

L'ÉVALUATION DU COACHING DANS LES ORGANISATIONS : ILLUSION OU REALITÉ ?

En quoi l'évaluation du coaching sert-elle les organisations ?

Mémoire - Certification Coach professionnel

Sous la Direction de Kamel Mnisri,

Professeur à ICN business school

Ressources Humaines § Comportement Organisationnel



CITATIONS

« Ce qui compte, ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément »

Albert Einstein - (1879 – 1955) – Mathématicien, Physicien, Scientifique

« Evaluer, c'est créer : écoutez donc, vous qui êtes créateurs ! C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées »

Friedrich Nietzsche (1844 – 1900) – Ecrivain philosophe

« L'homme de bien n'exige pas de l'autre qu'il soit parfait, il l'aide à accomplir ce qu'il a en lui de meilleur »

Lao Tseu (601 av JC – 500 av JC) – Sage chinois

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau et non pas pour se battre contre de l'ancien »

Dan Millman (1946 – en vie) – Sportif-écrivain américain

RESUMÉ

L'évaluation du coaching reste un domaine à explorer. A la différence du technicien qui mesure, les parties prenantes du coaching évaluent en appréciant les écarts au cours de la transformation. Les auteurs nous enseignent les facteurs clés de succès du coaching sans masquer la difficulté d'évaluer cette discipline malléable. L'idée de promettre une évaluation aux dirigeants demandeurs de la prestation, peut paraître illusion tant le déroulé du processus est imprévisible. Pourtant dans les organisations utilisatrices du coaching et chez les coachs professionnels qui ont participé à notre étude, la démarche est solidement ancrée et bien réelle même si l'évaluation est surtout intuitive et qu'elle n'est pas normée.

A la lumière de l'analyse thématique catégorielle du discours de coachs professionnels, croisée avec l'examen de pratiques en formation et en psychologie, nous tirons des conclusions au sujet de : l'évaluation des efforts et des progrès du coaché, l'évaluation du coaching, l'évaluation de la relation. Comme aboutissement à notre étude, nous proposons une démarche qualité de l'évaluation du coaching et illustrons nos propos par la présentation de trames ajustables aux situations. L'évaluation est un moment privilégié unique qui sert tant les entreprises que les coachs par la mise en lumière des effets du travail accompli. C'est un moment de vérité qui ancre la relation de confiance entre les parties.

Mots clés : Evaluation qualitative – Coaching en entreprise – Bilan de coaching - Processus

ATTESTATION D'AUTHENTICITÉ

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en références toutes les sources utilisées
et ne comporte pas de plagiat »



Edith Marchand

Nombre de caractères : 69 091



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Je soussignée MARCHAND Edith

Formation suivie : Coach Professionnel

Session suivie : 2019 / Nancy

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre :

- ✓ L'évaluation du coaching dans les organisations : illusion ou réalité ? – En quoi l'évaluation du coaching sert-elle les organisations ?

Dirigé par MNISRI Kamel – Professeur à ICN Business school, Ressources Humaines § Comportement Organisationnel - Directeur de mémoire ;

- ✓ Autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrai à tout moment en demander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à Dommartemont, le 28/05/2020

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord.

REMERCIEMENTS

C'est une année d'enrichissements, de découvertes, d'approfondissements et je suis heureuse d'avoir cheminé vers le métier de coach professionnel en étant si bien soutenue. Je souhaite remercier chaleureusement les personnes bienveillantes qui m'ont accompagnée dans ce parcours de formation.

- Sybille Persson et Laurent Goldstein pour m'avoir acceptée dans le cursus. Leur programme de formation, leur choix d'intervenants passionnants, ont contribué à m'apporter savoirs et confiance. Leur enthousiasme communicatif est très facilitant et donne envie d'exercer ce métier ;
- Kamel Mnisri pour m'avoir guidée dans la réalisation de ce mémoire sous l'angle universitaire. Ses interventions très professionnelles m'ont été précieuses ;
- Marie Emmanuelle Amara pour ses encouragements, sa disponibilité, ses précieux conseils et son œil avisé. Sa présence bienveillante et réconfortante m'a apporté la stabilité et la confiance dont j'avais besoin pour mener à bien ce travail ;
- Les coachs professionnels qui m'ont accordé du temps pour la réalisation de mon enquête. J'ai beaucoup appris lors de nos entretiens ;
- Mes collègues de la Promotion 15 Nancy pour leurs échanges riches et instructifs. Nos rencontres ont été pour moi des moments passionnants d'écoute, de soutien et de bienveillance ;
- Clémence et Catherine pour la relecture consciencieuse de ce mémoire. Elles représentent ma famille indispensable à mon équilibre ;
- Michel, mon mari pour ses encouragements et son savoir-être. Son immense patience n'a d'égale que sa générosité de temps, d'écoute. Attentif à mon épanouissement, son soutien me conforte dans mon choix et me met en confiance.

Table des matières

INTRODUCTION	12
1 ÉVALUATION DU COACHING PROFESSIONNEL DANS LES ORGANISATIONS	14
1.1 CADRE DE L'ÉVALUATION DU COACHING	14
1.1.1 Visées du coaching	14
1.1.2 Efficacité du processus de coaching	16
1.1.3 Valeur ajoutée du coaching	18
1.2 ÉVALUATION DANS LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES	20
1.2.1 Évaluation dans la formation	20
1.2.2 Évaluation en psychologie	21
1.3 DIFFICULTE D'ÉVALUATION DU COACHING	23
1.3.1 Ambiguïté dans la pratique du coaching	24
1.3.2 Évaluation d'un coaching au contenu confidentiel	24
1.3.3 Quels liens le coaching entretient-il avec la performance ?	26
2 RÉALITE DU TERRAIN	28
2.1 MÉTHODOLOGIE	28
2.1.1 Questionnaire aux organisations	28
2.1.2 Enquête auprès de coachs expérimentés	29
2.2 RÉSULTATS	30
2.2.1 Avis des décideurs au sein des organisations	30
2.2.2 Vécu des coachs expérimentés	33
3 PROPOSITION D'UNE FORME D'ÉVALUATION DU COACHING PROFESSIONNEL	41
3.1 LE COACHING EST-IL MESURABLE ?	41
3.1.1 Statistiques de la profession	41
3.1.2 Enquêtes dans les organisations	42
3.1.3 Une mesure n'est pas une évaluation	43
3.2 CONCLUSIONS DE NOTRE ÉTUDE	43
3.2.1 Évaluation des efforts et des progrès du coaché	44
3.2.2 Évaluation du coaching	45
3.2.3 Évaluation de la relation	46
3.3 DÉFINITION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE L'ÉVALUATION DU COACHING	47
3.3.1 Démarche qualité de l'évaluation du coaching	47
3.3.2 Clés	50
LIMITES DE L'ÉTUDE	69
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	75

INTRODUCTION

Le désir d'évaluation imprègne nos sociétés (Vidaillet, 2011) et a gagné en trente ans tous les secteurs d'activités, l'hôpital, la recherche, les maisons de retraite, l'université, la police. Vidaillet évoque l'angle idéologique de cette pratique qui consisterait à devenir la seule boussole qui générerait ces activités.

Sous l'impact des référentiels RSE¹ renforcés par la loi Pacte du 22 mai 2019 (Stratégie, 2019), les entreprises se positionnent sur leur rôle d'acteur environnemental et sur leur responsabilité sociétale. Le volet social prend toute sa place et amène les organisations à évaluer, à prouver leurs actions. La performance, historiquement réduite au volet économique, s'élargit à d'autres dimensions et à d'autres langages. La dimension sociale est par nature impossible à mesurer, même si elle peut être quantifiée. Ces mesures passent par l'implication des parties prenantes dans le cadrage de l'évaluation. Vial (2004) dit qu'il est possible d'évaluer le coaching mais à certaines conditions, que cette demande est à la fois un danger et une chance pour le devenir du coaching. Les conditions évoquées portent d'une part sur l'importance de s'emparer de l'évaluation avant que d'autres acteurs l'imposent et d'autre part sur la nécessité de prendre en compte le caractère d'accompagnement du coaching, « au sens de rencontrer, être avec l'autre sur son chemin à lui, ... c'est l'autre qui décode le but de la promenade.... Non pas lui donner une trajectoire à réaliser » (p. 2). Évaluer consiste à communiquer sur la valeur, sur ce qui importe dans ce qui est fait et non rendre des comptes pour rester conforme. Evaluer n'est pas mesurer, Richez (cité par De Saint Germain, 2016) définit l'évaluation comme le travail sur les écarts entre le résultat escompté et le tendanciel constaté.

L'organisation professionnelle des métiers du conseil Syntec (2011) révèle au travers de son enquête que le développement du marché implique de nouveaux défis, entre autres celui du sens du résultat qu'exigent maintenant les clients face à la multiplication des prestataires et des types d'accompagnement. Ils souhaitent des indicateurs de réussite du coaching.

À notre époque où tout est mesurable, diffusable et comparable sur les réseaux sociaux, la profession de coach semble s'exonérer de la production d'indicateurs de progrès. La profession s'organise et crée le Comité d'éthique du coaching (ICN Business school, 2019), cette question de l'évaluation sera-t-elle un enjeu ?

Trois hypothèses sont avancées au début de cette démarche,

- L'existence d'une évaluation objective est décisive pour le recours au coaching
- L'évaluation peut être réalisée de manière qualitative
- L'évaluation contribue à valoriser le coaching

¹ RSE : Responsabilité sociétale des entreprises également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

Dans une première partie, les spécificités de la pratique du coaching permettront d'étayer et de comprendre la notion d'évaluation du coaching. Dans une deuxième partie, l'analyse sera complétée par l'état des lieux issu du terrain, point de vue des dirigeants d'organisation et pratiques de coachs expérimentés. En référence à ces recherches, une forme d'évaluation du coaching sera proposée en troisième partie.

Face à la multitude des intervenants et à la dérive de l'utilisation du vocable « coaching », cette étude vise à éclairer les décideurs sur la pratique et l'évaluation du coaching professionnel et ainsi leur fournir une aide à la décision d'engager ou non un coaching.

1 ÉVALUATION DU COACHING PROFESSIONNEL DANS LES ORGANISATIONS

Les adeptes voient dans le coaching professionnel une opportunité de soutenir les managers et les critiques insistent sur ses dérapages, déboires et abus éventuels. Fatien (2009) avance que certains universitaires présentent les limites du coaching pour résoudre des paradoxes organisationnels, soulignent que des tensions se font jour dans le dispositif et vont jusqu'à évoquer un nouvel outil de contrôle social (Vernazobres, 2006), (Gori et Le Goz cités par Fatien, 2009). Dans le suivi du coaching, le manager s'implique et met sous contrôle le coût du coaching « Le coût du coaching est mis en avant comme limite de cet outil » (Damart & Pezet, 2008, p. 13).

Après avoir défini le cadre de l'évaluation, les pratiques d'autres sciences humaines éclaireront les difficultés d'évaluation du coaching présentées en troisième partie.

1.1 CADRE DE L'ÉVALUATION DU COACHING

Dans l'ombre du coaching se décline une pluralité d'intérêts. Autour d'un contrat de travail, s'enclenche un contrat d'affaires, un contrat relationnel, activant un contrat psychologique et un contrat narcissique, le tout orienté par un contrat social et des contrats secrets. Les attentes des acteurs sont multiples qu'elles soient conscientes ou inconscientes (Fatien, 2009).

1.1.1 Visées du coaching

➤ Le recours au coaching

Au travers de leurs travaux, les universitaires (Damart & Pezet, 2008) identifient deux types de coaching : le coaching d'aide, dans lequel la relation est construite à partir d'un engagement personnel du manager et le coaching instrumental, au travers duquel le manager ne recherche pas à établir une relation d'échange avec le coaché, c'est un coaching sans compassion. Dans le premier cas, le coach intervient dans des situations telles que le pilotage de projets transversaux, la restructuration d'équipes, dans ce cas c'est le renforcement de la relation entre le manager et le coaché qui est recherché. Dans le deuxième cas, les attentes du manager vis-à-vis du coaché sont attachées à la fonction que doit tenir le collaborateur coaché, telle que la prise de poste ou la maîtrise d'un rôle managérial.

Engager un coaching permet de résoudre des situations persistantes qui encombrant et rendent inconfortables l'environnement de travail, des ressources s'en dégagent alors, pour la

croissance et l'évolution de l'entreprise. Le ROI² s'apprécie aussi dans cette libération des situations (Berthiaume & Gervais, 2007).

Les visées du coaching peuvent être fonctionnelles ou existentielles (Figure 1). Dans un cas, le coaching est un outil de développement du collaborateur, destiné à le soutenir, à développer son employabilité et aussi à le fidéliser. Dans l'autre cas le coaching est prescrit comme une ressource pour l'individu et ressenti comme l'opportunité d'une meilleure connaissance de soi voire comme une reconnaissance (Fatien, 2009).

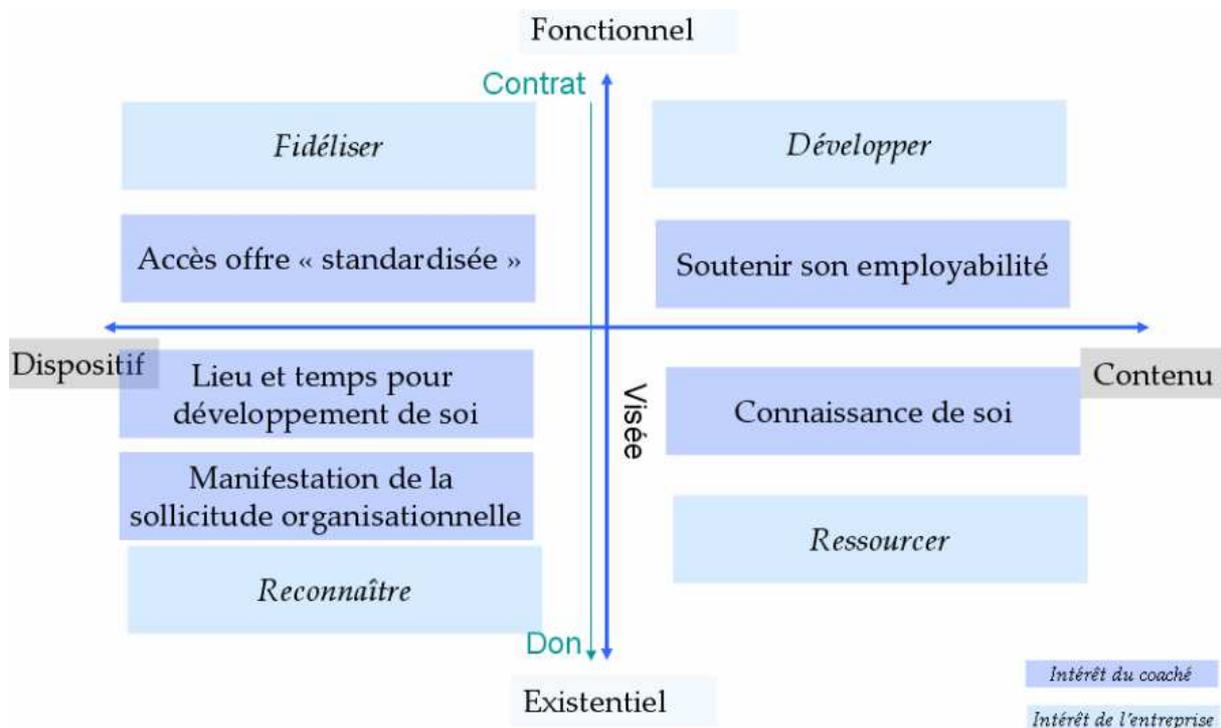


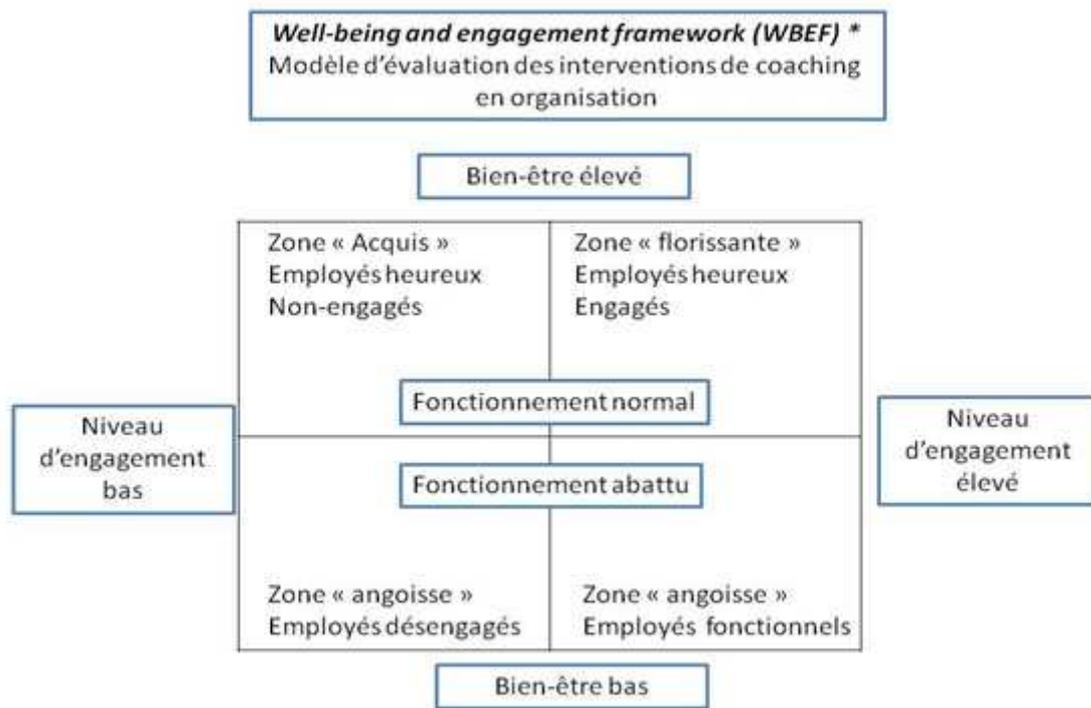
Figure 1
Grille de lecture des intérêts portés au coaching par le coaché et l'entreprise
(Fatien, 2009, p. 47)

➤ Une obligation de moyens

Le coach n'a pas d'obligation de résultats. Le contrat commercial ne comporte que des obligations de moyens. Du fait que le coaching est un processus, le sens et les objectifs émergent de l'interaction entre un coach et son coaché. La réussite même d'un coaching ne peut pas se résumer à des mesures objectives de résultats quantifiables. Pourtant cette pratique est évaluable, son apport et ses effets sont repérables, voire spectaculaires (Brasseur, 2009).

² ROI : Return on Investment – Retour sur investissement

Selon Dubé (2020), l'évaluation des interventions de coaching en entreprise s'articule autour du niveau de santé mentale des employés et autour de leur engagement professionnel. Le modèle WBEF³ (Figure 2) met en évidence une zone dite florissante où les employés sont heureux et engagés ; c'est en amenant les personnes vers cette zone que le coaching est réellement efficace.



* Grant et Spence – 2010 – Reproduction autorisée par les auteurs

Figure 2

Le modèle WBEF (Dubé, 2020, p. 1)

1.1.2 Efficacité du processus de coaching

Le professionnalisme du coach, le contexte, la demande, la relation, le constat des écarts avec l'objectif visé, l'engagement du coaché, l'analyse des comportements, l'apprentissage sont les fondements de l'évaluation agrémentés de mesures quantitatives sur les résultats attendus, le cas échéant.

³ *Well-being and engagement Framework – Modèle d'évaluation des interventions de coaching en organisation*

➤ Les tenants et aboutissants du processus

L'efficacité du coaching se définit par un cadre de référence défini dans le contrat, notamment la détermination de la demande qui est un facteur clé de succès (Berthiaume & Gervais, 2007) et les objectifs attendus.

L'évaluation est conditionnée par une prise de conscience de la réalité professionnelle de l'individu en début d'intervention, par une validation de la compréhension et de l'acceptation de la démarche et de ses axes de développement, et par la motivation de l'individu (Berthiaume & Gervais, 2007). L'efficacité passe d'une part, par le bon moment pour le coaché d'entreprendre la démarche et d'autre part, par l'implication qu'il y met (Berthiaume & Gervais, 2007). Il est important que le coaching se réalise dans un engagement total du coaché et dans une clarté du processus établie dès la signature du contrat (Moral & Angel, 2019).

Une bonne relation avec affinité entre le coaché et le coach est essentielle (Moral & Angel, 2019) d'où le choix de généralement laisser le coaché désigner son coach (Foucher, 2007). Berthiaume et Gervais disent que c'est primordial (2007) : 80% du résultat dépend de la qualité de la relation du tandem coach-coaché (Frémicourt, 2014). En 2007, une étude de *Psychologie-Quebec* analyse l'efficacité du coaching du dirigeant à l'aide d'une approche systémique et montre que le contexte contribue à la réussite du coaching (Moral & Angel, 2019).

Au-delà du cadre, l'efficacité du processus de transformation repose outre la relation de confiance et de respect entre les acteurs, sur la qualité de l'intervention du coach basée sur l'écoute active, sur le questionnement et sur le feedback approprié. Il en résulte une transformation axée sur la réflexion sur soi, l'apprentissage et la responsabilisation. La résolution des problèmes se trouve dans les échanges et le travail. A chaque coaching, sa propre voie, les critères de performance pourront s'établir au fil de la démarche (Foucher, 2007).

La mesure de l'efficacité repose sur des notions de perceptions, un des courants de recherche (Moral & Angel, 2019) pose le cadre par des questions telles que : Les acteurs en présence avaient-ils les dispositions requises pour mettre en place une démarche appropriée à la réalisation des objectifs poursuivis ? Ces objectifs étaient-ils clairs, réalistes et pertinents ? dans quelle mesure ont-ils été atteints ? Quelles ont été les réactions des acteurs face à la démarche suivie ?

➤ **La démarche du processus**

La démarche de coaching repose (Berthiaume & Gervais, 2007) d'une part, sur l'observation par le coach des écarts entre la situation actuelle et celle attendue et d'autre part, sur la prise de conscience et l'action menées par le coaché pour passer d'un état à un autre. La phase d'identification des écarts - les auteurs parlent de pierre angulaire du succès du coaching - permettra l'écriture d'un plan d'action, dans lequel figureront l'analyse des comportements objets de la transformation, la description des situations les plus appropriées pour l'apprentissage, et également les éléments qualitatifs et quantitatifs mesurant les résultats attendus (Berthiaume & Gervais, 2007). Pour un coaching de développement il s'agira d'identifier les compétences nécessaires au poste et conformes aux valeurs de l'entreprise. Dans un coaching de redressement, l'objectif sera de pointer les compétences ayant un impact négatif sur la performance de l'individu et son comportement. Dans un coaching de groupe, il s'agira de cerner l'objectif commun de développement, tel que la cohésion (Berthiaume & Gervais, 2007).

En cours de coaching, l'efficacité sera renforcée par des échanges basés sur une rétroaction continue, le coaché gagnera une vision réelle des impacts des actions entreprises. Ce travail pourra être formalisé dans un carnet de bord complété par les réalisations, les résultats atteints, le ressenti et l'état d'esprit du coaché au fil de la transformation (Berthiaume & Gervais, 2007).

