

Pratiques d'évaluation du changement en coaching individualisé :

enquête, questions et mise en perspective

FELICULIS, Stéphanie (2000)

Pratiques psychologiques 2, pp 33-47

Mots-clés : coaching, changement, évaluation, accompagnement, performance, croissance..

1. résumé

Qu'en est-il de l'évaluation du coaching individuel?

l'auteur est un professionnel de la communauté des psychologues, son article publié dans la revue pratiques psychologiques s'adresse à ce groupe professionnel et cherche à mettre en relief le lien entre compétences des psychologues et pratiques de coaching.

cet article repose sur un préalable à savoir que le coaching produit du changement lequel est ici défini comme une modification des représentations et des comportements. L'évaluation c'est dire ce changement.

Ce travail part d'une hypothèse : il y a un lien de cohérence dans la pratique de l'intervenant entre son dispositif d'évaluation du changement (dispositif = l'effet) et : 1. son objectif général en coaching, 2. ses théories de l'homme et 3. son cadre méthodologique, ses outils (= les 3 causes).

Nous sommes ici sur la base d'un discours hypothético déductif et explicatif.

Pour vérifier cette hypothèse une enquête à base d'entretiens semi directifs a été menée auprès de 25 Coachs titularisés SFC (Société Française de Coaching créée en 1997) portant sur les items suivants : 1. le parcours personnel du coach, 2. sa définition du coaching, 3. son cadre global d'intervention, 4. sa pratique d'évaluation et 5. la place des psychologues dans cette nouvelle pratique ?

Les constats issus des entretiens :

- des points communs qui se résument comme suit : un contrat tripartite (client = le coaché, le mandataire = celui qui paye et le prescripteur = service GRH ou cadre hiérarchique), une demande du client, la règle de confidentialité variable portant sur la retranscription de la commande du prescripteur au coaché et sur le diagnostic en retour fait au mandataire, le travail fait sur l'ici et maintenant par référence aux incursions sur le passé du client et enfin l'auto évaluation par le client.
- Sur l'objectif général visé par le coach : l'autonomie du coaché, son projet de vie, et l'adaptation à l'environnement professionnel.
- Sur le cadre théorique de référence : par citation chronologique, les thérapies brèves, l'approche humaniste, la théorie des systèmes, la psychanalyse, les modèles sur les organisations et les théories cognitivo comportementales.
- Sur le cadre méthodologique : l'écoute non directive, la meta communication, la supervision du coach, des tests, des jeux de rôle, des bilans, la séance préliminaire conçue comme un outil.
- Sur les pratiques d'évaluation du coaching en tant que changement, l'auteur regroupe en points communs et en points de divergences. Les points communs se retrouvent dans l'évaluation faite par le client et l'environnement au regard d'objectifs de départ, parfois dépassés ; cette évaluation correspond à la description des changements comportementaux et des représentations du client ; l'obtention de nouveaux contrats de coaching relié à la satisfaction du client et de l'entreprise pouvant constituer un critère simple d'évaluation en soi. Quant aux divergences elles apparaissent sur le sens même donné à l'évaluation et son utilité, qui pour certains ne vise que la rationalisation, l'adaptation alors que pour d'autres, partant d'un

objectif d'autonomie du client, permet de vérifier l'intégration de nouveaux savoir faire et savoir être, le coaché ayant réveillé un « coach intérieur »

- Dans la suite du texte on voit un glissement de l'hypothèse de départ sur une deuxième à savoir l'existence de deux modèles opposés de coach impliquant chacun un statut donnée à l'évaluation. Ces deux modèles identitaires semblent être efficaces également. Quels sont ces deux modèles ? l'un dit modèle intuitif et l'autre dit modèle conceptuel. Modèle intuitif = le non dit de la référence théorique, peu (voir difficulté) d'explicitation sur le savoir faire, un processus d'évaluation non formalisé, une utilisation souple d'outils, une orientation du coaching basée sur l'intuition, sur la neutralité vis-à-vis du client et une orientation forte sur la lecture des résultats en lien avec l'efficacité des outils. Modèle conceptuel = une conceptualisation très forte sur les pratiques, sur l'évaluation, une aisance dans la communication du savoir faire et du choix de tel ou tel outil.
- L'auteur met en relation la nécessité de savoir parler de sa pratique et des procédures d'évaluation du changement dans une logique de marché concurrentiel où les besoins vont s'amplifier et s'affiner en terme d'exigence et de précision quant à l'intervention de coaching de la part des entreprises. Il précise la place possible pour les psychologues intéressés par le coaching sous réserve d'intégrer deux données inhérentes au coaching à savoir la connaissance du monde de l'entreprise et le travail axé sur le présent et le futur accès sur l'action du client .
- Pour conclusion l'auteur ouvre sur la nécessité de différencier le coaching d'autres pratiques telle le conseil ou la psychothérapie, de se structurer en profession et d'y intégrer l'évaluation du changement et d'en produire un discours aux clients et financeurs.

2. analyse critique

l'évaluation est ici conçue plus en termes d'outils et de recherche de définition qu'en terme de projet et questionnement, on y parle de constats, on est dans une logique d'expertise ; l'auto évaluation de la pratique par le coach constitue une difficulté de l'enquête qui masquerait la réalité alors qu'il s'agit du cœur même, et de la dynamique de l'évaluation ; l'auto évaluation est ici en fait de l'auto contrôle par rapports à des objectifs prédéfinis ; comment pouvoir dans ce registre promouvoir de l'auto évaluation chez le coaché ? Nous sommes en présence d'une recherche de validation d'hypothèses, évoluant sur un système binaire, plutôt que de tenter de découvrir une pratique, des pratiques et de laisser sortir les questionnements par les intervenants eux-mêmes.

Il m'apparaît intéressant de poser les termes du coaching de performance et du coaching de croissance mais plutôt que de les exclure l'un par rapport à l'autre, de les mettre en dialectisation dans les deux logiques d'évaluation qu'ils sous-tendent issues des deux paradigmes mécaniste et biologiste. Le

mécaniste pour le coaching de performance avec les résultats chiffrés, le mesurable et les atteintes d'objectifs fixés et le biologiste pour le coaching de croissance avec les obligations de moyens et les conséquences imprévisibles.

La différence entre coaching et développement personnel ainsi que psychothérapie est envisagée sous l'angle de qui paye, de durée d'intervention et de contenu d'exploration du passé du client;

à mon avis cette distinction demanderait à être davantage étayée.

Par ailleurs l'accompagnement reste ici une notion floue reliée essentiellement à la pratique du psychologue clinicien, en psychothérapie individuelle.