des stéréotypes de genre. Ceux-ci, en tant que représentation sociale du masculin et du féminin, conditionnent fortement nos croyances et nos comportements.

Il semble difficile alors de saisir en quoi l'identité sexuelle du client et ses orientations de genre ont une influence dans la relation de coaching. Alors, occulter cette dimension pour ne considérer que l'individu, dans son essence d'être humain, est une position qui est souvent adoptée par les professionnels du monde du coaching. Mais on ne peut ignorer que le coaching est en prise avec le réel et que notre nature humaine, sexuée, reste déterminante.

Dans le monde de l'entreprise, le coaching revêt une importance particulière pour les femmes en leur donnant une opportunité – légitimée par la prescription de l'organisation - de dépasser leur condition. Le coach s'imposera la vigilance indispensable pour que le coaching ne soit pas instrumentalisé comme « intégrateur » des femmes aux normes masculines.

Finalement, le travail du coach est en tout point exigeant : comprendre la difficile problématique des stéréotypes de genre, intégrer la complexité d'une relation de coaching forcément sexuée, identifier la représentation sociale de son client ou l'instrumentalisation dont le coaching peut faire l'objet dans le cas des femmes en entreprises. C'est par un questionnement constant de ses propres croyances et par une approche critique et rigoureuse que le coach sera en mesure de décrypter ces éléments pour déjouer les pièges et en faire des opportunités.

Bibliographie

- International Coach Federation, Global Coaching Study, Executive Summary, revised February, 2006
- The female brain, Louann Brizendine, 2006
- Conférence : Cerveau féminin / Cerveau masculin par Serge Ginger, 2001
- The psychology of executive coaching: theory and application, Bruce Peltier, 2001
- Psychologie des émotions: Confrontation et évitement, Olivier Luminet, 1994
- Psychologie: Pensée, cerveau et culture, Drew Westen, 2000
- Womenomics, Avivah Wittenberg-Cox, 2008
- Coaching de femmes, Dora Pannozzo-Mochon, 2007
- EBBF, The European Baha'i and Business Forum, Toward a partnership of Women and Men: Sources of Excellence in a Global Economy, 2008
- Empathie, femmes, féminisme et préférence de genre en psychothérapie, Marie-Lise Brunel, 1987
- Le sexe du cerveau, le point sur ce que dit la neurobiologie aujourd'hui, Catherine Vidal, Neurologue, directrice de recherche à l'Institut Pasteur, 2005
- Avec qui partageons-nous nos émotions ? Bernard Rimé, Sciences Humaines, N°150, Les relations interpersonnelles, 2004
- The Effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations, Journal of vocational behaviour 43, Scandura et Ragins, 1993
- Au-delà du genre, l'équilibre vie professionnelle/vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres, F.Bastid,

Annexe 1 - Questionnaire

« Le coaching est-il une affaire de genre ? »

1. L'accession au coaching

1.1. Dans votre pratique en qualité de coach, quelle est la proportion de client de sexe féminin ou masculin que vous accompagnez ?

1.2. Pouvez-vous commenter ces chiffres ? Si ceux-ci présentent une différence significative, comment expliquez-vous ce phénomène ?

2. La prescription du coaching

2.1. Vous est-il possible d'indiquer les 3 motifs majeurs de prescription de coaching du point de vue de l'entreprise ?

Lorsque le coaché est un homme	Lorsque le coaché est un homme	Lorsque la coachée est une femme
Gestion du stress (et de ses émotions)		
Gestion des priorités		
Assertivité, s'avoir se positionner		
Equilibre vie privée - vie professionnelle		
Développement d'un réseau		
Difficultés relationnelles		
Développement du leadership		
Gestion d'équipe		

2.2. Notez-vous des différences dans l'attitude des prescripteurs de coaching lorsqu'ils prescrivent un coaching pour une femme ?

La relation de coaching

2.3. Notez-vous des différences dans la façon dont les femmes s'impliquent dans la relation de coaching ? Si oui, lesquelles. Plusieurs réponses sont possibles.

- plus rapidement transparentes
- se remettent plus facilement en question
- plus dispersées dans leur discours
- évoquent plus facilement leur vie privée
- ont un objectif de carrière clairement déterminé
- établissent facilement une relation de confiance avec le coach

2.4. Notez-vous des différences entre homme et femmes coachés sur la façon se s'auto-évaluer ? Si oui, lesquelles ?

3. Le genre du coach

Selon votre expérience, les clientes choisissent-elles plutôt un coach de sexe masculin ou féminin ?

Selon vous, être un coach femme rend-il le coaching d'une femme plus efficace ? Si oui, en quoi ?

Quels sont les risques, selon vous, d'un coaching mettant en relation un coach et un coaché de même genre ?

Annexe 2 – Participants à l'enquête

Liste des personnes « entendues » sur la notion de genre dans le coaching, entre les mois de juin et septembre 2009

- Rita Knott, Luxembourg
Coach et Responsable pour le Luxembourg du programme International Cross-mentoring for women

- Serge Thill, Luxembourg
Consultant et Coach, spécialisé « Gendering »

- Jean-Pierre Raffalli, Luxembourg
Consultant et coach

- Nadine Hemmer, Luxembourg
Consultante et Coach

- Anne de Wergifosse, Belgique
Consultante et coach

- Dora PannoZZo-Mochon, France
Psychothérapeute et Coach, auteur de l'ouvrage « Coaching de femmes », 2007