Quatre types de critères semblent prépondérants pour une évaluation représentative : s'attacher aux réactions et satisfactions des parties prenantes, identifier les apprentissages effectifs en termes de comportement et d'attitudes, vérifier la mise en œuvre de ces apprentissages et mesurer l'évolution de la performance de l'organisation (Moral & Angel, 2019).

1.1.3 Valeur ajoutée du coaching

Dubé (2020) remarque que le coaching n'est pas uniquement rentable du point de vue financier. Il est un processus très efficace dans le cadre du bien-être de la personne. Le ROI est d'abord humain, puis monétaire ; la transformation de la personne produit des effets durables et a des répercussions sur les performances de l'ensemble de l'organisation.

➤ Les effets du coaching

Traditionnellement les études d'évaluation suivent un format où les indicateurs de progrès sont déterminés en fonction de l'intervention et en amont (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017). Dans le coaching c'est irréaliste car les séances sont sujettes à changement et dépendent du contexte, notamment pour les cadres supérieurs. Des méta-analyses récentes démontrent que le coaching a un impact positif sur les résultats individuels comme le rendement et l'autonomie.

Les individus ayant bénéficié d'un coaching sont ensuite plus enclins à demander du feedback et à se fixer des objectifs plus spécifiques. Le changement se manifeste également sur leur style de leadership, ainsi que par l'accroissement de leur productivité, une meilleure satisfaction au travail, une meilleure qualité de travail et la réduction de leur stress (Foucher, 2007).

Foucher (2007) indique que les coachés déclarent un fort niveau de satisfaction concernant la relation.

A partir d'une étude méta-analytique, des chercheurs (C.Sonesh, W.Coultas, Lacerenza, & L.Marlow, 2015) mettent en lien la qualité de la relation et l'atteinte des objectifs. Ces derniers s'illustrent particulièrement dans les changements de comportement (Figure 3).

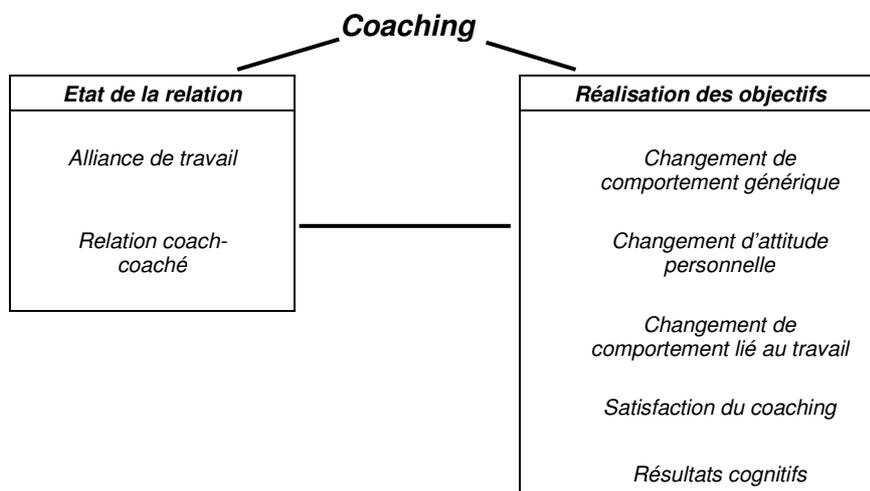


Figure 3

Un modèle du pouvoir prédictif du coaching

(C.Sonesh, W.Coultas, Lacerenza, & L.Marlow, 2015, p. 5)

➤ **Un impact à plusieurs niveaux**

Des témoignages (ICFQuébec, 2013) stipulent que les effets du coaching sur les leaders sont constatés à la fois dans leur service et au niveau des réunions de direction et que ces effets ont un impact sur leurs collègues de travail directs et même sur leur vie familiale. Le coaching est décrit comme une expérience qui change la vie, qui ouvre des perspectives en explorant des champs insoupçonnés de créativité. Certains insistent sur les résultats constatés sur leur communication, leur organisation personnelle et la résolution de problèmes au travers d'une confiance retrouvée, de valeurs identifiées (ICFQuébec, 2013).

1.2 ÉVALUATION DANS LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Le coaching n'est pas une science humaine mais est un accompagnement dont les racines profondes sont les sciences humaines (ICF Synergie, 2020). Par nature, les organismes à caractère social cherchent à ajuster leurs actions en fonction de leur impact, la mesure est donc incontournable dans ce domaine. Connaître les modalités d'évaluation d'activités dont l'approche est comparable à la démarche de coaching, telles la formation et la psychologie, apporte un enseignement.

1.2.1 Évaluation dans la formation

Le principal enjeu de l'évaluation de la formation est « l'alignement des formations avec les besoins de compétences » (Talentsoft Féfaur, 2019, p. 1), connaître l'impact de la formation est une demande en croissance. Or, seul un tiers des responsables de formation peuvent fournir des indicateurs précis sur l'efficacité des formations. Les auteurs concluent qu'une culture de l'évaluation reste à instaurer.

L'évaluation d'une action de formation répond à 4 points : le retour des participants (dont le niveau de satisfaction); les acquis relatifs à l'image de soi, l' attitude ou le comportement ; les modifications de leur comportement ; les applications mises en œuvre suite à l'apprentissage (Foucher, 2007). Cegos⁴ factuellement procède en plusieurs étapes. Estimant que le jour même les réponses sont biaisées par la relation établie avec l'intervenant, à J+1 le participant renseigne par mail une évaluation. Celle-ci porte sur l'animation, la pédagogie, la logistique,

⁴ Groupe Cegos : 'un des leaders mondiaux de la formation professionnelle continue

le contenu de la formation et la mise en œuvre envisagée par l'apprenant. À J+75, l'organisme propose une évaluation du transfert des acquis en situation professionnelle et poursuit la démarche par une mesure du ROE, retour sur les attentes (Cegos, s.d.). Selon l'engagement dans le processus désiré par le client, Infipp⁵ décline en quatre niveaux un accompagnement à l'évaluation selon le modèle de Kirkpatrick (cité par Infipp, s.d.) : le niveau 1 touche à ce que le participant a apprécié ; le niveau 2 ce qu'il a appris ; le niveau 3 ce qui a évolué dans sa manière de travailler ; le niveau 4 ce qui peut avoir un impact sur l'organisation.

Depuis 2015, l'AFEST⁶ (Anact.Aract, 2018) est définie comme un processus de formation qui alterne de manière répétée une séquence d'apprentissage en situation de travail et une séquence d'ancrage des apprentissages, dite réflexive visant à élaborer « *une pensée sur l'action* », « *consolider les savoirs* », « *apprendre aux formés à identifier et verbaliser les compétences dont ils sont détenteurs* » (Anact.Aract, 2018, p. 4). Il s'agit d'une confrontation entre le terrain et ce qui est attendu. L'apprenant fait l'expérience du travail qu'il transforme en compétence. Suite à l'expérimentation et au vu des configurations multiples, il est reconnu que préformater d'emblée des documents obligatoires n'était pas pertinent. Cegos répond, à propos de l'évaluation de l'AFEST, que les grilles sont à construire en fonction du contexte, il s'agit d'apporter la preuve du suivi de l'action par tous moyens au regard des obligations légales. (Expert Cegos, s.d.)

1.2.2 Évaluation en psychologie

Pendant la thérapie, les étapes de l'évolution vers le soi idéal donnent la direction et révèlent que les clients perçoivent une amélioration de leur confiance en eux, et de leur bien-être (Raskin, 2015). Rogers⁷ en 1953 (cité par Raskin, 2015, p. 12) affirme que l'être humain a la capacité de prendre conscience librement et pleinement, qu'il est en mesure d'atteindre « *un comportement équilibré, réaliste, le mettant en valeur, lui-même et autrui, résultat de tous ces éléments de prise de conscience* ».

Attaché à l'expérience phénoménologique et à son évaluation, Rogers (cité par Raskin, 2015, p. 16) formule à partir d'entretiens thérapeutiques un ensemble de concepts basés sur deux types de contrôle dans les attitudes de soi, l'ajustement et le comportement : « *L'experiencing*

⁵ Infipp : organisme de formation dans le secteur de la santé, du social et de l'éducatif

⁶ AFEST : Action de Formation En Situation de Travail

⁷ Carl Rogers (1902 – 1987), psychologue humaniste américain a principalement œuvré dans les champs de la psychologie clinique, de la psychothérapie, de la relation d'aide, de la médiation et de l'éducation.

des sentiments⁸ ; la découverte de soi dans l'expérience ; l'ouverture à l'expérience ; la confiance en son propre organisme ; un lieu d'évaluation interne ; disposition à être un processus⁹.

D'autres professionnels évoquent l'utilisation d'une méthode de codage appliquée à des entretiens de travail sur le concept du soi. L'unité de fiabilité, classée en six catégories, revient à considérer tout ce que dit le client entre deux interventions du thérapeute :

- Attitude positive vis-à-vis de soi, - Attitude négative vis-à-vis de soi,
- Autoréférence ambivalente, - Autoréférence ambiguë,
- Référence autre ou externe, - Questions à caractère d'information.

Le concept de soi est décrit comme la consultation par l'individu de sa propre carte, sa compréhension l'amène à un ajustement personnel (Raskin, 2015).

Le processus de coaching est qualifié de fluide et humaniste comme le travail individuel de conseil et de psychothérapie (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017). Les auteurs s'inspirent de cette dernière discipline pour proposer un nouveau cadre à l'évaluation du coaching en se basant sur le modèle de l'assimilation, théorie qui permet de mesurer la progression des patients dans leur résolution de problèmes cliniques ou plus largement de développement. L'échelle d'assimilation des expériences problématiques (APES) recueille les expériences de vie des personnes, c'est-à-dire leurs croyances anciennes ou non, leurs relations et leur vécu, éléments à la base du modèle (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017). De nombreux problèmes ont pu être conceptualisés au travers de ce schéma ; les expériences sont « des voix » qui s'expriment par la personne au fil des séances.

L'étude et la description de l'APES reposent sur des études approfondies de cas, menées principalement en psychothérapie, mais aussi en conseil et en provenance de milieux non cliniques. Les niveaux d'assimilation passent par le déni et l'évitement, puis par une compréhension de la demande, jusqu'à une appropriation du problème comme une ressource pour les situations futures (niveau le plus élevé) (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) (Annexe 1). Les différents niveaux permettent de suivre l'évolution de la transformation des clients à savoir parler de leurs problèmes au sens large. Ceci s'oppose à un suivi des progrès sur des enjeux, des comportements ou des contenus. Le modèle et sa mesure sont adaptés

⁸ Experiencing est un terme anglais qui signifie « *ce dont on est en train de faire intimement l'expérience* ». Il décrit un processus impossible à rendre sémantiquement en français.

Dans *A Way of Being* (non traduit en français), Rogers le définit de la manière suivante: «Lorsque, dans une relation thérapeutique, un individu fait l'expérience complète et sans réticence de la prise de conscience d'un sentiment jusqu'ici refoulé, non seulement il perçoit un changement psychologique, mais, un nouvel état de compréhension (insight) s'étant formé, il ressent également un changement physiologique concomitant». In Tudor, K. & Merry, T (2006). *Dictionary of Person-Centred Psychology*, Ross-on-Wye, PCCS Books (Raskin, 2015, p. 16).

⁹ La capacité d'abandonner attentes et objectifs fixes, de ne pas imposer de ligne prédéterminée.

à toutes sortes de situations, de types de clients, de contextes et de style d'intervention (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) (Figure 4).

(Stiles, et al., 1991)

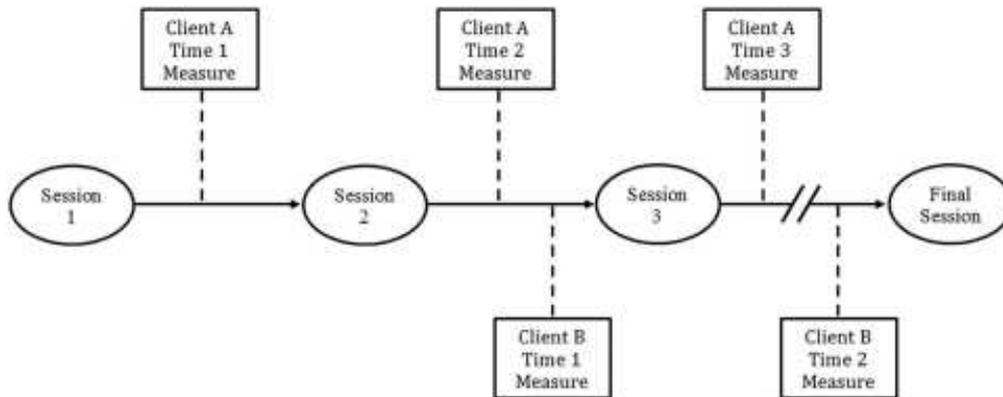


Figure 1. Timeline of coaching model with outcome measures administered at staggered, individually tailored time intervals.

Figure 4

Échéancier du modèle de coaching avec des mesures de résultats administrées de façon échelonnée, individuellement dans des intervalles de temps adaptés

(Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017, p. 184)

1.3 DIFFICULTE D'ÉVALUATION DU COACHING

Les raisons de recours au coaching sont multiples. Des organisations dites « responsables » auront la volonté d'intégrer la dimension humaine à la performance, d'autres attendront une solution « miracle » à des problèmes d'organisation révélateurs de situations de souffrance au travail, la vulnérabilité des personnes à travailler y étant associée. Le résultat attendu du point de vue de l'individu sert ses intérêts par le développement personnel engagé et du point de vue professionnel, la démarche sera bénéfique à son efficacité personnelle, à l'atteinte de ses objectifs individuels (Fatien, 2009).

Depuis 10 ans, l'efficacité du coaching intéresse les chercheurs et l'exercice s'avère compliqué en raison de l'extrême variété des sujets, de la difficulté à identifier les critères d'évaluation et de la dimension subjective de l'analyse (Moral & Angel, 2019).

1.3.1 Ambiguïté dans la pratique du coaching

L'intérêt porté au coaching individuel serait lié à sa malléabilité, ce qui contribuerait à cultiver l'ambiguïté quant à son recours (Fatien, 2009).

L'évolution sociologique - individualisme et hédonisme – se confronte aux demandes des organisations orientées recherche de performances, ou solutions aux problèmes liés à la relation et au groupe. Ces dernières priment sur les problèmes de conflit intérieur de la personne. Un nouveau paradigme a pris naissance au travers de la pratique du coaching ; répondre à la demande du « mieux faire » peut être totalement ou partiellement contradictoire avec des techniques qui permettraient de soulager une personne en souffrance. Dans cette perspective, le mieux être de chacun relève de son propre désir et reste donc à sa charge (Moral & Angel, 2009).

Porteur de la contradiction de deux éléments incompatibles, le coaching est ramené à un paradoxe, le coach est considéré comme vecteur de conformité sociale alors qu'il s'agit d'amener l'individu à l'autonomie. Loin d'être négatif, c'est d'une grande utilité dans le cheminement du coaché. Avec savoir-faire, les paradoxes de l'individu sont utilisés par le coach comme un levier de la transformation, ou encore permettent de mettre le coaché en position méta pour l'amener à repérer les injonctions contradictoires de son environnement (Brasseur, 2009).

Brunel (cité par Rappin, 2012) souligne le risque de voir le coaching utilisé comme instrument de contrôle d'un individu, qui se doit d'être conforme aux objectifs de l'organisation ; l'atteinte d'un comportement idéal, irréprochable soutenant une pratique du coaching au service du culte de la performance (Viala, Barabel, & Meier, 2009). En revanche, Fatien (cité par Rappin, 2012)) souligne le flou du discours qui permet in fine le détournement du dispositif, l'objectif initial de l'organisation pourrait finalement s'effacer au profit d'un objectif lié à la personne du coaché.

1.3.2 Évaluation d'un coaching au contenu confidentiel

L'une des difficultés du coaching est la gestion d'une relation de proximité entre le coaché et le manager (Damart & Pezet, 2008), la confiance entre eux n'étant pas acquise. Ce qui corrobore une autre limite du coaching qui est la difficulté à préserver la confidentialité des échanges.

➤ **Le contexte du coaching**

Persson et Fatien s'accordent à dire que face à l'engouement bien réel pour le coaching depuis une trentaine d'années, le discours est moins unanime quand il s'agit d'évaluer le travail du coach. Les auteures soulèvent la question de l'efficacité du coaching et concluent que « tout résultat dépend des circonstances et du contexte, la performance intégrant toujours des dimensions collectives » (2011, p. 1). Le coaching comme « espaces de régulation » s'apparente à « un dispositif de médiation des rapports entre individus et organisations ».

Il est démontré (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) que le coaching est une science humaine qui n'a pas encore trouvé son standard d'évaluation alors que son développement et sa popularité étonnent. La difficulté de mesure de son efficacité réside dans ses propres caractéristiques : le coaching s'adapte à la demande du client, ses résultats sont difficilement standardisables car d'une part, les méthodes utilisées par chaque coach diffèrent selon chaque situation, les moyens sont flexibles et ouverts au changement et d'autre part, la progression dans le changement s'opère différemment pour chaque client. La transformation attendue dans un coaching est influencée par la personnalité du client et par la teneur de la relation établie avec le coach.

➤ **L'impact in fine**

L'impact d'une intervention de coaching n'est pas décelable à priori, par exemple un changement de mentalité aura une incidence sur les résultats de l'individu dans l'avenir et donc pas dans l'immédiat (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017).

Les auteurs constatent que l'évaluation établie sur les conditions de réalisation du coaching ainsi que sur des critères tels que le développement des compétences, l'auto-efficacité ou la motivation à l'aide d'outils tels que le 360°, était peu claire et mitigée (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017). Le processus de changement suivant un rythme propre à chaque cas, un délai normé n'est pas réaliste, une mesure tout au long de l'accompagnement est nécessaire pour appréhender la progression (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017). Proposer une trame d'évaluation pertinente de la mission de coaching doit prendre en compte le caractère dynamique des échanges, c'est l'adaptabilité du processus aux exigences du client qui complique une évaluation objective (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017).

L'impact du coaching est indirect plutôt que direct, le changement de mentalité d'une personne dans le cadre du développement personnel a des incidences indirectes sur l'organisation elle-même. L'aboutissement d'un coaching est que son impact rejaillisse sur d'autres domaines

que la résolution d'un problème de base (exemple, la communication) et ouvre d'autres champs d'action et d'épanouissement (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017).

1.3.3 Quels liens le coaching entretient-il avec la performance ?

Dans l'entreprise, la performance se traduit le plus souvent par des mesures quantitatives au regard d'indicateurs chiffrés. Mais dans le processus de coaching, la performance se situe sur un autre registre, difficilement mesurable car il s'agit là d'appréhender la qualité de la transformation.

➤ Le rapport au temps

Louvrier-Clerc et Mendez (2018) démontrent que le rapport au temps est un critère d'accompagnement clé dans le coaching des entrepreneurs. Dans une enquête ICF Quebec, (2013) des témoignages précisent que le véritable bénéfice se fera sentir à long terme et bien au-delà des gains immédiats. La spécificité du coaching le rend complexe à mesurer tout comme l'est la psychothérapie. La conséquence est que la capacité à déterminer des indicateurs de progrès appropriés pour suivre les résultats au fil du temps est limitée. Les auteurs (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) s'interrogent sur un suivi qui permettrait de comparer les progrès quels que soient l'objectif déterminé et le contexte. De Frémicourt préfère parler d'effets (2014) plutôt que de résultats du coaching car les effets se révèlent plutôt dans la durée, par ricochet au fil de la mise en mouvement du coaché.

La réussite du coaching est d'avoir ouvert au sein des organisations une proposition de rendez-vous pour un dialogue qui n'est pas directement lié à la productivité mais qui suppose une confiance accordant du temps au temps pour l'obtention d'un résultat. (Viala, Barabel, & Meier, 2009) Les auteurs évoquent un instant de grâce où la réflexion retrouve sa place, le coaché bénéficie du temps de la prise de distance, de l'observation, de la réflexion en confiance.

➤ Une expérience unique

En quoi l'évaluation de l'efficacité du coaching, notamment exécutif, est-elle complexe ? En l'absence de théorie universelle sur cette pratique, le choix des sujets d'intervention et des indices de performance - l'appréciation de l'efficacité personnelle, par exemple – ne sont pas définis. En outre chaque expérience de coaching étant unique, les facteurs ayant amené à la transformation sont difficilement déterminables encore moins comparables et généralisables, sans compter que la taille des échantillons est réduite. En conclusion les indicateurs de mesure

sont plutôt des perceptions que des indices objectifs (Foucher, 2007). Malgré tout des observations scientifiques concluent que le coaching exécutif produit des effets intéressants pour les bénéficiaires comme pour leur organisation (Foucher, 2007).

2 RÉALITE DU TERRAIN

2.1 MÉTHODOLOGIE

Il nous a semblé opportun de réaliser une enquête de terrain auprès de coachs expérimentés en nous basant sur leurs compétences professionnelles, le nombre et la variété des situations vécues. Le processus de coaching lie intimement le coaché et son coach, ce dernier est le plus à même d'être complet et précis pour identifier ce qui s'y passe. Néanmoins, nous avons voulu, au moyen d'un questionnaire, dresser un panorama de ce qui se passe aujourd'hui dans les organisations sur le grand thème du recours au coaching, de son évaluation et de la satisfaction des clients, car il nous semble nécessaire d'obtenir un avis contradictoire concernant cette question d'évaluation.

2.1.1 Questionnaire aux organisations

Cette étude quantitative est une approche exploratoire du niveau de connaissance du coaching dans les organisations. Elle prend la forme d'une étude statistique à partir d'un questionnaire de 17 questions soumis aux décideurs d'organisation (Annexe 3).

➤ **Thèmes :**

Les thèmes retenus dans le cadre de la problématique étudiée sont les suivants : Quel est le niveau de connaissances des dirigeants d'organisation sur le coaching ? Quelle est la présence du coaching au sein des organisations ? Comment se déroule l'évaluation du point de vue des prescripteurs ? Quel est leur niveau de satisfaction sur le coaching ?

➤ **Contenu du questionnaire :**

Le questionnaire a été réalisé à l'aide de l'outil Drag'nSurvey, outil d'enquête en ligne permettant de garantir l'anonymat des participants. Les questions 1 à 4 étudient le profil socio-démographique des répondants, les questions suivantes se répartissent selon trois axes :

- De 5 à 12 : La présence, l'évaluation, la satisfaction du coaching,
- De 13 à 15 : Le contenu de la prestation de coaching,
- De 16 à 17 : L'efficacité et la qualité du coach,

➤ **Mise en œuvre :**

L'enquête s'est déroulée du 18 février 2020 au 12 mars 2020. Dans un premier temps, le questionnaire a été lancé auprès de relais institutionnels mais sans succès en raison des normes RGPD¹⁰. Avec l'aide de relations de notre réseau personnel (180 contacts), 38 répondants environ se sont manifestés. Et enfin, environ 40 questionnaires ont été renseignés grâce à deux réseaux professionnels qui ont accepté la diffusion auprès de leurs membres. Le taux de réponse n'est pas évaluable.

2.1.2 Enquête auprès de coachs expérimentés

➤ **Population**

Quatre coachs expérimentés - 1 homme et 3 femmes - ont accepté de réaliser un entretien sur le sujet de l'évaluation du coaching.

Diplômés coach professionnel, ils exercent leur profession dans des cadres différents auprès des dirigeants d'entreprise et des managers :

- Coach – Formateur, Lorraine depuis 4 ans
- Coach – Médiateur – Outplacement, Luxembourg depuis 10 ans
- Coach – Psychologue, Luxembourg depuis 13 ans
- Coach – conseil – Outplacement, Lille depuis 30 ans

➤ **Démarche**

L'enquête vise à analyser la réalité du terrain que vivent les coachs dans leur pratique d'évaluation du coaching qu'ils travaillent en Europe, en France, ou en Lorraine. Trois hypothèses sont avancées au début de cette démarche :

- L'existence d'une évaluation objective est un élément décisif pour le recours au coaching
- L'évaluation peut être réalisée de manière qualitative
- L'évaluation contribue à valoriser le coaching

¹⁰ RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données (application mai 2018)

➤ **Forme**

L'étude qualitative a été menée au mois de mars et avril 2020 sous forme d'entretiens semi-directifs en visio-conférence ou par téléphone. Le guide d'entretien (Annexe 4) s'articule autour de trois champs, tout d'abord la pertinence de l'évaluation, puis la forme pratique que peut prendre l'évaluation et enfin la stratégie d'évaluation. La durée des interviews a été de 45 à 90 mn selon les disponibilités des coachs. Les entretiens ont été retranscrits manuellement. Le discours a ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique catégorielle (Annexe 6).

2.2 RÉSULTATS

2.2.1 Avis des décideurs au sein des organisations

Le questionnaire a été renseigné par 78 répondants. La majorité de ceux-ci - 56% - représentent des petites organisations dont le CA est inférieur à 2 000 K€ (Tableau 1). La part des grandes organisations est, elle aussi, significative avec 44%. Par commodité d'analyse, les organisations dont le chiffre d'affaires est inférieur à 2 000 K€ seront désignées sous le vocable de : « petite pme » et celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 2 000 K€ seront désignées sous le vocable de : « grande pme ».

Tableau 1
Taille des organisations participantes

Fourchette de CA	nombre de répondants	%
Inférieur à 200 K€	14	18%
Compris entre 200 K€ et 2 000 K€	30	38%
Compris entre 2 000 K€ et 10 000 K€	8	10%
Supérieur à 10 000 K€	26	34%

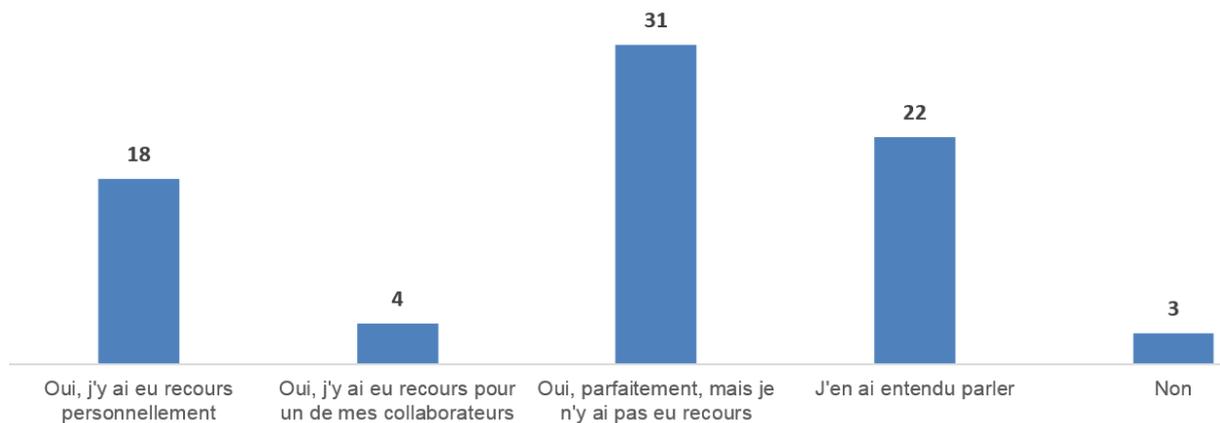
➤ **Présence du coaching dans les organisations** (Tableau 2)

53 répondants sur 78 – soit 68% - déclarent connaître le coaching qu'ils y aient eu recours ou non.

Plus du quart (22 personnes) disent avoir eu recours au coaching :

- 15 hommes et 7 femmes.
- 15 représentent des grandes pme et 7 des petites pme
- 11 sont des organisations de plus de 100 salariés et 11 de moins de 100 salariés
- Sur les 18 personnes qui y ont eu recours personnellement, 9 sont membres d'une direction et 7 sont des entrepreneurs individuels.

Tableau 2
Connaissez-vous le coaching professionnel ?



Les répondants sont représentatifs de la petite (44) et de la grande pme (34) ; le nombre de dirigeants ayant eu recours au coaching (22) permet une lecture correcte et est de l'ordre de 28% de l'échantillon. La part des entrepreneurs indépendants révèle que l'exercice du coaching n'est pas uniquement réservé aux organisations qui dégagent du volume d'affaires. La prestation de coaching professionnel est connue par 68% d'entre eux, ce qui est encourageant pour la profession.

Les questions 6 et 7 permettent d'identifier, pour ceux qui ont déjà pratiqué l'exercice, de quelle façon le coaching a été évalué (Tableau 3) et leur niveau de satisfaction (Tableau 4).

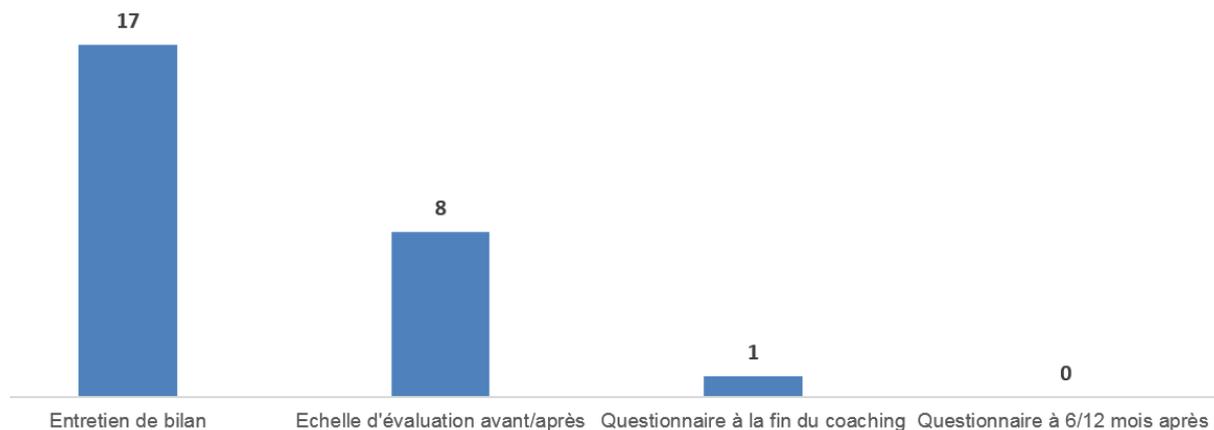
➤ **Les méthodes d'évaluation des résultats du coaching** (Tableau 3)

La question 6 portant sur les méthodes d'évaluation des résultats du coaching, était une question ouverte :

- 12 mentionnent uniquement l'entretien de bilan (6 petites pme – 6 grandes pme),
- 4 autres rapportent un entretien de bilan complété par une échelle d'évaluation avant/après (1 petite pme – 3 grandes pme)
- 1 grande pme s'est vue présenter un entretien de bilan, une échelle d'évaluation et un questionnaire de fin de coaching
- 3 grandes pme ont évalué les résultats uniquement par une échelle d'évaluation avant/après
- 2 participants n'ont pas répondu (1 petite pme - 1 grande pme)

Pour les 22 entreprises ayant eu recours au coaching professionnel, une grande majorité ont évalué les résultats du coaching au cours de l'entretien de bilan. Néanmoins plus d'un tiers a eu en main une échelle d'évaluation avant/après, ce qui laisse penser que ce mode d'évaluation est une mesure estimée comme probante par les coachs. Les 2 participants ne s'étant pas exprimés ont soit eu un autre mode d'évaluation ou n'ont pas eu d'évaluation – la question ne comportait pas de réponse « autres ».

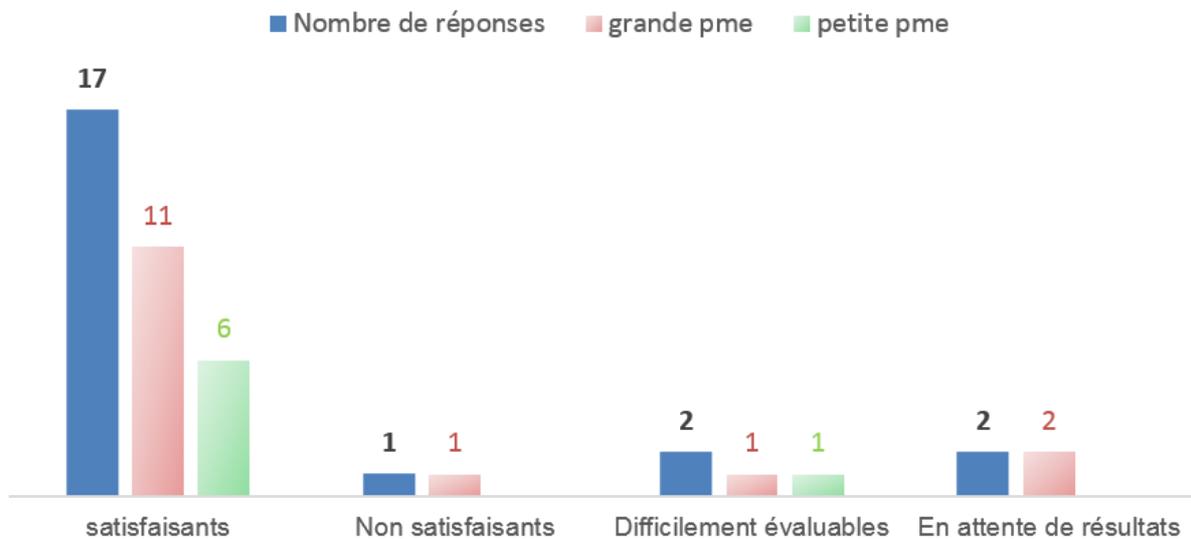
Tableau 3
Méthode d'évaluation des résultats du coaching



➤ **Le niveau de satisfaction du coaching** (Tableau 4)

Les dirigeants ayant eu recours au coaching sont majoritairement satisfaits des résultats du coaching que ce soit en grande ou petite pme.

Tableau 4
Niveau de satisfaction des résultats du coaching



2.2.2 Vécu des coachs expérimentés

L'analyse thématique catégorielle montre que le discours des coachs se répartit selon trois axes et huit catégories. Le premier traite de la pertinence de l'évaluation sous l'angle de son intérêt, de sa présence au contrat et de son exercice. Le deuxième retrace l'évaluation pratiquée par les coachs et relate la forme et les moyens et l'avis des coachs. Le troisième pose la stratégie d'évaluation en évoquant son sens, la demande des prescripteurs et l'intérêt d'une évaluation dans un coaching (Annexe 6).

➤ **PERTINENCE DE L'ÉVALUATION**

Les coachs sont unanimes quant à l'intérêt d'une évaluation, ils évoquent des pratiques différentes de l'évaluation.

➤ Intérêt de l'évaluation

L'évaluation est définie par les coachs comme une approche qualitative de l'efficacité du coaching, comme une façon de s'assurer de ce qui s'est passé dans une intervention. Cela donne matière au coaching, c'est un instant de vérité où le collectif est amené à s'exprimer, c'est apprendre à apprendre.

C'est aborder la question de l'efficacité d'une manière qui n'est pas mathématique, mais grâce à un travail avec la tête et le cœur (C1)

Ça permet de concrétiser ce qu'est le coaching, c'est-à-dire apprendre à apprendre (C4)

Les trois parties ont intérêt à l'évaluation.

Pour le prescripteur, c'est une question de ROI. Cette étape lui permet aussi de répondre à ses interrogations sur le coaché, bien souvent la mesure de l'effort accompli est déjà un élément important et satisfaisant pour lui.

Le premier intérêt c'est une question de ROI – ce n'est pas un miracle, ce n'est pas la panacée mais l'effort accompli est déjà important et il voit le travail comme un résultat intéressant (C1)

L'évaluation permet au coaché d'acter les progrès accomplis, de mesurer ce qu'il lui reste à faire et de se positionner vis-à-vis de son hiérarchique.

Se rendre compte du travail accompli, que lui reste-t-il à faire sans moi ? (C1)

L'évaluation lui permet de trouver sa place, le coaché veut voir s'il a évolué (C2)

Le coach s'inscrit dans cet exercice avec le besoin de conforter son action pour lui-même mais aussi pour rassurer son client.

J'ai besoin de mesurer le niveau de satisfaction de mon client pour pérenniser la relation à la fois de coaching et de commercial (C1)

Venant d'un premier métier orienté résultat, ... savoir si je suis crédible et sérieuse dans le métier (C2)

➤ Présence de l'évaluation dans le contrat

L'évaluation n'est pas centrale dans le contrat. L'accent est mis sur les objectifs mais sans entrer dans les détails. La prudence est de rigueur sur la rédaction, un coach préfère utiliser le mot de thème, un autre travaille à partir d'une note de cadrage pour identifier le livrable envisageable. Les coachs ont conscience que l'évaluation peut nuire à la relation, et plusieurs relatent leur crainte d'être instrumentalisés.

J'essaie de le minimiser, ... J'évite d'en donner les mesures (C1)

Je propose une note de cadrage avant de rédiger le contrat, ... je pose le livrable envisageable (C2)

Seulement les thèmes seront évalués. Je ne mentionne pas l'évaluation, je le dis verbalement (C3)

Je ne dis pas qu'il y aura évaluation (C4)

Cette réserve trouve son origine dans la demande exprimée qui n'est pas toujours la demande réelle.

On ne sait jamais dans un coaching si la demande est la demande réelle (C1)

Quelquefois on ne voit pas tout dès le départ, surtout si la demande évolue et souvent la demande cachée apparaît (C2)

Quant aux critères d'atteinte des objectifs ils sont identifiables au cas par cas donc difficilement formalisables dans le détail à la signature du contrat.

Je n'ai pas de trame, c'est au cas par cas (C1)

Se valident plus facilement par des mises en situation (C2)

Je ne parle pas d'objectifs car ils doivent être mesurables, mais de thèmes (C3)

➤ **Exercice d'évaluation**

L'exercice d'évaluation est nécessaire au processus. Il s'opère en point intermédiaire et en réunion finale mais aussi au fil des séances, étape par étape.

Marquer les résultats obtenus, même si proches de rien, je confronte (C1)

Je demande des mises en situation concrètes et le retour du coaché me permet d'évaluer son avancement (C2)

Je fais une évaluation après la 3ème séance mais aussi après chaque séance (C3)

En fait, qu'est-ce qui vaut le coup ? C'est l'échange pour les trois. Je dirais que c'est un instant de vérité et de relief (C4)

Les coachs insistent sur l'utilité de confronter les résultats, c'est aussi un moment pour agir sur l'engagement du coaché.

Quand les résultats sont loin des objectifs, on arrive à dire : Cher client, c'est à vous de bosser (C1)

Le coaché peut dire : j'ai un problème. Ça permet de recibler la vraie demande alors les choses deviennent plus dynamiques... il s'inscrit alors comme partie prenante, on est d'égal à égal (C4)

L'évaluation s'inscrit dans la relation entre les parties, cela traduit la relation de confiance. Il s'agit surtout d'une relation humaine où personne n'a de supériorité, toutes les personnes apprennent.

C'est faisable, s'il existe une bonne relation de confiance (C2)

Il n'y a pas de supériorité, toutes les personnes apprennent. Le coach peut avoir tendance à se dire « je sais », le hiérarchique peut avoir tendance à se dire « j'avais raison » ...Il s'agit surtout d'une relation humaine, de vérité, de confiance... Le relais vis-à-vis du hiérarchique est meilleur (C4)

➤ FORME PRATIQUE DE L'ÉVALUATION

➤ Formes de l'évaluation

L'évaluation prend plusieurs formes et n'est pas normée. Rien n'est prévisible dans le résultat du coaching, aussi les coachs n'utilisent pas de document écrit, l'évaluation repose principalement sur un entretien oral. Mon meilleur outil c'est moi-même dit un coach. Pour un des coachs un questionnaire standard de l'EMCC sert de support. En fait, s'il y a écrit, il émane du coaché lui-même qui au travers de sa retranscription fournit des éléments d'évaluation sur la démarche de coaching.

C'est un entretien de fin de mission (C1)

J'utilise un questionnaire EMCC qui sert à l'échange, je l'envoie au client avant le rendez-vous (C3)

C'est un jeu à trois. L'outil c'est l'oral ou on fait écrire la personne pour voir comment elle les dit (C4)

D'une part, l'évaluation porte sur l'accompagnement en lui-même, le niveau de satisfaction, l'atteinte des objectifs, quand a eu lieu le déclic. Elle serait plus approfondie lorsque le coaché occupe un poste peu élevé dans la hiérarchie.

Les évaluations sont scolaires, plus les personnes ont des postes élevés dans la hiérarchie, moins le coaching est évalué (C3)

Quand a eu lieu le déclic. Il faut ... amener la personne à aller jusqu'au bout jusqu'à ce qu'elle dise « j'ai compris » (C4)

D'autre part, l'évaluation vérifie le degré d'autonomie du coaché, notamment le chemin restant à parcourir mais aussi l'état de son niveau émotionnel. Les parties s'interrogent sur la façon dont le coaché gèrera les situations futures.

La question est de savoir si le client est autonome, que lui reste-t-il à faire sans moi ? (C1)

On y voit si le coaché s'est autonomisé et comment il ressort émotionnellement (C2)

Pour le coaché, est-ce qu'il a appris quelque chose ? Est-ce qu'il sait gérer les situations futures facilement ? A quel moment cela a été difficile ? (C4)

En majorité, les coachs disent que l'évaluation est en lien avec la performance ou l'atteinte des objectifs, le travail sur le développement de la personne influence indéniablement les résultats quantitatifs attendus. Dans d'autres cas, le coach ne recherche pas ce lien et se concentre sur les résultats de chaque séance.

L'amélioration des résultats n'aurait pas de sens sans le résultat du coaching qui a porté sur ses performances managériales (C1)

Le quantitatif est atteint après l'impact du qualitatif dans le changement de comportement de la personne.

C'est clair que cela influence le quantitatif (C2)

Je ne fais pas le lien entre l'évaluation du coaching et la performance. Si chaque séance est bien suivie, alors l'évaluation est bénéfique (C3)

Au moment de l'évaluation le rôle du coach s'apparente à un rôle d'animateur de la discussion. C'est le coaché qui s'exprime et le coach recadre le contexte dans le cas où la situation deviendrait tendue.

Le coach est plutôt l'animateur de la discussion entre le coaché et le prescripteur (C1)

C'est le coaché qui s'exprime, je l'épaule si nécessaire, j'interviens pour recadrer le contexte (C2)

En outre, c'est aussi le moment pour le coach d'identifier ses limites et d'écouter ses ressentis face à ce coaching. Cette réflexivité nécessaire lui permet de se remettre en question, de s'ancrer dans sa pratique et de vérifier sa posture.

Je ne suis pas forcément le meilleur pour une situation donnée (C1)

La remise en question est impérative. Ce n'est pas parce que tu es coach que tu sais tout, tu apprends à chaque coaching. On apprend beaucoup plus quand cela ne fonctionne pas. C'est le moment de la remise en question, « pourquoi je n'ai pas aimé ce coaching ? » « Qu'est-ce que j'ai appris ? » Le coach se rend compte qu'il s'est trompé, et qu'il a appris quelque chose (C4)

➤ Retour d'expériences du coach

L'indicateur incontournable pour une évaluation de qualité porte sur l'authenticité, l'honnêteté des échanges. Une discussion franche semble primordiale au-delà de l'atteinte des objectifs. La recherche de vérité détermine la réussite du coaching.

Des échanges sereins et transparents en tripartite. La discussion doit être franche... l'évaluation n'est pas un règlement de compte (C1)

Je mise sur l'honnêteté et l'authenticité tout en maintenant la relation de confiance (C2)

Pour autant certaines situations reposent sur des non-dits.

Quelquefois il y a des non-dits, des malentendus, quelques réponses sont diplomatiques ce qui génèrent de la frustration, la communication n'est pas forcément transparente (C1)

La discussion dans un contexte de transparence est empreinte malgré tout d'ambiguïté au regard de la confidentialité. Les coachs gèrent cette particularité sous couvert de la déontologie de la profession et n'expriment pas de frein au déroulé de l'évaluation.

Ce peut être embarrassant quand le coaché fait volte-face sur un point clos en séance (C1)

J'ai eu la question par un dirigeant très autoritaire : « qu'est-ce que la personne vous a dit ? » j'ai rappelé les règles de confidentialité (C2)

Pour protéger le client, c'est mieux oral, ça ne laisse pas de trace. Dans les organisations, on ne sait jamais où les documents peuvent être envoyés (C3)

L'évaluation se confronte également aux effets non immédiats du coaching. Cet aspect entre dans la discussion et sans que cela soit systématique, un nouveau point peut être proposé à 3 ou 6 mois. En outre, l'échange peut se poursuivre hors mission, les avancées sont alors racontées au coach.

Je rappelle ce qui est fait et ce qui se fera plus tard. Alors je redonne la responsabilité et l'autonomie au coaché et au prescripteur... je suis quelquefois informé parce que je peux rester en lien commercial avec le prescripteur (C1)

Je ne recherche pas l'immédiateté, je n'ai pas de baguette magique, le développement personnel est long. Après coup, selon l'enjeu, je peux proposer un échange après 3 à 6 mois pour vérifier comment le travail a pu être mis en œuvre (C2)

La transformation du coaché est le cœur des échanges. En effet, même en cas d'objectifs non atteints, le prescripteur sait reconnaître l'effort accompli et voit le travail comme un résultat intéressant.

C'est le coaché lui-même qui évalue, qui prend note de sa transformation et qui s'exprime. Les mots et le ressenti du coaché signent la réalité du travail.

On voit que la personne a changé. J'évalue la transformation du coaché par rapport à son discours « je suis content », sa relation d'équipe ... (C2)

L'évaluation de la transformation se passe au niveau de l'observation du client, c'est fait oralement pour suivre comment cela avance mais pour autant c'est une évaluation de qualité (C3)

Une bonne évaluation c'est quant à la fin, le coaché dit « j'ai compris », « je suis sur l'objectif » (C4)

Dans certains cas, une forme d'évaluation plus formelle permet de remettre le coaché en dynamique vis-à-vis de l'objectif et d'exercer un suivi factuel de sa montée en capacité. A partir d'une grille d'évaluation quantitative établie par la direction assortie d'une grille qualitative élaborée par le coach, l'exercice consiste à confronter les auto-évaluations de chacun.

Je peux suivre une grille d'évaluation formelle établie par la direction, à celle-ci j'ajoute une grille qualitative... la confrontation des avis a lieu en séance. Cet outil ne mesure pas l'objectif du coaché mais crée les conditions pour vérifier la montée en capacité du coaché (C1)

➤ **STRATÉGIE D'ÉVALUATION**

➤ **Évaluation et sens**

L'évaluation a du sens car il s'agit de relations humaines. C'est un moment privilégié où les parties apprennent les unes des autres. Ce qui est important c'est le respect de l'autre, le coach peut se tromper mais de bonne foi.

Ça a tout le temps du sens (C2)

Dans les relations humaines tu apprends. Apprendre à apprendre est la clé. La dynamique d'apprendre et de vérité, on évolue toujours ... quelque-soit son positionnement. Le coach a sa liberté. (C4)

L'évaluation est sensée lorsqu'il s'agit de managers opérationnels ou nouvellement nommés ou encore si la demande est ambiguë. Même si c'est le coach qui veut formaliser la clôture, l'évaluation sert avant tout le coaché particulièrement quand l'objectif n'est pas atteint.

Surtout quand on est avec des managers opérationnels ou des nouveaux managers ou s'il y a quelque chose d'ambigüe dans la demande, une demande pas claire (C3)

C'est le moment, d'une part d'identifier les étapes qu'il reste à accomplir, notamment pour que le coaché atteigne son degré d'autonomie et d'autre part de s'assurer que le hiérarchique est prêt à prendre le relais dans l'accompagnement, c'est le cas en prise de poste. Le coaching ne se substitue pas au management.

Le coach confirme par l'évaluation que le coaché a atteint son degré d'autonomie (C1)

L'évaluation permet de mesurer si le coaché doit encore poursuivre vers son autonomie (C2)

S'assurer que le hiérarchique est prêt à prendre le relais dans l'accompagnement, ... le coaché a besoin de la confiance. Il faut être conscient de ça car le coaching n'évite pas le management (C4)

➤ **Demande des prescripteurs**

L'évaluation n'est pas centrale dans le contrat du point de vue du coach et elle n'apparaît pas indispensable par les prescripteurs en Pme. En effet, proches du terrain, les dirigeants ne sont pas demandeurs, leurs observations du quotidien les renseignent sur les effets du coaching.

En Pme, ils ne veulent pas forcément une évaluation, ils ne courent pas après. Des signaux de la vie courante leur conviennent (C1)

Les dirigeants de grandes organisations, quant à eux, engagent un coaching et demandent en retour des éléments validant le ROI. De l'expérience d'un coach, 80% d'entre eux seraient demandeurs. Pour le prescripteur, l'évaluation répond soit à une démarche intégrée au processus RH de l'organisation, soit à un besoin d'être rassuré sur sa prise de décision ou encore parce qu'il est débutant.

Le prescripteur signe le chèque, veut des éléments qui le rassurent, attend un ROI (C1)

C'est surtout pour rassurer les prescripteurs débutants, ils ne veulent pas prendre de risques (C3)

Le hiérarchique a besoin d'être rassuré sur sa prise de décision. Je pense que 10 à 20% d'entre eux ne seraient pas demandeurs (C4)

Le cas échéant, le service ressources humaines est lui-même initiateur de l'évaluation. En direct, il se réfère au manager et mène une enquête qualitative à la fois sur la prestation fournie et aussi sur les effets du coaching par rapport aux attendus du coaché.

Les RH sont plus sur du factuel, ils demandent au N+1. Sur du coaching relationnel, c'est le RH qui mène l'enquête sur la qualité de la prestation fournie (C1)

Sur des gros projets la demande d'évaluation porte sur du quantitatif, généralement le qualitatif est apporté par le RH dans sa posture de manager facilitateur (C2)

➤ **Relation entre prescripteur et coach**

L'évaluation tisse le lien entre le prescripteur et le coach sous deux angles. Tout d'abord celui

de la relation de confiance qui traduit le caractère humain du coaching et ensuite celui de la relation commerciale qui est stimulée car c'est le retour qualitatif de la prestation qui lui donne corps. Cet exercice permet au prescripteur de voir la différence entre coaching et management, c'est le moment où il est d'accord pour apprendre à apprendre.

L'évaluation permet de confirmer la relation de confiance (C1)

Rassure et contribue à la confiance (C2)

C'est la relation de confiance qui compte (C4)

Pour les responsables Rh, c'est plus facile de convaincre la hiérarchie, plus facile à vendre en montrant les bienfaits (C2)

L'hypothèse formulée au démarrage de l'étude partait du principe logique qu'un décideur ne pouvait financer un coaching que lorsqu'il était convaincu du ROI de celui-ci. Ce point de vue totalement influencé par notre expérience de contrôle au sein de comités de direction est à nuancer voire à reconsidérer après l'étude de la littérature et des entretiens de coachs. Nos réflexions nous amènent à proposer une forme d'évaluation du coaching professionnel.

3 PROPOSITION D'UNE FORME D'ÉVALUATION DU COACHING PROFESSIONNEL

L'évaluation en sciences humaines s'oppose à la mesure, celle-ci s'appliquant à un processus global et intuitif. Elle fait référence à la connaissance individuelle d'un phénomène humain, d'où l'importance de connaître l'autre. (Labrot, 1983). Mais le facteur humain dans sa transformation est difficilement palpable, son évaluation n'est pas normée. Les organisations prennent en compte le capital humain reconnu comme essentiel celui-ci étant identifié comme facteur de risque pouvant nuire à la performance. A l'évidence, il y a des besoins et la recherche permanente de labels qualité dans les processus nous le prouve. Les caractéristiques du coaching rendent à première vue cet exercice difficile.

3.1 LE COACHING EST-IL MESURABLE ?

3.1.1 Statistiques de la profession

Le caractère efficace du coaching est prouvé ; 99% des utilisateurs interrogés (ICFQuébec, 2013) déclarent être assez ou très satisfaits et 96% renouvelleraient l'expérience (Tableau 5). Ce grand niveau de satisfaction se traduit factuellement par le retour des organisations qui disent à 86% avoir récupéré leur investissement, dont 19% qui ont réalisé un ROI de 50 fois mieux et 28% de 10 fois mieux.

Tableau 5
L'expérience du coaching

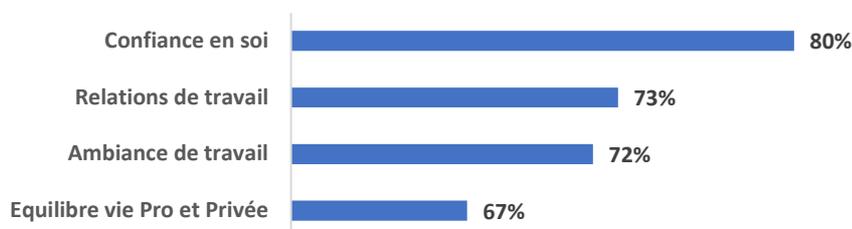


Les bénéfices du coaching sont mesurés (ICFQuébec, 2013), ils se traduisent par une productivité accrue (Tableau 6) et par une reconnaissance par les salariés de ses bienfaits face aux facteurs d'incertitude et d'insécurité du monde économique (Tableau 7).

Tableau 6
Une productivité accrue, des résultats en amélioration



Tableau 7
Un environnement de travail en amélioration



3.1.2 Enquêtes dans les organisations

Une étude menée par l'Institut Korn et Ferry en 2009 (Moral & Angel, 2019), précise que 45% des entreprises indiquent une augmentation de leur productivité, 40% constatent une meilleure satisfaction des employés et une baisse de l'absentéisme. La difficulté de la mesure du ROI est réelle et les répondants insistent sur le fait qu'il est important pour eux que les recherches mènent à une approche scientifique approfondie de l'efficacité du coaching.

A partir d'enquêtes dans les grands groupes, des analyses à grande échelle ont révélées que le coaching est bénéfique aux coachés, que l'efficacité des coachs internes est plus grande que celle des coachs externes, que le coaching à distance équivaut à un coaching en présentiel et qu'une fois les objectifs atteints, l'impact du coaching ne se développe pas avec plus de séances. Les analyses rapportent que le ROI présente des résultats positifs, toutefois sur des échantillons réduits. Il est difficile de mesurer l'impact de la pratique, la prudence s'impose dans la lecture des résultats en raison, de fait, des limites méthodologiques (Foucher, 2007).

3.1.3 Une mesure n'est pas une évaluation

Il ressort une certaine insatisfaction sur la possibilité de mener les études fiables. Les répondants demandent une approche scientifique de l'efficacité du coaching. D'autres analystes soulignent que les échantillons sont réduits et évoquent une lecture prudente des résultats.

Même si globalement la satisfaction domine, il y a lieu de s'interroger sur la possibilité laissée aux acteurs de satisfaire à une évaluation alors que de part sa nature, le coaching est une démarche propre à chaque situation. Il semble absolument impossible de le normer sans venir dénaturer le processus qui s'y engage. En ce sens l'usage de la mesure qui se réfère aux mathématiques n'est pas appropriée, l'évaluation s'ouvre à la fluctuation du réel et consiste à observer les écarts entre l'attendu et la réalité des compétences (Richez cité par De Saint Germain, 2016).

Le coach n'a pas d'obligation de résultats mais une obligation de moyens, il ne crée pas la performance mais crée les conditions de la performance. Il intervient comme le ferait un médecin sur son patient sans lui garantir la guérison, pour autant il met tout en œuvre en ce sens. C'est le déroulement qui sera évalué et non pas les résultats. Le coach est responsable du coaching comme révélateur favorable à la performance, le coaché est responsable de ses résultats.

Le coaching est un prisme où l'évaluation serait fonction des angles qui seraient éclairés selon la lumière de l'heure et du jour. Cette discipline est mouvante, comment une évaluation est-elle possible ? C'est ce que nous voulons démontrer dans les conclusions de notre étude.

3.2 CONCLUSIONS DE NOTRE ÉTUDE

Les propos des coachs et la littérature étudiée nous signifient que l'évaluation d'un coaching se vit au fil de la démarche et qu'elle n'existe pas uniquement à sa clôture. L'évaluation est tacite dans la pratique et sans préconisation chez les auteurs. Nous retraçons ci-dessous trois types d'évaluation concourant au coaching : L'évaluation des efforts et des progrès du coaché, l'évaluation du coaching et l'évaluation de la relation que nous qualifierons de moment privilégié entre les parties.

3.2.1 Évaluation des efforts et des progrès du coaché

➤ Pour le coaché

Le coaché est amené à s'autoévaluer, à rechercher les éléments, les étapes, le déclic qui l'ont amené au changement. Avant toute atteinte d'objectifs quantitatifs, la phase de la transformation du coaché relève de son développement personnel et est la condition à la réussite du coaching. Comme le soulignent les coachs la démarche appartient au coaché c'est à lui de présenter son évaluation. Ce point n'est pas retracé dans la littérature choisie.

➤ Pour le prescripteur

L'évaluation est le moment où le prescripteur est rassuré sur le travail accompli même si les objectifs ne sont que partiellement atteints. Alors que dans le questionnaire adressé aux entreprises, 37% des répondants dit faire confiance à la qualité du travail du coach si celui-ci présente des résultats ou des preuves (annexe 7), il s'avère au travers du regard des coachs qu'un prescripteur s'attachera surtout aux constats du quotidien concernant le travail de son collaborateur pour se faire une opinion de l'effet du coaching. C'est vrai dans les pme où le dirigeant est proche du terrain, mais c'est présent aussi dans les grandes organisations à la charge du service RH. Ce point est vérifié dans l'enquête menée par Syntec (2011) auprès de 57 de leurs adhérents qui valide que l'observation du coaché est l'évaluation la plus fréquente (Tableau 8).

Tableau 8
Comment évaluez-vous l'efficacité d'un coaching ?
(SYNTEC, 2011, p. 13)

	2008	2011
Par les retours de l'environnement du coaché	88%	86%
Par le comportement observable du coaché	85%	93%
Par la fixation et l'atteinte d'objectifs mesurables	ND	61%
Lors de l'entretien tripartite de fin de missions	59%	54%
Par des outils (360°, etc...)	11%	21%

➤ **Pour le coach**

L'engagement du coaché est essentiel (Dubé, 2020), il est vérifié voire confronté lors de l'évaluation selon les coachs. Ces derniers sont attentifs au moment où a eu lieu le déclic de la transformation du coaché et vérifient le degré de son autonomie dans l'apprentissage. En ce sens, ils se rapprochent du modèle de l'assimilation qui identifie les étapes du changement (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) comme le déni, l'évitement, la sensibilisation, la clarification, la compréhension, l'appropriation et l'assimilation.

3.2.2 Évaluation du coaching

➤ **Processus**

Pour les coachs, l'évaluation donne matière au coaching. C'est un moment du processus où les apports et les effets sont repérables, synthèse des interactions entre le coach et le coaché (Brasseur, 2009). Les entretiens témoignent que le terme d'évaluation et les indicateurs ne sont pas centraux dans le contrat. En outre la clé de réussite réside dans la clarté de la demande comme le disent les auteurs Berthiaume et Gervais (2007) et Foucher (2007).

Les coachs ne soulèvent pas le problème de l'ambiguïté du coaching que souligne Fatien (2009), les fois où certains se sont vus confrontés à la limite de confidentialité des échanges, ils se sont prévalus de la déontologie de la profession.

Le coaching s'adapte à la demande et est mené différemment selon les contextes (Foucher, 2007), la progression étant propre à chaque client, en découle une évaluation qui n'est pas normée et qui prend plusieurs formes selon les coachs. Concernant les effets non immédiats qui peuvent résulter d'un coaching, les coachs l'intègrent sans instaurer de point à date.

➤ **Résultats**

Les coachs sont unanimes pour dire que chaque partie y trouve intérêt, le prescripteur apprécie l'effort accompli et comme Dubé (2020) l'écrit, le ROI est d'abord humain avant d'être monétaire.

L'évaluation est en lien avec la performance par le fait que le travail sur le développement de la personne influence les résultats quantitatifs attendus, c'est ce que constatent les coachs. La performance s'apprécie alors sur la qualité de la transformation. Cela rejoint Foucher (2007)

quand il dit que les indicateurs de mesure sont plutôt des perceptions que des indices objectifs, De Frémicourt (2014) préfère parler d'effets du coaching plutôt que de résultats.

➤ **Prise de recul**

Selon les coachs cet exercice ouvre au coaché un horizon. En actant les progrès accomplis, il mesure ce qu'il lui reste à faire. Le coaché se révèle à lui-même, il trouve sa force à poursuivre son chemin. Nous n'avons pas relevé cette dimension dans la littérature étudiée.

Le hiérarchique mesure le sens du management qu'il va devoir poursuivre avec la personne, entre lui et son collaborateur c'est l'occasion de poser ou de renouveler la confiance qu'ils ont l'un envers l'autre.

Pour les coachs, l'évaluation est le moment de la prise de recul sur le travail accompli, un moment qui l'amène à s'interroger sur son niveau de satisfaction par rapport à sa prestation, sur ses ressentis, sur ce qui l'a fait grandir. Cette réflexivité n'est pas évoquée dans la littérature étudiée.

3.2.3 Évaluation de la relation

L'évaluation n'est pas normée, elle est subjective, n'est pas assimilée à un outil de prise de décision mais pourtant elle contribue à valoriser le coaching. En effet, elle devient un moment privilégié où toute la puissance des relations humaines joue son rôle.

Les coachs nous disent que l'évaluation s'inscrit dans la relation, c'est un moment de vérité, comme le disent Berthiaume et Gervais (2007) la relation est essentielle. Pour les trois intervenants, c'est la concrétisation de leur relation de confiance qu'elle soit humaniste ou commerciale.

Nous en concluons que l'existence d'une évaluation n'est pas un élément décisif pour le recours au coaching et quant à demander à ce qu'elle soit objective, cela ne correspond pas à la nature même du coaching. En effet son ambiguïté, sa confidentialité et l'intemporalité de ses effets rendent son exercice absolument subjectif et difficilement comparable.

Cependant, l'évaluation réalisée l'est de manière qualitative sans être normée. Au cours d'entretien, intermédiaire ou final, ou encore à chaque fin de séance en face à face, le processus d'accompagnement s'articule autour d'évaluations régulières lors de chaque étape de transformation du coaché vers son autonomie dans l'apprentissage.

3.3 DÉFINITION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE L'ÉVALUATION DU COACHING

Accompagner en coaching revient à le faire en marchant, c'est l'effet plus que le résultat qui permet de découvrir le chemin en soi (Frémicourt, 2014). L'auteur compare le coaching à un massage où le travail sur une vertèbre cervicale soulagerait la douleur ressentie dans la zone dorsale. Ce parcours où l'évaluation prend forme au fur et à mesure s'apparente à une démarche qualité.

3.3.1 Démarche qualité de l'évaluation du coaching

La qualité de la prestation de coaching est validée au travers des indicateurs d'attribution de la certification établis par les organisations de la profession, tels que les 11 compétences du coach de l'ICF. Nous pouvons tenter d'explorer et de proposer une évaluation de ce qui se passe dans le processus de coaching et qui amène la transformation du coaché jusqu'à l'atteinte de l'objectif.

Nous proposons une trame d'évaluation sous une forme standardisée pouvant apporter un rituel de lecture d'un coaching à un autre.

L'usage répété pour le prescripteur et le coach leur donne une meilleure lisibilité et le cas échéant une meilleure comparabilité. Pour le coaché et le coach, l'avantage de cet outil est de formaliser sous forme de synthèse le travail accompli. Nous l'avons vu, les effets du coaching ne sont pas immédiats, le coaché pourra s'y référer au moment où il éprouvera le besoin de prendre du recul sur sa transformation.

Ce travail de cadrage de l'évaluation repose sur l'idée de s'approcher d'une démarche qualité de l'évaluation du coaching sans rechercher un idéal qui s'éloigne dès que l'on s'en approche. Au contraire, cette démarche se veut agile et souple, propre à chaque mission, pour ainsi s'adapter et se développer au regard d'un coaching qui se révèle quelquefois imparfait, partiel, intemporel et insaisissable.

L'évaluation porte sur la satisfaction des parties en présence sur les effets attendus du coaching. Les auto-évaluations du prescripteur et du coaché sur les thèmes du bien-être et de l'engagement de la personne clôtureront le coaching en apportant à chacun une réflexion sur ce qu'il a appris de cette mission.

L'un des principes de base de la démarche qualité, illustré par La Roue de Deming (Figure 5) représente la qualité par un cycle d'actions correctives et préventives afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, le but étant de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Nous y voyons une similitude avec l'amélioration continue à laquelle ouvre le coaching.

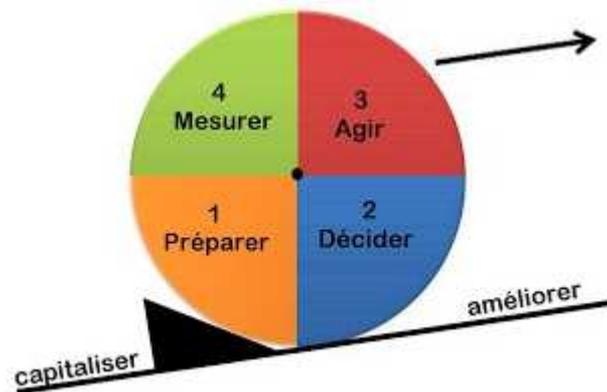


Figure 5 – l'amélioration continue – La roue de Deming
(Rataux, p. 1)

Transposé au coaching, nous proposons d'identifier les étapes « clés » suivantes (Tableau 9) :

Tableau 9 – les clés de l'amélioration continue en coaching

<u>La roue de Deming</u>		<u>Adaptation au coaching :</u> <u>Les clés</u>
Préparer	Le diagnostic	Demande – Effets attendus
Décider	Les objectifs	Indicateurs de suivi
Agir	Le processus	Référentiel de transformation
Mesurer	Le contrôle	Auto-évaluation des apprentissages
L'amélioration continue	Le résultat	Evaluation

3.3.2 Clés

Nous présentons ci-dessous les cinq fiches d'évaluation du coaching que nous avons nommées « clés de 1 à 5 » de la démarche qualité de l'évaluation du coaching (Figure 6).



Figure 6 : Les clés de la démarche qualité d'évaluation du coaching

Les fiches clés s'adressent à une ou plusieurs parties. Pour garantir le niveau de confidentialité des échanges de la mission de coaching, chacun renseigne sa partie et le document sert de support à l'échange intermédiaire ou final. Comme par exemple la fiche clé 4 – Auto-évaluation des apprentissages – qui est commune au coaché et au prescripteur.

Seule la fiche Clé 1 – Demande et effets attendus – est commune aux trois parties (Prescripteur – Coach – Coaché) car la demande et les effets attendus formalisés par le prescripteur doit être la base commune et nécessaire au démarrage du coaching. Le coaché a la possibilité de formaliser la demande autrement s'il le juge nécessaire.

Même si l'évaluation, telle que présentée, est formalisée à des points clés du processus, la restitution existe au fil de l'accompagnement entre le coach et le coaché.

➤ **Clé 1 : Demande et effets attendus**

Nous nous attachons à décrire une demande claire validée par le prescripteur et le coaché, base de la réussite de la démarche. Nous ne perdons pas de vue que dans tout coaching une demande cachée peut se révéler, alors cette base sera un point formalisé sur ce dont les parties étaient convenues au départ.

Deux angles sont retenus et seront le fil rouge de la démarche d'évaluation : celui du bien-être de l'individu et celui de son engagement professionnel. Evidemment, nous gardons la possibilité de formaliser la demande sous d'autres angles si la demande est très spécifique, mais les visions personnelle et professionnelle ne devraient pas être perdue de vue.

Ce document est destiné aux trois parties après un échange sur sa construction en tripartite. Il s'agit d'une demande claire formalisée par le prescripteur et validée par le coaché (Tableau 10).

Tableau 10 - Clé 1 : Demande et effets attendus

LA DEMANDE		LES EFFETS ATTENDUS
L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL		Indicateurs quantitatifs
Performance - Management – Organisation - Efficacité de l' équipe – prise de décision	<i>Axe coaching 1</i>	
	<i>Axe coaching 2</i>	
	<i>Axe coaching 3</i>	
	Annotations du coaché :	

LA DEMANDE		LES EFFETS ATTENDUS
LE BIEN-ÊTRE PERSONNEL		Effets durables qualitatifs
Confiance en soi – Relation – Communication – Equilibre de vie	<i>Axe coaching 1</i>	
	<i>Axe coaching 2</i>	
	<i>Axe coaching 3</i>	
	Annotations du coaché :	

Ce document illustre la notion de clarté de la demande que nous avons développée en partie 3.2.2 dans l'évaluation du coaching dans le cadre du processus.

➤ **Clé 2 : Indicateurs de suivi**

Dès les premières séances de coaching, nous proposons au coaché d'identifier trois indicateurs qui lui permettront de voir si son objectif est atteint. Sur une échelle de 1 à 10 (1 : je suis au plus bas niveau de l'indicateur – 10 : je suis au plus haut niveau), le coaché les évalue dès le début du coaching, à mi-parcours et en phase finale. Une partie réflexive est associée afin que le coaché identifie lui-même les étapes et formalise son ressenti. Ces indicateurs pourraient faire référence à des situations de travail apprenantes.

Cette analyse ne sera pas partagée avec le prescripteur dans le cadre de la confidentialité des échanges¹¹ et seront une base de travail pour les échanges avec le coach (Tableau 11).

¹¹ Sauf si le coaché prend l'initiative de le faire

Tableau 11 - Clé 2 : indicateurs de suivi

Evaluer sur échelle : je suis au plus bas niveau de l'indicateur, je suis au plus haut niveau

AUTO OBSERVATIONS par le coaché en cours de coaching					
Choix de l'Indicateur 1		<i>Choix du coaché – indicateur 1</i>			
Evaluation par le coaché					
Date Début :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date Bilan :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.
Réflexions en sortie de coaching	Quel a été le déclic	<i>Le coaché décrit</i>			
	Quel a été mon ressenti	<i>Le coaché décrit</i>			
Choix de l'Indicateur 2		<i>Choix du coaché – indicateur 2</i>			
Evaluation par le coaché					
Date Début :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date Bilan :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.
Réflexions en sortie de coaching	Quel a été le déclic	<i>Le coaché décrit</i>			
	Quel a été mon ressenti	<i>Le coaché décrit</i>			
Choix de l'Indicateur 3		<i>Choix du coaché – indicateur 3</i>			
Evaluation par le coaché					
Date Début :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.	Date Bilan :	1.2.3.4.5. 6.7.8.9.10.
Réflexions en sortie de coaching	Quel a été le déclic	<i>Le coaché décrit</i>			
	Quel a été mon ressenti	<i>Le coaché décrit</i>			

Ce tableau concerne l'évaluation des efforts et progrès du coaché que nous avons abordée dans le paragraphe 3.2.1. La démarche appartient au coaché, savoir identifier le déclic et son ressenti lui permet d'ancrer le changement.

➤ **Clé 3 : Référentiel de transformation**

Ce référentiel est inspiré d'une part de la méthode APES (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) décrivant les niveaux de l'échelle de l'assimilation (annexe 1) et d'autre part de la grille d'observation des huit dimensions de la subjectivité décrite par Rappin (2012, p. 188) à partir de l'étude de Charles Taylor¹²(annexe 2). Il introduit l'idée que la finalité de la transformation du sujet moderne est la condition à la performance organisationnelle. Le coaching est le levier de cette transformation par la réflexivité, l'objectivation de soi et la perception de sa conscience intérieure. Ce tableau fait mention de « voix problématique » qui traduit ce qui n'est pas verbalisé par le coaché mais qui se loge en lui comme une solution au problème.

Cette fiche est destinée au coach, lui permettant d'observer le niveau de transformation de son coaché. Une échelle à 4 repères lui permet de moduler le niveau d'atteinte des niveaux et d'annoter ses conclusions sur chaque niveau. (Tableau 12)

¹² Charles Taylor : philosophe québécois anglophone et francophone, né en 1931

Tableau 12 – Clé 3 : Référentiel de transformation

Echelle d'évaluation

Repères	OK -	OK	OK+	OK++
Niveau	Début	Acquis	Progrès	Dépassé

Niveau		Référentiel de transformation		OK -	OK	OK +	OK ++
1	Evitement	<p>Le coaché ne semble pas conscient du problème ; Le ressenti peut-être minime, reflétant un évitement réussi.</p> <p>Le coaché préfère ne pas penser à l'expérience. Des préoccupations apparemment importantes ne sont pas reconnues ou sont activement évitées.</p>	<p>La voix problématique est silencieuse ou dissociée.</p> <p>Par exemple, changer de sujet ou ne pas donner suite à un engagement antérieur sans explication. Des voix problématiques émergent. Le ressenti implique des sentiments négatifs non focalisés ; leur lien avec le contenu peut ne pas être clair.</p>				
	Notes du coach						
2	Objection de soi	<p>Le coaché prend conscience du problème mais ne peut pas le formuler clairement.</p> <p>Etape avancée : le coaché se met en perspective, réfléchit à propos de lui-même.</p>	<p>Il peut l'exprimer mais ne peut pas y réfléchir. La voix problématique émerge dans une prise de conscience soutenue.</p> <p>Il ressent peur, tristesse, colère, dégoût ou malaise intense associé à l'expérience problématique.</p>				
	Notes du coach						
3	Transformation de soi	<p>Le coaché énonce clairement ce qui peut être travaillé. Les angles du conflit majeur sont identifiés.</p> <p>L'expérience problématique est formulée et comprise. La clarté est acquise sur ce qui cause et entretient le problème.</p>	<p>Le ressenti est négatif mais gérable, sans panique.</p> <p>Les voix parviennent à s'entendre entre elles (des liens sur le sens). Le ressenti est confus avec une certaine mise en cause désagréable, par exemple, comme comprendre sa propre contribution au problème, mais aussi quelques bonnes surprises comme d'y voir une nouvelle perspective.</p>				
	Notes du coach						

Niveau		Référentiel de transformation		OK -	OK +	OK +	OK ++
4	Exploration de soi	La compréhension est utilisée pour travailler sur le problème. C'est l'étape de mise en œuvre ; les connaissances acquises sont utilisées pour générer des solutions. Le coaché procède à son introspection, il fait appel à sa conscience intérieure.	Les voix travaillent ensemble pour répondre aux problèmes de vie. Le ressenti est positif, optimiste. C'est la phase de découverte de la connaissance de soi, de ses ressources : prise de conscience, éveil, aspirations, talents.				
	Notes du coach						
5	Solution du problème	L'expérience autrefois problématique est devenue une ressource et est utilisée pour résoudre des problèmes. C'est le passage à l'action. Les critères de décision sont connus. Le bien-être et l'engagement guident ses choix d'action dans le respect de ses valeurs.	Le ressenti est positif, satisfaisant. Le coaché évolue en bienveillance avec lui-même, il fait preuve d'empathie, de compréhension, d'ouverture, de confiance. Le coaché s'oriente vers ses résultats.				
	Notes du coach						
6	Autonomie et créativité	Le coaché généralise automatiquement les solutions, se sert de ce qu'il a appris comme ressources dans de nouvelles situations. C'est l'ouverture sur le champ des possibles, place à la créativité.	Le ressenti est positif, serein. Le coaché est authentique, en harmonie avec lui-même.				
	Notes du coach						

Ce document est utilisé par le coach et appartient à l'évaluation du coaching, sous l'angle du processus- partie 3.2.2. L'accompagnement diffère à chaque client mais la transformation peut se percevoir étape par étape.

➤ **Clé 4 : Auto-évaluation**

Comme pour la demande, les deux angles abordés sont le bien-être de l'individu et son engagement professionnel. Ce qui est recherché est une approche vis-à-vis des résultats, vis-à-vis de la motivation du coaché et vis-à-vis de l'effet du coaching sur l'environnement, notamment l'organisation.

Cette fiche reprend les réactions et les satisfactions du coaché et du prescripteur à l'issue des séances de coaching. A partir de ces faisceaux d'indices les deux participants se confrontent. Une échelle à 4 repères permet de comparer les deux avis. Ce support est une aide aux échanges lors de la réunion de fin de coaching. A la convenance du coaché, ses annotations peuvent ou pas être transmises au prescripteur.

En fonction de la demande, le coach peut être amené à modifier les verbatims, le cas échéant (Tableau 13).

Tableau 13 – Clé 4 : Auto-évaluation

Echelle d'évaluation

Repères	OK -	OK	OK+	OK++
Niveau	Début	Acquis	Progrès	Dépassé

BIEN-ÊTRE	AVIS DU COACHE		Repères	AVIS DU PRESCRIPTEUR		Repères
Résultats observés						
J'ai conscience de la façon dont mes émotions et mes sentiments s'expriment						
Dans mes pensées	Dans mon comportement					
Je suis clair, présent et concentré						
J'ai atteint un niveau d'autonomie dans mon apprentissage						
Effets sur ma motivation						
Je me sens en confiance pour atteindre mes objectifs						
Je donne du sens à mon travail						
Je demande du feedback						
Je gère mon niveau de stress						
Effets sur mon environnement						
Je suis une source d'inspiration pour mon équipe						
Je développe des relations fondées sur la confiance et le respect						
Je communique facilement						

ENGAGEMENT	AVIS DU COACHE	Regères	AVIS DU PRESCRIPTEUR	Regères
Résultats observés				
J'adopte de nouveaux comportements				
Je supprime les obstacles				
Effets sur ma motivation				
J'atteints mes objectifs quantitatifs				
J'apprends de nouvelles choses				
J'ai envie d'utiliser mes ressources pour d'autres projets				
Effets sur mon environnement				
J'incarne les valeurs de l'entreprise				
J'ai un impact sur la qualité de travail de mon équipe				
J'encourage la prise de responsabilités				

Ce document permet la mise en confrontation des auto-évaluations du coaché et du prescripteur. Il est un support à la discussion. En ce sens il fait référence à la partie 3.2.1 où est développé l'intérêt pour chacune des parties dont le coach.

➤ **Clé 5 : Evaluation**

Cette fiche se décline en trois approches. En premier lieu, l'évaluation formalisée par le coaché concernant ce qu'il constate de son environnement (Tableau 14) et ce sur quoi il s'engage comme une façon d'ancrer ses progrès (Tableau 15) (Frémicourt, 2014), et son appréciation générale du coaching (Tableau 16). En second lieu, et de manière facultative, le retour d'expérience du prescripteur qui par cet arrêt sur image se positionnera mentalement dans le meilleur état d'esprit possible pour manager son collaborateur coaché (Tableau 17). En troisième lieu, la fiche de séquence réflexive du coach peut le nourrir (Tableau 18).

La fiche des engagements du coaché est inspiré du modèle de La Croix de Frémicourt (Frémicourt, 2014, p. 197). A la fois utile en cours de démarche, elle est aussi le support de synthèse pour la réunion de clôture. Que les effets soient identifiables de suite ou effectifs dans le temps, ces grilles (Tableau 14, Tableau 15) peuvent être utiles au manager pour réaliser de brefs feedbacks à intervalles réguliers et ainsi laisser émerger de nouvelles idées. En effet, il ne s'agira jamais d'une évaluation finale, la transformation des apprentissages se poursuit au fil de l'expérience.

Tableau 14 – Clé 5 : Evaluation dans mon environnement
La croix d'engagement Frémicourt (Frémicourt, 2014, p. 197)

Evaluation de la place que se donne le coaché dans son environnement :	
<p>Ce qui va arriver de nouveau</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce qui va s'arrêter</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<p>Ce qui va être modifié, changé</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce qui va se poursuivre</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...

Tableau 15 – Clé 5 : Evaluation de mes engagements
La croix d'engagement Frémicourt (Frémicourt, 2014, p. 197)

Evaluation des engagements du coaché	
<p>Ce que je vais faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce que je vais arrêter de faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<p>Ce que je vais modifier, ajuster, adapter</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce que je vais poursuivre</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...

Ces tableaux ancrent le travail et la perception du coaché. Ils contribuent à l'évaluation des efforts et des progrès du coaché pour lui-même et pour le coach comme analysée dans la partie 3.2.1 et également dans la partie 3.2.2 résultats. Cette clé concentre le retour que voudra faire le coaché à son prescripteur.

Tableau 16 – Clé 5 : Evaluation
Appréciation générale du coaching par le coaché

Votre satisfaction et appréciation générale
Qu'avez-vous particulièrement apprécié ?
Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
Quels apprentissages personnels pensez-vous avoir acquis grâce au processus de coaching ?
Quels apprentissages professionnels pensez-vous avoir acquis grâce au processus de coaching ?
Quel est votre degré de satisfaction concernant votre accompagnement au coaching ? Echelle de 1 à 10
Quel est votre degré de satisfaction concernant la relation de confiance entre vous et le coach ? Echelle de 1 à 10

Cette trame donne un point de vue général sur le déroulé de l'exercice et se conclue par l'évaluation de la relation qui est développée dans la partie 3.2.3.

Tableau 17- Clé 5 : Evaluation
Retour d'expérience du prescripteur

Le retour d'expérience du prescripteur - (réflexion personnelle et confidentielle)	
<p>Ce que j'ai appris de ce coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce que j'adapte dans mon management pour nourrir la relation avec mon collaborateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<p>Ce qui m'a plu dans le coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Ce qui m'a manqué dans le coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...

Cette démarche est facultative pour le prescripteur mais elle offre l'avantage de la prise de recul et convient bien pour illustrer l'évaluation de la relation traitée en partie 3.2.3.

Tableau 18 – Clé 5 : Evaluation
Séquence réflexive du coach

Séquence réflexive du coach - (réflexion personnelle et confidentielle)	
<p>Ce que j'ai appris de ce coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Là où je me suis senti bien, aligné... mon ressenti, mes réflexions</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<p>Ce que je pourrai améliorer : demande-posture- relation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<p>Là où j'ai douté... mon ressenti, mes réflexions</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...

Le coach ne s'exonère pas d'une séquence réflexive. Celle-ci contribue à évaluer la qualité de la relation qui est essentielle dans un coaching.

LIMITES DE L'ÉTUDE

Nous avons fait le choix de nous intéresser au coaching individuel en entreprise bipartite ou tripartite. Des indicateurs logistiques de la démarche existent et se résument aux dates et horaires, au lieu, notamment l'espace de confidentialité. Nous avons voulu aller au-delà pour cerner ce qui constitue l'évaluation des effets du coaching, d'une part pour le coach dans l'exercice de son travail et d'autre part pour les organisations s'il était besoin de les rassurer sur la démarche.

Notre construction pose avant tout ce que nous avons jugé essentiel et ce qui nous est utile à titre personnel. La discipline est individualisée, de ce fait la proposition de démarche qualité de l'évaluation se veut générique. Ce sont des grilles que le coach devra adapter à chaque situation, en aucun cas il ne s'agit d'un outil clé en main. La datation des documents produits est importante, comme dans tout apprentissage, nous sommes dans un contexte en progrès.

Nous constatons que l'évaluation faite par les coachs est plutôt intuitive. Cette formalisation n'apporte pas de contenu au coaching, c'est une aide à revisiter le déroulement, ce qui se veut être rassurant pour un coach débutant ou pour un prescripteur novice. Sous ses aspects contraignants, ces grilles font office d'éléments de preuve et peuvent apporter un caractère « sérieux » au travail accompli en mesure de rassurer un client hésitant.

CONCLUSION

Bien que l'existence d'une évaluation ne soit pas un élément indispensable dans la décision d'avoir recours au coaching, notre étude nous montre que l'exercice, même s'il n'est pas normé, est bien une réalité au sein de la discipline. L'évaluation peut être qualifiée d'illusion sur l'idée de la modéliser. Le bilan de l'évaluation n'est que le point de départ à une transformation des apprentissages par le coaché. Les effets tangibles à l'instant T sont voués à être encore plus puissants au fil du temps. C'est une matière où il faut donner du temps au temps, voir du temps au sens.

Les prescripteurs doivent admettre, au moment d'engager le coaching, que la demande traitée ne produira pas forcément les effets attendus. Le ROI, élément légitime du gestionnaire, peut ne pas être conforme dans l'immédiat. Le coaché étant ouvert aux champs des possibles, d'autres conséquences peuvent se faire jour. S'engager sur un résultat n'est pas la finalité du coaching, si un ROI est attendu, l'évaluation sera orientée sur des indicateurs qui favorisent le succès et sur la perception des effets, ainsi au-delà d'un point quantitatif ou qualitatif, la recherche d'un effet durable ancrera le travail (Frémicourt, 2014).

Les résultats de notre enquête (Annexe 5) auprès des organisations révèlent que 79% des répondants se disent favorables à travailler avec un coach professionnel, 69% ayant clairement confiance dans le coaching et 64% pensant que son utilité est connue. Un quart des sondés pensent que le coaching implique une obligation de résultats, cela révèle une méconnaissance de la démarche de coaching mais avant tout exprime que c'est une demande de leur part et qu'il convient de l'entendre. L'analyse des verbatims retrace également cette demande, à la question « A votre avis, comment un coach pourrait-il inspirer confiance aux entreprises quant à la qualité de son travail ? » 20 dirigeants sur 54 utilisent le terme résultats ou preuves. Une évaluation, répondrait-elle à leurs attentes ? Serait-ce le moyen de convaincre les 29% qui expriment que les dirigeants n'ont pas un avis favorable sur le coaching ?

Le coaching est voué à se développer dans une nouvelle dimension virtuelle par l'usage des outils numériques jusqu'à une offre de robots coachs (USCICT, 2014). Des outils sophistiqués existent sur le marché, (Moral & Angel, 2009) certains proposent de comprendre et d'apprivoiser les émotions par une mesure en temps réel de l'état du système somatique (rythme, production hormonale, ...) comme le logiciel Freeze Framer qui suit la cohérence cardiaque. D'autres sont des outils de mesure de l'intelligence émotionnelle (USCICT, 2014), ou encore des jeux de simulation sur ordinateur testant la personne face à des situations virtuelles. Les scientifiques expliquent que la prise en compte du non verbal, expressions faciales et posture, mixé au discours au moyen d'algorithmes fournit instantanément au robot la meilleure question à poser. L'expérience ne dit pas si le processus de coaching est évalué. Qu'en est-il de la relation privilégiée entre le coach et le coaché identifiée comme essentielle

à la réussite ? Le cerveau appréhende avec beaucoup de subtilité l'impermanence de la transformation du coaché et sait s'y adapter en fonction des situations. Nous pensons que l'expérience, la réflexivité et la créativité de chacun des acteurs et - particulièrement du coaché – font du coaching un domaine où l'humain reste encore irremplaçable.

BIBLIOGRAPHIE

- Anact.Aract. (2018, 07). *Expérimentation AFEST*. Récupéré sur Travail-emploi.gouv: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/experimentation_afest_synthese-rapport_final_septembre_2018.pdf
- Bagur, J. L. (2019, 09 17). *Bienvenue au comité éthique du coaching*. Récupéré sur Médiablog-coachning: <https://mediablog-coaching.com/actualites-du-coaching/bienvenue-au-comite-dethique-du-coaching/>
- Berthiaume, F., & Gervais, S. (2007, 11). Le coaching d'affaire ou la performance par l'accompagnement personnalisé. *Revue Psychologie Québec*, 24(6), pp. 14-16. Récupéré sur <https://www.ordrepsy.qc.ca/documents/26707/63191/psychologie-quebec-novembre-2007/90680066-dd9c-4bdb-8942-a2e1dbfe11de>
- Blackburn, M.-E., & Gaudreault, M. (2018, 11 7). *Les jeunes aujourd'hui : des jeunes engagés différemment*. (ECOBES, Éd.) Récupéré sur [ecobes.cegepjonquiere.ca: https://ecobes.cegepjonquiere.ca/media/tiny/mce/Presentation_RegimentSaguenay_17Nov.pdf](https://ecobes.cegepjonquiere.ca/media/tiny/mce/Presentation_RegimentSaguenay_17Nov.pdf)
- Brasseur, M. (2009). *Le coaching en entreprise*. Paris: Dunod.
- C.Sonesh, S., W.Coultas, C., Lacerenza, C., & L.Marlow, S. (2015, 08). The power of coaching : a meta-analytic investigation. *Coaching An International Journal of Theory Research ans Practice*(8), pp. 1-23. doi:10.1080/17521882.2015.1071418
- Cegos. (s.d.). *Evaluation des formations*. Consulté le 05 14, 2020, sur Cegos: <https://www.cegos.fr/services/services-entreprises/evaluation-formations>
- Damart, S., & Pezet, E. (2008, janvier). Le coaching est-il toujours l'outil d'une relation d'aide ? Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching. *Revue de gestion des Ressources Humaines*. Récupéré sur researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/281677038>
- De Saint Germain, E. (2016, 01 19). *Evaluer (sans mesurer) pour accompagner l'actualisation des potentiels et des talents*. Récupéré sur En Terre d'Enfance - Les Talents: <http://enterredenfance.com/evaluer-sans-mesurer-pour-accompagner/>
- Délivré, F. (2013, 09 07). *Le coach en entreprise : les fondements de la pratique*. Récupéré sur youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=nsVslbmJZ2I>
- Dubé, N. (2020, janvier 23). *Le coaching professionnel pour investir dans le capital humain*. Récupéré sur icfquebec: <https://icfquebec.org/article/602>
- Expert Cegos. (s.d.). *10 questions sur l'AFEST*. Consulté le 05 14, 2020, sur Cegos: <https://www.cegos.fr/actualites/dossier-reforme-de-la-formation/faq-reglementation-formation-professionnelle/10-questions-sur-l-afest>
- Fatien, P. (2009, décembre). Intérêt Organisationnel du coaching individuel. (182), p. 39 à 56.
- Fatien, P., & Persson, S. (2011, juin 06). Faut-il déshabiller les coachs ? 5 figures à repérer. *Focus RH*. Consulté le 09 2019, sur www.focusrh.com.
- Fernandez, A. (2018, 07 23). *Qu'est-ce que la roue de Deming PDCA ?* Récupéré sur piloter.org: <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>
- Foucher, R. (2007, 11). Evaluer l'efficacité du coaching exécutif. *Revue Psychologie Québec*, 24(6), pp. 30-34. Récupéré sur <https://www.ordrepsy.qc.ca/documents/26707/63191/psychologie-quebec-novembre-2007/90680066-dd9c-4bdb-8942-a2e1dbfe11de>

- Frémicourt, S. D. (2014). *Le coach - Une approche holographique décoiffante*. Paris: ems Management § Societe.
- ICF. (2014). *Etude de notoriété ICF 2014 auprès des consommateurs mondiaux*. Récupéré sur https://www.coachfederation.fr/images/Documents/FINAL2014StudyPDF_FRvFinal.pdf
- ICF Synergie. (2020, 04 15). *Les sentiers/secret du coaching et de la supervision entre l'ombre et la lumière*. Consulté le 04 22, 2020, sur ICF Synergie: <https://www.youtube.com/watch?v=Mq-uNwby0Ug&feature=youtu.be>
- ICFQuébec. (2013, 11 20). *Besoin de coaching ? ICF Québec - Les bénéfices que le coaching peut apporter à votre organisation*. Récupéré sur icfquebec: <https://www.coachfederation.fr/images/Documents/Besoin%20de%20coaching%20quebec.pdf>
- ICN Business school. (2019, 10 9). *ICN business school engagée dans la création du premier comité d'éthique du coaching*. Récupéré sur ICN Business School: <https://www.icn-artem.com/article/icn-business-school-engagee-dans-la-creation-du-premier-comite-dethique-du-coaching>
- Infipp. (s.d.). *Le processus d'évaluation*. Consulté le 05 14, 2020, sur Infipp: <https://www.infipp.com/page/le-processus-d%C3%A9valuation>
- Koch, M. (2019, 10 28). *Les dérives du coaching*. Récupéré sur Cellule investigation de Radio France: <https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-17-novembre-2018>
- Labrot, M. (1983). L'évaluation en sciences humaines. *Les cahiers de l'Apliu*, pp. 8-15. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/apliu_0248-9430_1983_num_3_2_1763
- Louvrier-Clerc, M., & Mendez, V. (2018, juin). Le rapport au temps : un critère d'évaluation clé dans l'accompagnement d'entrepreneurs, activateur de sens et générateur de transformation. *Vie § Sciences de l'Entreprise*, 205(1), pp. 129-153.
- Moral, M., & Angel, P. (2009). *Le coaching - Outils et pratiques*. Armand Colin.
- Moral, M., & Angel, P. (2019). *Le coaching et sa supervision - Outils et pratiques*. (A. Colin, Éd.) InterEditions.
- Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). Executive Coaching: new framework for évaluation. *Consulting Psychology Journal - Practice and Research*, 69(3), pp. 172 - 186. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000073>
- Rappin, B. (2012, 3). Le sujet moderne dans le coaching : Une lecture à partir des travaux de Charles Taylor. *Cairn*, 183-201. (M. Prospective, Éd.) Récupéré sur Cairn.info Management § Avenir: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-3-page-183-htm>
- Raskin, N. (2015). Le soi : évolution du concept dans la thérapie centrée sur le client et l'Approche centrée sur la personne de 1940 à 1980. *Approche centrée sur la personne - Pratique et recherche*, 21(1), pp. 5-23. doi:10.3917/acp.021.0005.
- Rataux, C. (s.d.). *Origine de la méthodes des petits pas ou Roue de Deming*. Consulté le 04 27, 2020, sur Les rouages de l'humain: <https://sites.google.com/site/rouagesdelhumain/methode-des-petits-pas>

- Stiles, W. B., Morrison, L. A., Haw, S. K., Harper, H., Shapiro, D. A., & Firth-Cozens, J. (1991). Longitudinal Study of Assimilation in Exploratory Psychotherapy. *Psychothérapie : Theory, Research, Practice, Training*(28), pp. 198 -199.
- Stratégie, F. (2019, 11). *Plateforme RSE*. Récupéré sur Stratégie.gouv: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf>
- SYNTEC. (2011, 09). *Enquête sur les attentes des entreprises et des cadres en matière de coaching*. Consulté le 04 21, 2020, sur Elancoach: <http://www.elancoach.com/wp-content/uploads/syntec-enquete-coaching-2011.pdf>
- Talentsoft Féfaur. (2019, 12 18). *Publication du baromètre de l'évaluation de la formation en entreprise*. Récupéré sur Focus RH: <https://www.focusrh.com/formation/formation-professionnelle/publication-du-barometre-de-l-evaluation-de-la-formation-en-entreprise-32564.html>
- Tudor, K., & Merry, T. (2006). *Dictionary of Person-Centred Psychology*. Ross-on-Wye.
- USCICT. (2014, 06 02). *SimSensei/MultiSense Overview 2014*. Récupéré sur You Tube: <https://www.youtube.com/watch?v=I2aBJ6LjzMw>
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie, XII*, pp. 176-199. Récupéré sur www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2006-27-page-176.htm
- Vial, M. (2004, 05 01). *Evaluer le coaching ?* Récupéré sur Michel Vial: http://www.michelvial.com/boite_01_05/2004-Evaluer_le_coaching.pdf
- Viala, C., Barabel, M., & Meier, O. (2009, 03). *Coachs et coaching au service de la performance*. Récupéré sur Cairn info - revue l'expansion management: www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-3-page-20.htm
- Vidaillet, B. (2011, 2). *"Pèse-moi", ou de l'étrange désir d'être évalué*. Récupéré sur Cairn info - revue savoirs et cliniques: <https://www.cairn.info/revue-savoirs-et-cliniques-2011-2-page-76.htm>

ANNEXES

Sommaire des annexes

Références

Sujets

Annexe 1

Modèle de l'APES

Annexe 2

Dimensions de la subjectivité dans le coaching

Annexe 3

Questionnaire

Annexe 4

Guide d'entretien

Annexe 5

Analyse du questionnaire

Annexe 6

Analyse du contenu thématique catégorielle des entretiens

Annexe 7

Analyse des verbatims

Annexe 1

Modèle de l'APES

Échelle d'assimilation des expériences problématiques (APES)

Échelle d'assimilation des expériences problématiques (APES) ¹³
(Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017, p. 181)

Niv	Intitulé	Description
0	Surveillé / dissocié	Le client ne semble pas conscient du problème ; la voix problématique est silencieuse ou dissociée. Le ressenti peut-être minime, reflétant un évitement réussi. Alternativement, le problème apparaît sous forme de symptômes somatiques, de passages à l'acte ou de changement d'état
1	Pensées indésirables / évitement actif	Le client préfère ne pas penser à l'expérience. Des voix problématiques émergent ou des préoccupations apparemment importantes ne sont reconnues qu'en réponse à l'intervention du thérapeute ou à des circonstances externes , et sont supprimées ou activement évitées . Par exemple, changer de sujet ou ne pas donner suite à un engagement antérieur sans explication ou en reconnaissant le changement. Le ressenti implique des sentiments négatifs non focalisés ; leur lien avec le contenu peut ne pas être clair
2	Vague de sensibilisation / émergence	Le client prend conscience du problème mais ne peut pas le formuler clairement – Il peut l'exprimer mais ne peut pas y réfléchir. La voix problématique émerge dans une prise de conscience soutenue. Affecté il ressent une douleur psychologique intense - peur, tristesse, colère, dégoût ou malaise intense associé à l'expérience problématique
3	Énoncé du problème / clarification	Le contenu comprend un énoncé clair d'un problème - quelque chose qui peut être travaillé. Les voix opposées sont différenciées et peuvent parler les unes aux autres ; Tous les angles du conflit majeur sont clairement identifiés. Le ressenti est négatif mais gérable, sans panique
4	Compréhension / perspicacité	L'expérience problématique est formulée et comprise d'une manière ou d'une autre. Les voix parviennent à s'entendre entre elles (des liens sur le sens). Il y a une perception plus globale des aspects opposés du conflit. En d'autres termes, la clarté est acquise sur ce qui cause et entretient le problème. Le ressenti est confus avec une certaine mise en cause désagréable, par exemple, comme comprendre sa propre contribution au problème, mais aussi quelques bonnes surprises comme d'y voir une nouvelle perspective
5	Application / traitement	La compréhension est utilisée pour travailler sur le problème. C'est l'étape de mise en œuvre ; les connaissances acquises sont utilisées pour générer des solutions. Les voix travaillent ensemble pour répondre aux problèmes de vie. Le ressenti est positif, optimiste
6	Débrouillardise / solution du problème	L'expérience autrefois problématique est devenue une ressource et est utilisée pour résoudre des problèmes. Les voix peuvent être utilisées de manière flexible. Le ressenti est positif, satisfaisant
7	Intégration / maîtrise	Le client généralise automatiquement les solutions ; les voix sont entièrement intégrées, servant comme ressources dans de nouvelles situations. Le ressenti est positif ou neutre (n'est plus euphorisant)

¹³ Note (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017, p. 181). L'assimilation est un continuum, avec des niveaux intermédiaires autorisés ; par exemple, le niveau d'assimilation de 2,5 est la moitié de celui de chemin entre la vague de sensibilisation et d'émergence (2.0) et l'énoncé et clarification du problème (3.0). Ce tableau, rédigé par Stiles, apparaît dans plusieurs de ses papiers. La 1^{ère} version a été imprimée dans " *Longitudinal Study of Assimilation in Exploratory Psychotherapy* ", par W. B. Stiles, L. A. Morrison, S. K. Haw, H. Harper, D. A. Shapiro et J. Firth-Cozens, 1991, *Psychothérapie : Theory, Research, Practice, Training*, 28, pp. 198, 199. Copyright 1991 par Association Américaine de Psychologie. Adapté avec permission. Les descriptions en italique gras ont été ajoutées par les auteurs actuels (c.-à-d. ne faisant pas partie de l'échelle originale). Nous avons également ajouté le gras aux descripteurs des niveaux de l'APES dans l'échelle originale qui s'appliquent bien au contexte commercial (par opposition au contexte clinique).

Annexe 2

Dimensions de la subjectivité dans le coaching

Les huit dimensions de la subjectivité en jeu dans le coaching

Tableau 1 (Rappin, 2012, p. 188)

Les huit dimensions de la subjectivité en jeu dans le coaching- pages 189 et 194

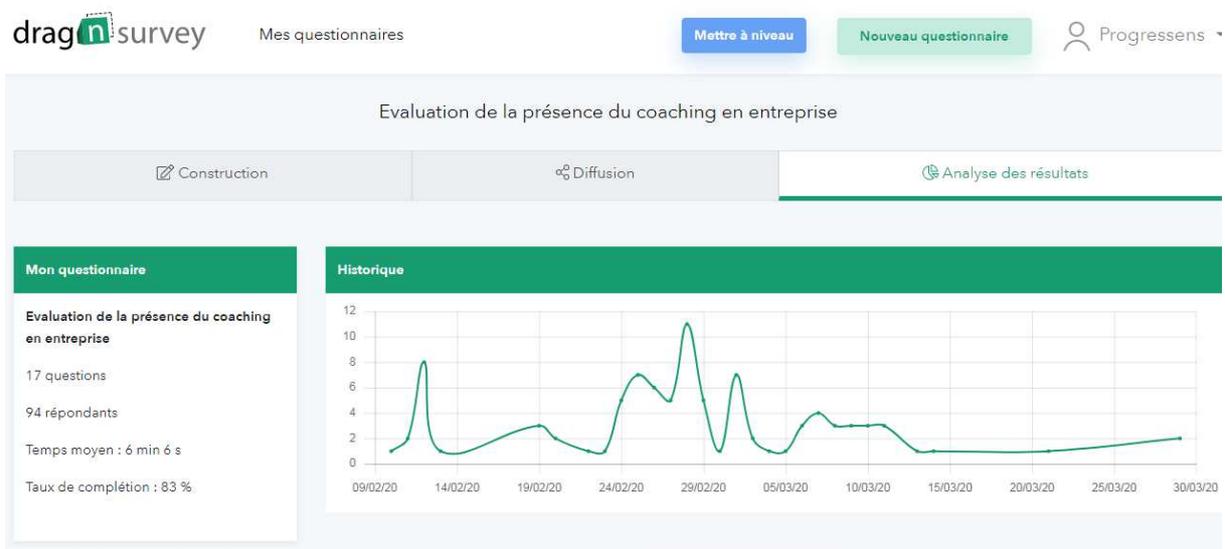
<i>Dimensions de la subjectivité</i>	<i>Ce que nous cherchons dans l'observation du coaching</i>	<i>Processus du coaching</i>	<i>Méthodologie, outils du coaching</i>
Objection de soi	A quel moment le coaché se remet-il en perspective, réfléchit-il rationnellement à propos de lui-même, et comment procède-t-il ?	Recul, réflexion, faire le point, bilan, prise de distance, clarification, identification, problème, solution	Exercices de diagnostic Questionnement
Transformation de soi	A quel moment le changement survient-il ? se trouve-t-il explicité dans le dialogue entre le coach et le coaché Quand ? Comment ?	Changement, progression, évolution, apprentissage, développement ; perfectionnement, nouveau départ, métamorphose	Finalité du coaching Prises de conscience Actions programmées
Exploration de soi	Comment et quand le coaché procède-t-il à son introspection ?	Plongée en soi, introspection, intérieur, concentration, connaissance de soi, découverte de soi, profondeur, ressources	Questionnement Exercices Prises de conscience
Sanctification de la vie laïque	Le « culte de la performance » intervient-il dans le coaching ? Quand intervient la définition des objectifs ? Le passage à l'action ?	Travail, performance, objectifs, réussite	Etablissement du « contrat » % d'atteinte des objectifs
Bienveillance	Les valeurs « humanistes » sont-elles promues ? Quelles sont ces valeurs ? Se trouvent-elles appliquées dans le coaching ?	Empathie, compréhension, écoute, amour, ouverture, tolérance, respect, compassion, confiance, humanisme, non jugement	Ecoute active Empathie Questions ouvertes Permission de feedback
Utilité	Quels sont les critères de décision retenus ? Plaisir et bien-être interviennent-ils dans le processus de coaching ? Le coach et le coaché ont-ils recours à leurs sens ?	Plaisir, bien-être, ressenti, insight, objectif, action, projet, concrétisation	Critère de décision Détermination des actions Exercices de respiration Exercices de concentration sur le moment présent
Conscience intérieure	Le coaché fait-il appel à sa voix intérieure ? Que va-t-il chercher dans ses moments d'introspection ?	Voix intérieure, intuition, conscience, prise de conscience, éveil, révélation, aspiration, vision, talent, « Mozart », être, âme, essence, mission	Exercice de visualisation
Expression	Comment le coaching favorise-t-il la créativité et l'expression de soi ?	Authenticité, créativité, affirmation de soi, accomplissement, œuvre, réalisation	Exercices de créativité Actions à accomplir

Annexe 3

Questionnaire d'enquête

Évaluation de la présence du coaching en entreprise

Gestion du questionnaire – impression d'écran



The screenshot shows the first page of a questionnaire. The title is 'EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE'. Below the title, it says 'Page 1 / 8'. The main question is '1) Vous êtes', followed by three radio button options:

- Une femme
- Un homme
- Ne souhaite pas répondre

The background is light green with a small icon of hands holding puzzle pieces at the top right and a stylized cityscape at the bottom right.

2) Votre fonction est

- Entrepreneur indépendant
- Gérant - Directeur Général
- Directeur Ressources Humaines
- Directeur Administratif Financier

Autre

3) Le CA de l'entreprise est

- Inférieur à 200 K€
- Compris entre 200 K€ et 2 000 K€
- Compris entre 2 000 K€ et 10 000 K€
- Supérieur à 10 000 K€

4) L'effectif de l'entreprise est

- Inférieur ou égal à 20 personnes
- Compris entre 21 et 100 personnes
- Compris entre 101 et 500 personnes
- Supérieur à 501 personnes

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 2 / 8



5) Connaissez-vous le coaching professionnel ?

- Oui, j'y ai eu recours personnellement
- Oui, j'y ai eu recours pour un de mes collaborateurs
- Oui, parfaitement, mais je n'y ai pas eu recours
- J'en ai entendu parler
- Non

6) Si vous avez eu recours au coaching professionnel, l'évaluation des résultats a été faite

- Par un entretien de bilan à la fin du coaching
- Par une échelle d'évaluation avant/après
- Par un questionnaire à la fin du coaching
- Par un questionnaire à 6/12 mois après le coaching

7) Si vous avez eu recours au coaching professionnel, diriez-vous que les résultats étaient

- satisfaisants
- Non satisfaisants
- Difficilement évaluable
- En attente de résultats

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 5 / 8



9) Le coaching professionnel vous inspire-t-il confiance ?

- Oui
- Non
- Sans opinion

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 4 / 8



8) Seriez-vous favorable à travailler avec un coach professionnel ?

- oui, tout à fait
- oui, peut être - vous y réfléchiriez
- Non - vous n'aimeriez pas qu'une personne extérieure intervienne dans votre entreprise
- Non

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 6 / 8



10) A votre avis, le coaching professionnel implique

- Un contrat
- Un code de déontologie
- Une confidentialité
- Une obligation de résultats
- une volonté de la part de la personne coachée

11) A votre avis, l'utilité du coaching est-elle connue dans les entreprises ?

- Oui, tout à fait
- Oui, dans les grandes lignes
- Plutôt non
- Non

12) A votre avis, les dirigeants d'entreprise ont-ils un avis favorable sur le coaching professionnel ?

- Oui, tout à fait
- Oui, dans les grandes lignes
- Plutôt non
- Non

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 7 / 8



13) A votre avis, en priorité vos **COLLABORATEURS** pourraient avoir besoin d'être accompagnés (3 choix)

- Dans l'amélioration de leur organisation
- Dans leur prise de décision
- Dans l'atteinte de leur objectif
- Dans la gestion du changement
- Dans l'amélioration de la cohésion d'équipe
- Dans la gestion des conflits

14) A votre avis, en priorité un **DIRIGEANT D'ENTREPRISE** pourrait avoir besoin d'être accompagné (3 choix)

- Dans la prise de décision stratégique de l'entreprise
- Dans son organisation managériale
- Dans le développement commercial
- Dans le développement de son leadership
- Dans la gestion de son isolement lié à ses fonctions

EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

Page 8 / 8



15) A votre avis, le coût de prestation du coaching professionnel est

- Elevé
- Abordable
- En rapport avec les améliorations attendues
- Ne sais pas

16) A votre avis, en priorité comment peut-on choisir un coach professionnel efficace (3 choix)

- Par son école de certification
- Par ses références
- Par son vécu professionnel
- Par recommandation
- Par le feeling
- Par les réseaux sociaux

17) A votre avis, comment un coach pourrait-il inspirer confiance aux entreprises quant à la qualité de son travail ?

Saisissez votre texte ici

Valider



EVALUATION DE LA PRÉSENCE DU COACHING EN ENTREPRISE

←

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire ! Vous aussi créez votre propre questionnaire sur Drag'n Survey

Annexe 4

Guide d'entretien

Auprès de coachs professionnels

GUIDE D'ENTRETIEN – Après de coachs expérimentés

Je suis actuellement en formation Coach Consultant à l'ICN et je réalise mon mémoire de certification sur l'évaluation du coaching dans les entreprises.

Ma démarche consiste à rapporter la réalité du terrain que vive les coachs expérimentés. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise réponse, c'est votre point de vue qui compte.

- 1) A votre avis, en quoi l'évaluation du coaching est-elle intéressante ?
 - Du point de vue du prescripteur ?
 - Du point de vue du coaché ?
 - Du point de vue du coach ?
- 2) De votre point de vue, comment qualifieriez-vous cet exercice d'évaluation ?
 - Qu'est-ce qui est faisable ?
 - Qu'est-ce qui est difficile ?
 - Est-ce opportun ?
- 3) Dans quelle mesure les prescripteurs sont-ils demandeurs d'une évaluation ?
 - Dans quelle mesure, la demande s'exprime-t-elle ?
 - Quelles sont les demandes exprimées par les prescripteurs ?
 - A votre avis, quelles sont les attentes des prescripteurs ?
- 4) Quelle place prend l'évaluation dans les termes du contrat ?
 - Comment mentionnez-vous la réalisation d'une évaluation ?
 - Quels sont les critères d'atteinte des objectifs le plus fréquemment utilisés ?
 - Quand réalisez-vous l'évaluation ?
 - Comment adaptez-vous votre évaluation selon les coachings ?
- 5) Concrètement, quels outils utilisez-vous pour évaluer le coaching ?
 - Quelles formes et moyens prend l'évaluation ?
 - Comment le coaché est-il associé à cette évaluation ?
 - Quelle forme prend le compte-rendu de cette évaluation ?
 - Pourriez-vous me présenter des exemples d'évaluation ? (sous-couvert d'anonymat)
 - Dans quelle mesure cette évaluation est-elle liée à la performance et/ou au degré d'atteinte des objectifs ?
- 6) Quel est votre degré de satisfaction quant aux évaluations que vous pratiquez ?
 - Comment gérez-vous le caractère confidentiel du coaching dans l'évaluation ?
 - Comment procédez-vous lorsque les effets du coaching ne sont pas immédiats ?
 - Comment évaluez-vous un coaching quand les objectifs du coaché ont évolué de façon inattendue ?
- 7) Quelles sont les caractéristiques d'une bonne évaluation ?
 - Comment évaluez-vous la transformation du coaché ?
- 8) Avez-vous connaissance d'outils d'évaluation transverse coach ?
 - Dans quelle mesure en auriez-vous besoin ?
 - Ressentez-vous le besoin de parfaire votre méthode ?
- 9) Dans quelles circonstances, l'évaluation a-t-elle le plus de sens ?
 - Pour le prescripteur
 - Pour le coaché
 - Pour le coach
- 10) A votre avis, dans quelle mesure la forme de l'évaluation (nature/qualité) contribue-t-elle à convaincre les prescripteurs de l'intérêt du coaching ?
 - Dans quelle mesure, le coaching répond-il aux attentes du prescripteur ?
 - Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
 - Dans quelle mesure, le fait de présenter une évaluation du coaching a contribué à vous voir proposer d'autres missions ?
- 11) Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Annexe 5

Analyse du questionnaire



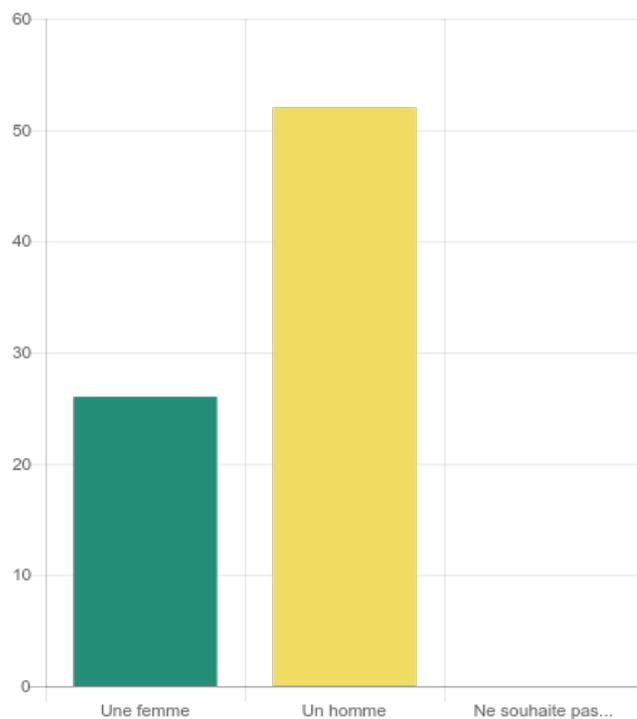
Evaluation de la présence du coaching en entreprise

Filtres

Vous avez choisi de filtrer **toutes les questions**
De n'afficher que les répondants qui ont atteint la **Page de remerciement**

Question 1

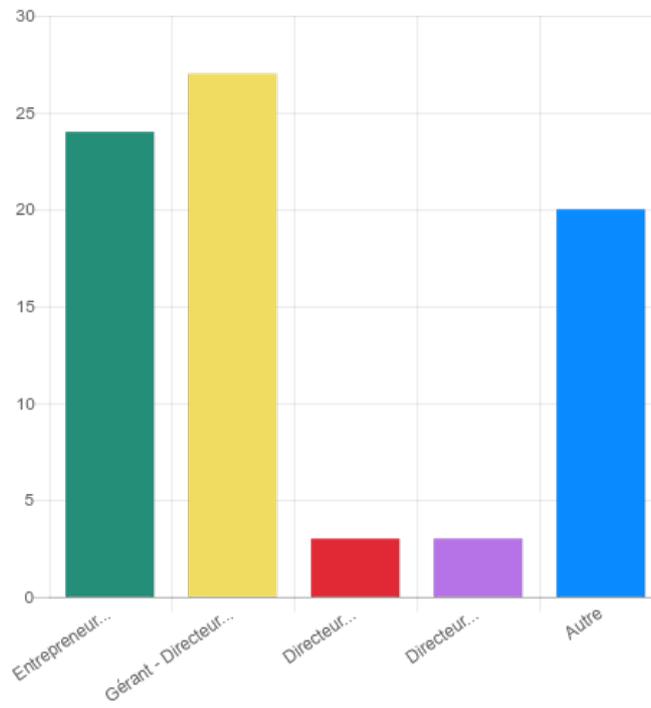
Vous êtes



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Une femme	26	33.33 %
Un homme	52	66.67 %
Ne souhaite pas répondre	0	0 %

Question 2

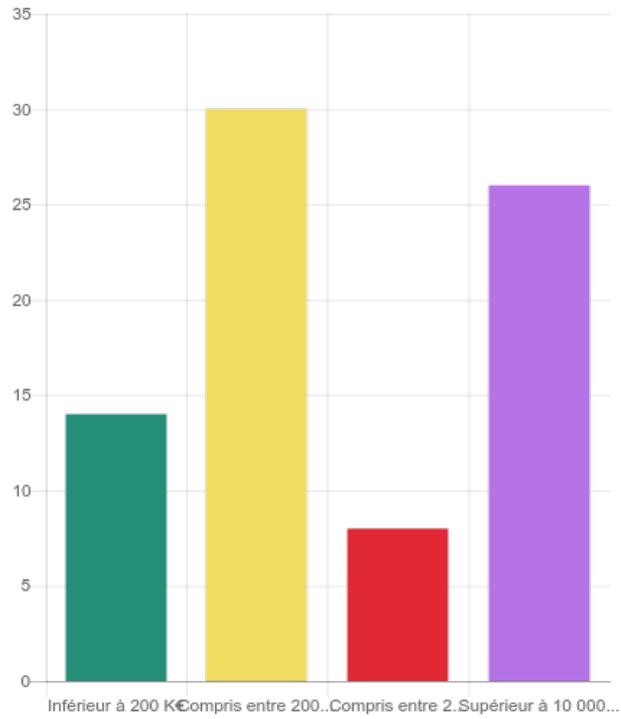
Votre fonction est



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Entrepreneur indépendant	24	30.77 %
Gérant - Directeur Général	27	34.62 %
Directeur Ressources Humaines	3	3.85 %
Directeur Administratif Financier	3	3.85 %
Autre	20	25.64 %

Question 3

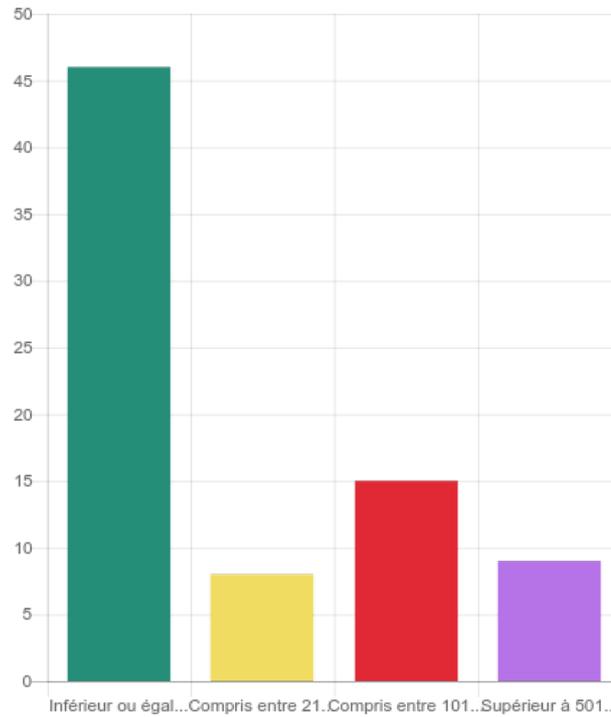
Le CA de l'entreprise est



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Inférieur à 200 K€	14	17.95 %
Compris entre 200 K€ et 2 000 K€	30	38.46 %
Compris entre 2 000 K€ et 10 000 K€	8	10.26 %
Supérieur à 10 000 K€	26	33.33 %

Question 4

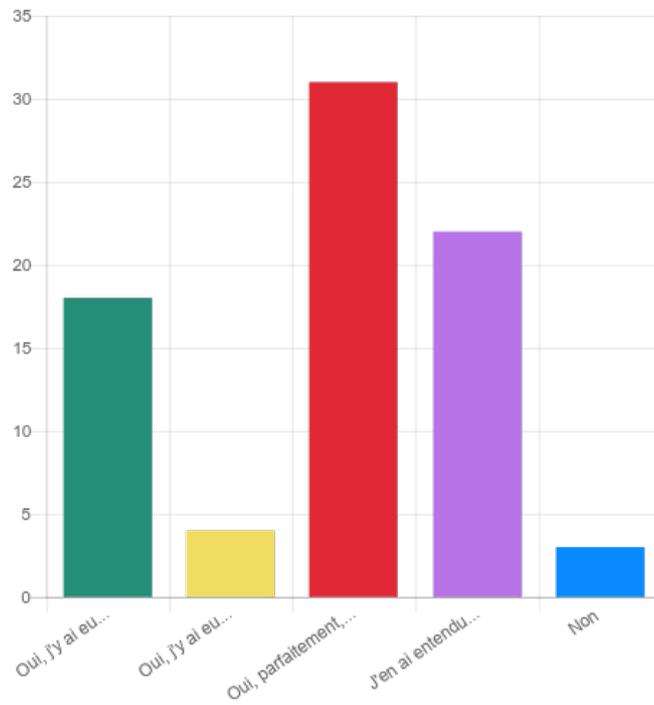
L'effectif de l'entreprise est



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Inférieur ou égal à 20 personnes	46	58.97 %
Compris entre 21 et 100 personnes	8	10.26 %
Compris entre 101 et 500 personnes	15	19.23 %
Supérieur à 501 personnes	9	11.54 %

Question 5

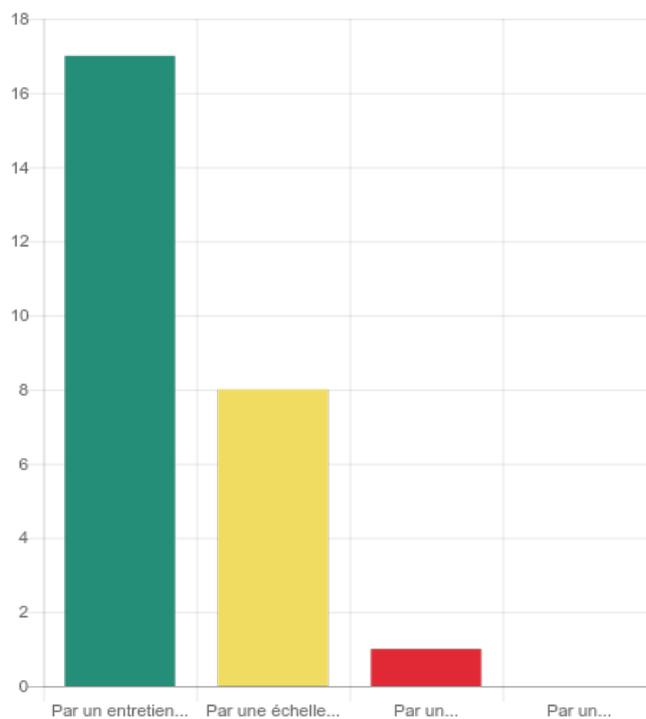
Connaissez-vous le coaching professionnel ?



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui, j'y ai eu recours personnellement	18	23.08 %
Oui, j'y ai eu recours pour un de mes collaborateurs	4	5.13 %
Oui, parfaitement, mais je n'y ai pas eu recours	31	39.74 %
J'en ai entendu parler	22	28.21 %
Non	3	3.85 %

Question 6

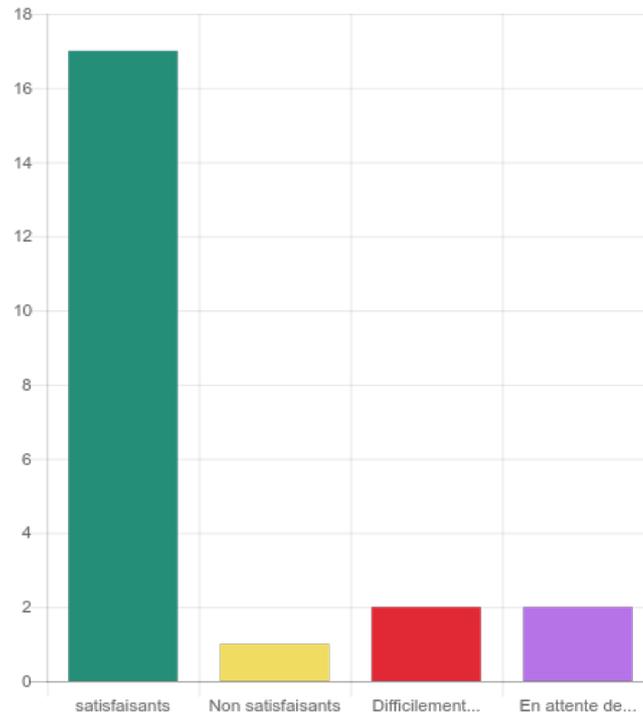
Si vous avez eu recours au coaching professionnel, l'évaluation des résultats a été faite



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Par un entretien de bilan à la fin du coaching	17	85 %
Par une échelle d'évaluation avant/après	8	40 %
Par un questionnaire à la fin du coaching	1	5 %
Par un questionnaire à 6/12 mois après le coaching	0	0 %

Question 7

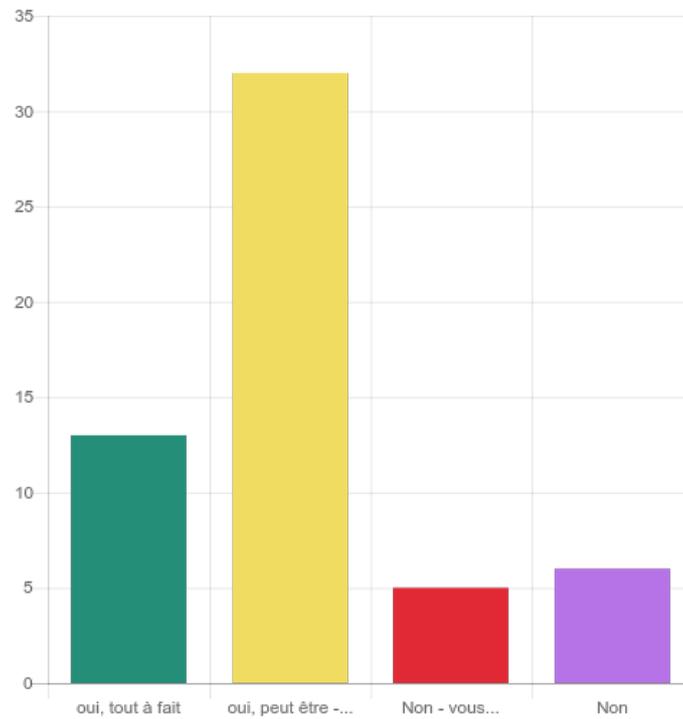
Si vous avez eu recours au coaching professionnel, diriez-vous que les résultats étaient



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
satisfaisants	17	77.27 %
Non satisfaisants	1	4.55 %
Difficilement évaluables	2	9.09 %
En attente de résultats	2	9.09 %

Question 8

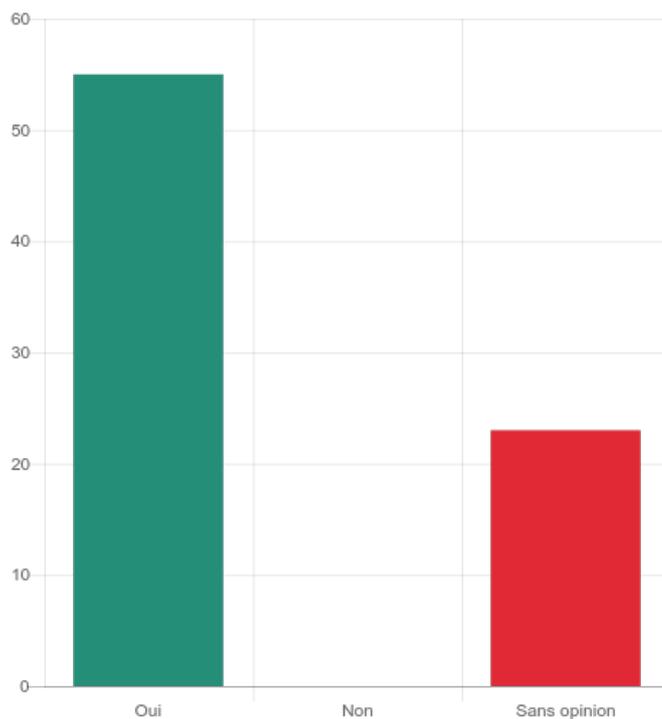
Seriez-vous favorable à travailler avec un coach professionnel ?



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
oui, tout à fait	13	23.21 %
oui, peut être - vous y réfléchiriez	32	57.14 %
Non - vous n'aimeriez pas qu'une personne extérieure intervienne dans votre entreprise	5	8.93 %
Non	6	10.71 %

Question 9

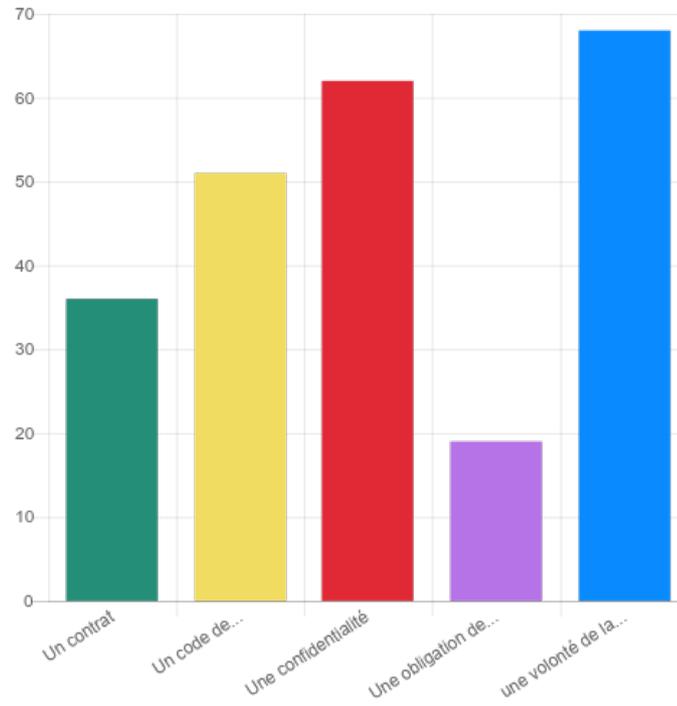
Le coaching professionnel vous inspire-t-il confiance ?



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	55	70.51 %
Non	0	0 %
Sans opinion	23	29.49 %

Question 10

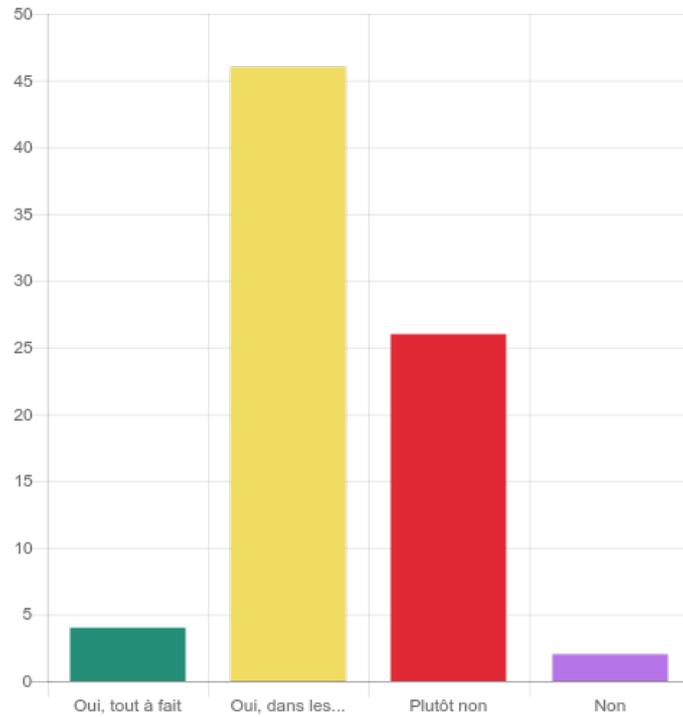
A votre avis, le coaching professionnel implique



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Un contrat	36	46.15 %
Un code de déontologie	51	65.38 %
Une confidentialité	62	79.49 %
Une obligation de résultats	19	24.36 %
une volonté de la part de la personne coachée	68	87.18 %

Question 11

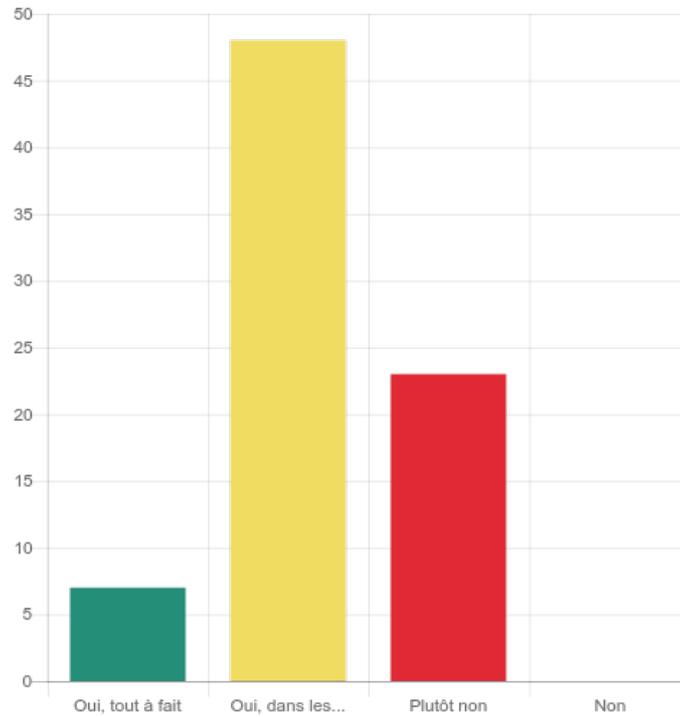
A votre avis, l'utilité du coaching est-elle connue dans les entreprises ?



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui, tout à fait	4	5.13 %
Oui, dans les grandes lignes	46	58.97 %
Plutôt non	26	33.33 %
Non	2	2.56 %

Question 12

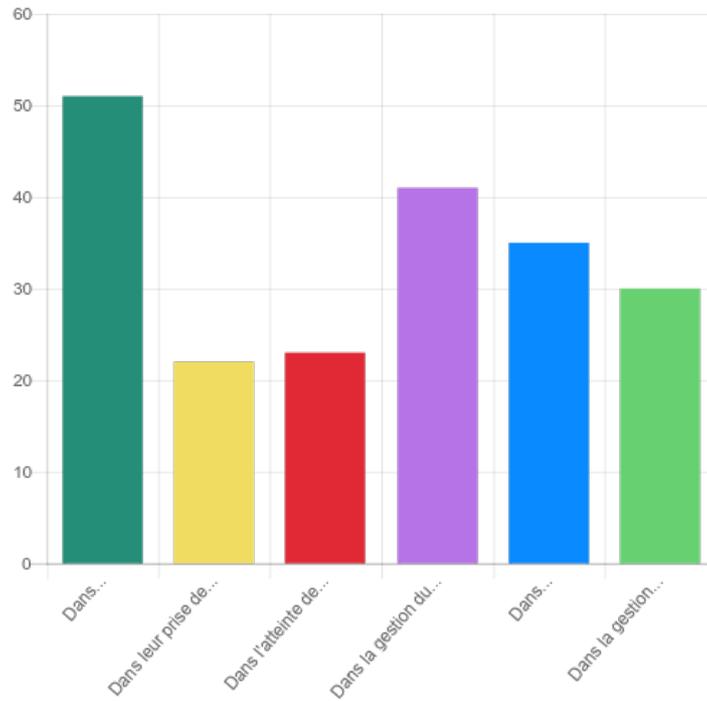
A votre avis, les dirigeants d'entreprise ont-ils un avis favorable sur le coaching professionnel ?



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui, tout à fait	7	8.97 %
Oui, dans les grandes lignes	48	61.54 %
Plutôt non	23	29.49 %
Non	0	0 %

Question 13

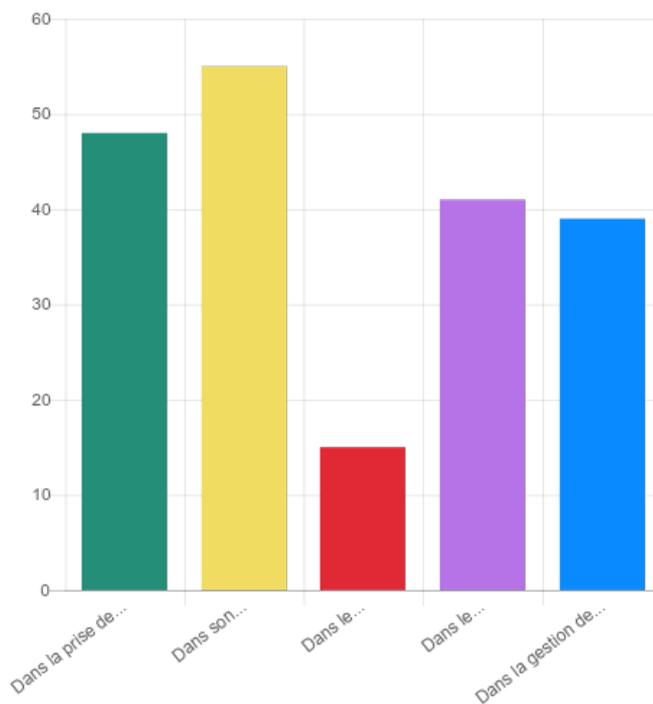
A votre avis, en priorité vos COLLABORATEURS pourraient avoir besoin d'être accompagnés (3 choix)



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Dans l'amélioration de leur organisation	51	65.38 %
Dans leur prise de décision	22	28.21 %
Dans l'atteinte de leur objectif	23	29.49 %
Dans la gestion du changement	41	52.56 %
Dans l'amélioration de la cohésion d'équipe	35	44.87 %
Dans la gestion des conflits	30	38.46 %

Question 14

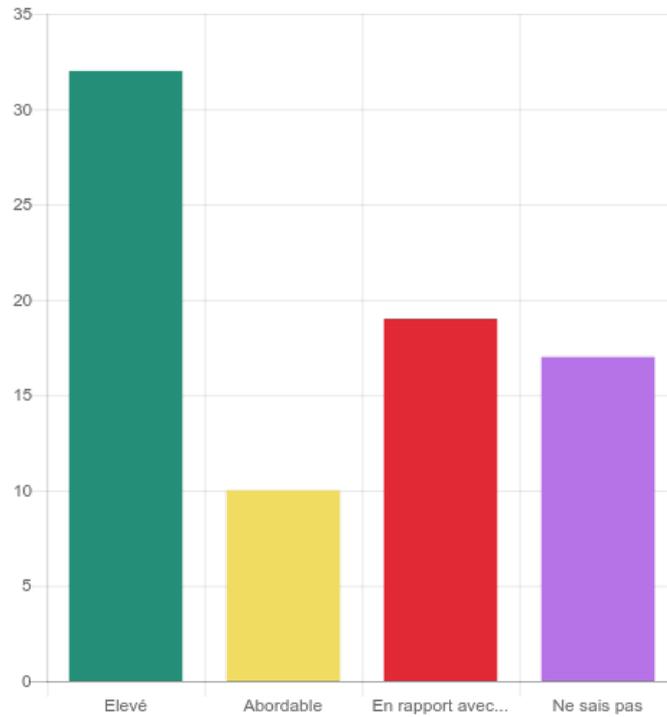
A votre avis, en priorité un DIRIGEANT D'ENTREPRISE pourrait avoir besoin d'être accompagné (3 choix)



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Dans la prise de décision stratégique de l'entreprise	48	61.54 %
Dans son organisation managériale	55	70.51 %
Dans le développement commercial	15	19.23 %
Dans le développement de son leadership	41	52.56 %
Dans la gestion de son isolement lié à ses fonctions	39	50 %

Question 15

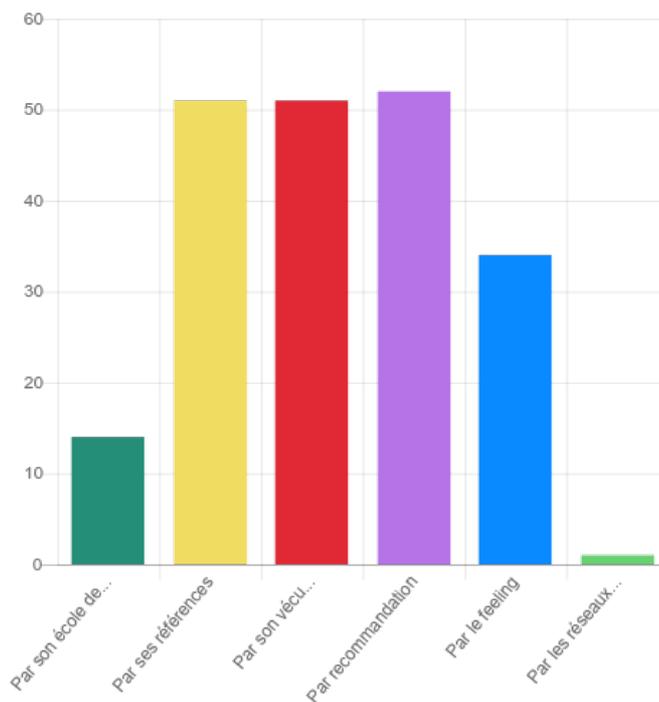
A votre avis, le coût de prestation du coaching professionnel est



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Elevé	32	41.03 %
Abordable	10	12.82 %
En rapport avec les améliorations attendues	19	24.36 %
Ne sais pas	17	21.79 %

Question 16

A votre avis, en priorité comment peut-on choisir un coach professionnel efficace (3 choix)



Intitulé des réponses	Nombre de réponses	Pourcentage
Par son école de certification	14	17.95 %
Par ses références	51	65.38 %
Par son vécu professionnel	51	65.38 %
Par recommandation	52	66.67 %
Par le feeling	34	43.59 %
Par les réseaux sociaux	1	1.28 %

Question 17

A votre avis, comment un coach pourrait-il inspirer confiance aux entreprises quant à la qualité de son travail ?

Réponses	Date de la réponse
Son approche, la présentation de ses méthodes de travail, outils, moyens, résultats attendus, ses références, son parcours, sa conviction, son charisme, etc,.	11/02/20
Qu'il me coache en 10 mn	12/02/20
Son charisme, son assurance et son experience	12/02/20
La sincérité	12/02/20
jQuery34008256898742118305_1581532875170	12/02/20
Recommandations et expériences réussies	13/02/20
Pas d'avis	19/02/20
Recommandations ou Parrainages par des pairs Avoir de l'expérience professionnelle dans la branche d'activité du coaché	19/02/20
Pour moi la recommandation est quasi le seul moyen de faire confiance à un coach ainsi que le feeling mais ça reste très difficile	20/02/20
Un coach peut inspirer confiance par ses qualités personnelles (qualité d'écoute , bienveillance ,) par ses connaissances liées au monde de l'entreprise , par sa capacité à utiliser une méthodologie adaptée à la problématique du bénéficiaire qui doit trouver ses propres solutions !	22/02/20
Par l'écoute.	24/02/20
Avoir vécu sa propre expérience d'entrepreneur	24/02/20
en apportant des idées nouvelles	24/02/20
Par sa posture et l'incarnation de ses valeurs	24/02/20
prise de contact / échange / récit d'expériences dans environnements comparables	25/02/20
Avoir des recommandations, des témoignages	25/02/20
beaucoup de références clients du même type que mon entreprise (taille, activité...)	25/02/20
Recommandations	26/02/20
Ok	26/02/20
par le bouche à oreille	26/02/20
Par ses résultats , son empathie et par l'authenticité de son discours .	26/02/20
Je pense que mes réponses à la question 16 sont les éléments essentiels	27/02/20
Pas d opinion	27/02/20
Expérience professionnelle en rapport, preuve de résultats et références de clients satisfaits	27/02/20
Par son écoute , sa re formulation , ce qu'il va en faire et le suivi de ce qu'il va en faire.	27/02/20
Par exemple, être rémunéré au résultat.	28/02/20
Recommandations et références	28/02/20
Par la preuve sociale, le partage de ses références et expériences passées	28/02/20
Témoignages et Résultats	28/02/20
Par l'écoute et l'échange auprès des personnes coachées	28/02/20
Témoignages clients	29/02/20
La preuve par l'exemple	29/02/20
Par sa capacité à convaincre sur sa méthode et surtout à faire comprendre que le client est l'acteur et non le sujet	29/02/20

Réponses	Date de la réponse
Donner des exemples « avant / après » sans citer les entreprises concernées	29/02/20
il doit se préoccuper de bien analyser le contexte de son client et qu'il évalue bien le besoin avec aussi la nécessité de bien lui indiquer le temps qu'il estime pour atteindre les objectifs	29/02/20
Sa posture	01/03/20
voir question 16 et par le suivi, l'intérêt de la personne et de l'entreprise, le fait de faire parler la personne et la faire s'interroger	02/03/20
son écoute, son approche, ses résultats	02/03/20
De par ses expériences vécues et ses résultats atteints / traçables.	02/03/20
Par sa capacité à fournir des références tangibles via les Entreprises dans lesquelles il a pratiqué	02/03/20
en prouvant ses résultats passés et son expérience	02/03/20
la pertinence de ses premiers conseils, la richesse de son expérience	04/03/20
être dans l'écoute, ne pas venir avec des certitudes pour les imposer à toute l'entreprise.	05/03/20
sur les résultats obtenus	06/03/20
En obtenant des résultats concrets	06/03/20
Avoir une bonne compréhension de l'activité, de la culture d'entreprise et des jeux politiques	07/03/20
Sa posture	08/03/20
Les recommandations des clients précédents	09/03/20
un audit interne validé par la direction de l'entreprise pourrait être pertinent.,	09/03/20
Par la preuve de ses réussites. Par ces références.	10/03/20
une expérience, une relation directe, le respect de règles telles la confidentialité	10/03/20
par la variété de ses expériences, par son approche de(s) problématique(s) / du cahier des charges	11/03/20
En ayant une expérience terrain	11/03/20
montrer des résultats positifs	11/03/20

Annexe 6

Analyse du contenu thématique catégorielle des entretiens

Analyse de contenu thématique catégorielle des entretiens

PERTINENCE DE L'ÉVALUATION	
L'intérêt de l'évaluation	
L'évaluation est une approche qualitative de l'efficacité du coaching	C'est aborder la question de l'efficacité d'une manière qui n'est pas mathématique, mais grâce à un travail avec la tête et le cœur (C1) Pour l'entreprise, c'est de s'assurer de ce qui se passe car le contenu est confidentiel. C'est la création de la relation de travail (C3) Il y a intérêt pour les trois parties, ça permet de concrétiser ce qu'est le coaching, c'est-à-dire apprendre à apprendre, pour le coaché et pour soi-même. Se poser la question pourquoi cela a fonctionné ou pourquoi non. Le hiérarchique est soit foncièrement honnête soit il s'est défaussé de son rôle en initiant un coaching, c'est l'instant de vérité. C'est aider le collectif à réfléchir, à s'exprimer, à entendre certaines choses (C4)
L'évaluation permet au coaché d'acter les progrès accomplis	Se rendre compte du travail accompli – Le client est-il autonome ? Que lui reste-t-il à faire sans moi ? Le coaché demande des points intermédiaires lorsque son moral est à zéro (C1) L'évaluation lui permet de trouver sa place, le coaché veut voir s'il a évolué (C2) Pour le coaché, c'est bien de suivre un thème, c'est un cap pour lui. Certaines fois d'autres choses émergent du coaching et il faut aussi avancer sur le thème (C3) Pour le coaché, c'est un retour direct qui permet de rendre compte au hiérarchique (C4)
L'évaluation concrétise le résultat pour le prescripteur	Le premier intérêt c'est une question de retour sur investissement – ce n'est pas un miracle, ce n'est pas la panacée mais l'effort accompli est déjà important et il voit le travail comme un résultat intéressant (C1) L'intérêt est de vérifier s'il a un bon retour sur investissement (C2) La personne qui a envoyé le coaché en coaching concrétise une relation de confiance, de vérité. Pour le hiérarchique, c'est le pouvoir de répondre aux interrogations et d'évaluer le coaching (C4)
L'évaluation conforte le coach dans son exercice	En tant que chef d'entreprise, j'ai besoin de mesurer le niveau de satisfaction de mon client pour pérenniser la relation à la fois de coaching et de commercial (C1) Venant d'un premier métier orienté résultat, j'ai besoin de voir si les objectifs sont atteints, savoir si je suis crédible et sérieuse dans le métier (C2) Pour le coach, c'est très important d'évaluer, C'est important dans le rôle de coach de rassurer le client. C'est aussi un outil qui aide le coach (C3)
L'évaluation dans le contrat	
L'évaluation n'est pas centrale dans le contrat	J'essaie de le minimiser, je mets un objectif qui s'accorde avec les volontés du prescripteur et du coaché et qui n'est pas extrêmement précis. J'évite d'en donner les mesures (C1) Je propose une note de cadrage avant de rédiger le contrat, il faut déjà être d'accord sur les objectifs, je détermine jusqu'à 3 objectifs et je pose le livrable envisageable : à quoi verra-t-on que les objectifs sont atteints (C2) Je ne parle pas d'objectifs, car ils doivent être mesurables, mais de thèmes. Seulement les thèmes seront évalués. Je ne mentionne pas l'évaluation, je le dis verbalement (C3) Je ne dis pas qu'il y aura évaluation (C4)
L'évaluation peut nuire à la relation	Je ne veux pas être instrumentalisé. Je mets des objectifs qualitatifs mais rarement quantitatifs (C1) Il y a un niveau d'exigence, surtout au début, ce sont même des tentatives d'instrumentalisation, à ce moment-là, j'oppose la déontologie de la profession (C2)
La demande d'origine n'est pas toujours la demande réelle, l'évaluation est difficilement prévisible	On ne sait jamais dans un coaching si la demande est la demande réelle. Je décris la demande volontairement large (C1) Quelquefois on ne voit pas tout dès le départ, surtout si la demande évolue et souvent la demande cachée apparaît (C2) Je demande au coaché d'écrire par mail ce qui est convenu d'une manière globale (C3) Pour bien être sûre de la demande exprimée, je formule la demande du hiérarchique et la demande du coaché que j'ai vu en privé avec lui,

	<p>et je réaffirme face au hiérarchique pour revalider la demande du coaché au final. Il faut être subtil, il n'y a pas de règle, c'est suivant les cas. En fait, il n'y a pas de supériorité humaine, il s'agit de comparer la demande de départ et la demande réelle (C4)</p>
<p>Les critères d'atteinte des objectifs sont identifiables au cas par cas</p>	<p>Je n'ai pas de trame, c'est au cas par cas (C1) Je me sers de trois objectifs fixés, ce peut être à la fois du développement personnel et du travail en communication, par exemple Les plus rencontrés sont une meilleure communication, ne plus avoir de freins, la cohésion d'équipe, l'intelligence collective, la capacité à fédérer. Se valident plus facilement par des mises en situation, pour un burn-out je mesure le degré de confiance récupéré, le sens de son projet, les contacts pris (C2) Je ne parle pas d'objectifs car ils doivent être mesurables, mais de thèmes, seulement les thèmes seront évalués (C3)</p>
<p>Des temps identifiés réservés à l'évaluation sont prévus</p>	<p>Je prévois toujours une réunion tripartite même si le nombre de séances devait être raccourci. De temps en temps sur des coachings qui durent longtemps, je prévois des points intermédiaires (C1) Cela s'effectue en un point intermédiaire (à mi-coaching) en tri et même quadripartite (avec rh) de 30mn à 1 heure, et en un bilan final d'une heure (C2) Je fais un point intermédiaire si cela est nécessaire. Je réalise l'évaluation lors de la réunion finale et quelquefois en intermédiaire quand le coaching est long, à 6 mois pour un coaching de 12 mois (C3) Je parle de point intermédiaire et de point final (C4)</p>
<p>L'exercice d'évaluation</p>	
<p>L'exercice d'évaluation est nécessaire au processus</p>	<p>Marquer les résultats obtenus, même si proches de rien, je confronte – cela fait partie des aspects éthiques et nécessaires au métier (C1) C'est étape par étape, d'une séance à l'autre je demande des mises en situation concrètes et le retour du coaché me permet d'évaluer son avancement, j'ajuste les indicateurs en fonction des mises en situation. L'évaluation est construite en commun et validée par chacune des parties. Je reviens vers le coaché pour vérifier qu'il est à l'aise avec les objectifs, lors des réunions je donne toujours la parole au coaché en dernier (C2) Je fais une évaluation après la 3^{ème} séance mais aussi après chaque séance (C3) C'est faisable et opportun. En fait, qu'est-ce qui vaut le coup ? C'est l'échange pour les trois. Je dirais que c'est un instant de vérité et de relief. Cela donne du relief à ce qui a été fait, rien n'est jamais terminé. Le hiérarchique va savoir prendre le relais de ça ou alors c'est l'occasion de dire : il n'y a rien à faire (C4)</p>
<p>L'exercice d'évaluation agit sur l'engagement du coaché</p>	<p>Quand les résultats sont loin des objectifs, on arrive à dire : Cher client, c'est à vous de bosser, et là le client n'aime pas (C1) Le coaché peut dire : j'ai un problème. Ça permet de recibler la vraie demande alors les choses deviennent plus dynamiques. Il exprime soit son déni, soit sa confirmation, il s'inscrit alors comme partie prenante, on est d'égal à égal. Un constat d'échec c'est que le coaché ne veut pas apprendre, chacun est face à sa vérité (C4)</p>
<p>L'évaluation s'inscrit dans la relation entre les parties</p>	<p>C'est un mélange d'efficacité professionnelle et de qualité des relations interpersonnelles (C1) C'est faisable, s'il existe une bonne relation de confiance (C2) C'est mesurer la confiance de concrétiser la parité, il n'y a pas de supériorité, toutes les personnes apprennent. Le coach peut avoir tendance à se dire « je sais », le hiérarchique peut avoir tendance à se dire « j'avais raison » Ça permet de mettre en évidence certaines choses, ça confirme la relation de confiance, de voir où on apprend. Il s'agit surtout d'une relation humaine, de vérité, de confiance et de plaisir de l'autre, sinon ça ne fonctionnera jamais. La personne qui a envoyé le coaché en coaching concrétise une relation de confiance, de vérité. Le relais vis-à-vis du hiérarchique est meilleur, ça permet de discerner les choses. Ce qui est important, c'est de réaffirmer une confiance du coaché vis-à-vis de son hiérarchique (C4)</p>

L'ÉVALUATION PRATICO-PRATIQUE

Formes et moyens d'évaluation

<p>L'évaluation prend plusieurs formes</p>	<p>C'est un entretien de fin de mission, pas de document écrit comme pour une formation (C1) Il faut éviter de tomber trop dans des méthodes recettes : telles évaluations, j'aurai tels résultats. Avant le bilan final, l'évaluation a été préparée avec le coaché (C2) J'utilise un questionnaire qui sert à l'échange, je l'envoie au client avant le rendez-vous, certains le remplissent par écrit et d'autres uniquement verbalement. C'est un questionnaire de l'EMCC Luxembourg, quand on est accrédité on a accès au package dont le formulaire. Quand les demandes émanent des institutions européennes par exemple, ce sont eux qui donnent leur évaluation à renseigner et cela est plutôt une évaluation logistique (C3) C'est un jeu à trois. L'outil c'est l'oral ou on fait écrire la personne pour voir comment elle les dit et on rapproche cela du départ (C4)</p>
<p>L'évaluation s'articule autour de questions sur l'accompagnement</p>	<p>Je pose une série de questions au prescripteur et au coaché *Etes-vous satisfaits de l'accompagnement ? *L'objectif est-il atteint ? *De votre point de vue que reste-t-il à accomplir ? *Si vous aviez une nouvelle problématique, feriez-vous appel au coaching ? (C1) Les évaluations sont scolaires, plus les personnes ont des postes élevés dans la hiérarchie, moins le coaching est évalué (C3) Souvent les hiérarchiques sont les premiers à se remettre en question. C'est voir ce qui s'est passé, quand a eu lieu le déclic. Il faut pousser à l'extrême par le questionnement, amener la personne à aller jusqu'au bout jusqu'à ce qu'elle dise « j'ai compris » ou « j'ai fait la même chose dans telle et telle situation... » (C4)</p>
<p>L'évaluation s'articule autour de questions sur l'autonomie acquise par le coaché</p>	<p>La question est de savoir si le client est autonome, a-t-il bien avancé ? que lui reste-t-il à faire sans moi ? A-t-il encore besoin de moi ? (C1) On y voit si le coaché s'est autonomisé et comment il ressort émotionnellement (C2) Pour le coaché, est-ce qu'il a appris quelque chose ? Est-ce qu'il sait gérer les situations futures facilement ? A quel moment cela a été difficile ? comment il va gérer son hiérarchique ? (C4)</p>
<p>L'évaluation est en lien avec la performance ou le degré d'atteinte des objectifs</p>	<p>Forcément, il y a une logique de performances. Exemple, un directeur d'agence qui voulait préparer son entretien de recadrage – le critère d'évaluation était la situation économique de son agence – ce n'est pas moi qui ai mis les critères. En quelques mois son site a progressé mieux que les autres agences au national grâce à l'amélioration de l'efficacité au sein de son équipe. L'amélioration des résultats n'aurait pas de sens sans le résultat du coaching qui a porté sur ses performances managériales (C1) Les deux critères sont liés, généralement le quantitatif est atteint après l'impact du qualitatif dans le changement de comportement de la personne. C'est clair que cela influence le quantitatif (C2) Je ne fais pas le lien entre l'évaluation du coaching et la performance. Si chaque séance est bien suivie, même si on a traité autre chose que le thème, alors l'évaluation est bénéfique (C3)</p>
<p>Le rôle du coach dans l'évaluation</p>	<p>Le coach est plutôt l'animateur de la discussion entre le coaché et le prescripteur(C1) C'est le coaché qui s'exprime, en tant que coach je l'épaule si nécessaire, j'ai eu le cas d'un manager qui a eu une réaction bizarre au point de faire pleurer la coachée, là j'interviens pour recadrer le contexte (C2)</p>
<p>L'évaluation est le moment pour le coach d'identifier ses limites</p>	<p>Je ne suis pas forcément le meilleur pour une situation donnée, je peux mettre dans la boucle un confrère ou une consœur. On sent si l'on est ou pas la bonne personne (C1) Si une personne est trop marquée (burn-out) je travaille en partenariat avec un psychologue (C2) La remise en question est impérative. Ce n'est pas parce que tu es coach que tu sais tout, tu apprends à chaque coaching. On apprend beaucoup plus quand cela ne fonctionne pas. Pour le coach car c'est le moment de la remise en question, « pourquoi je n'ai pas aimé ce coaching ? » « Pour quelle raison je ne suis pas arrivé à ce que je voulais ? » « Qu'est-ce que j'ai appris ? » Le coach se rend compte qu'il s'est trompé, et qu'il a appris quelque chose. Si tu n'as pas de remise en question, tu peux changer de métier (C4)</p>

L'avis du coach sur l'évaluation	
Le degré de satisfaction sur l'évaluation se confond avec la satisfaction du coach sur son travail	Je n'ai pas connu de gros échecs (C1) J'ai un bon degré, voire même très bon degré de satisfaction, c'est le retour des prescripteurs et des coachés (C2) J'ai souvent gardé la confiance des gens, le plaisir à faire le métier, la confiance de ce qui peut être dit ou pas dit, le suivi dans le temps, la capacité à se remettre en question en permanence. Quand le coaché est heureux, à l'aise (C4)
Des non-dits et des malentendus entravent l'évaluation	Quelquefois il y a des non-dits, des malentendus, quelques réponses sont diplomatiques ce qui génèrent de la frustration, la communication n'est pas forcément transparente. Le pire ce sont les non-dits « oui, oui c'est bien » alors que le langage non verbal montre que non (C1)
Une bonne discussion, des échanges authentiques sont les caractéristiques d'une bonne évaluation	Cela se passe par une bonne discussion, des échanges sereins et transparents en tripartite. La discussion doit être franche, si les objectifs ne sont pas atteints, le dire clairement et à quel niveau. L'évaluation n'est pas un règlement de compte (C1) Par rapport au retour sur investissement, je mise sur l'honnêteté et l'authenticité tout en maintenant la relation de confiance (C2) Chacun a sa liberté, comment les choses s'apprécient ? le hiérarchique va apprécier ça, il a appris ça. Comment est la dynamique entre eux ? Quand il y a une dynamique dans la communication, c'est bon. De fait, ils ressortent avec des ressentis, s'il y a plaisir pour les 3, alors ils sont dans la vérité tous les 3, c'est un coaching réussi (C4)
L'évaluation intègre le caractère confidentiel du coaching	La réunion est préparée avec le coaché. Ce peut être embarrassant quand le coaché fait volte-face sur un point clos en séance (C1) J'ai eu la question par un dirigeant très autoritaire : « vous en êtes où, qu'est-ce que la personne vous a dit ? » au risque de perdre la mission, j'ai rappelé les règles de confidentialité (C2) Il n'y a que deux personnes qui voient l'évaluation c'est le client et le coach. Pour protéger le client, c'est mieux oral, ça ne laisse pas de trace. Dans les organisations, on ne sait jamais où les documents peuvent être envoyés (C3)
L'évaluation est réalisée sous réserve des effets non immédiats du coaching	Je rappelle ce qui est fait et ce qui se fera plus tard. Alors je redonne la responsabilité et l'autonomie au coaché et au prescripteur. Je ne fais pas d'évaluation à 6/12 mois, mais je suis quelquefois informé parce que je peux rester en lien commercial avec le prescripteur (C1) Les effets du coaching ne sont pas forcément immédiats, je ne recherche pas l'immédiateté, je n'ai pas de baguette magique, le développement personnel est long. Après coup, selon l'enjeu, je peux proposer un échange après 3 à 6 mois pour vérifier comment le travail a pu être mis en œuvre (C2) La relation existe dans le temps, les gens rappellent « là, j'ai une difficulté », « ça j'ai réussi », « j'étais content », « j'ai validé » (C4)
L'évaluation porte sur la transformation du coaché	C'est le coaché lui-même qui l'évalue, qui prend note de sa transformation. Je peux arriver à une stratégie de confrontation lorsque le coaché se donne une gestion des priorités qui ne correspond pas à l'objectif poursuivi. Alors je peux suivre une grille d'évaluation formelle établie par la direction, à celle-ci j'ajoute une grille qualitative. Coaché et prescripteur ont chacun réalisé l'auto-évaluation et la confrontation des avis a lieu en séance. Cet outil ne mesure pas l'objectif du coaché mais crée les conditions pour vérifier la montée en capacité du coaché (C1) On voit que la personne a changé. J'évalue la transformation du coaché par rapport à son discours « je suis content », sa relation d'équipe, sa relation avec son n+1, quand les feedbacks sont institués. D'une séance à l'autre je les mets en situation pratique, je leur donne du travail, c'est très proche de la réalité (C2) L'évaluation de la transformation se passe au niveau de l'observation du client, c'est fait oralement pour suivre comment cela avance mais pour autant c'est une évaluation de qualité (C3) Une bonne évaluation c'est quant à la fin, le coaché dit « j'ai compris », « je suis sur l'objectif » ; Quand le coach lui dit « tu n'as plus besoin de moi, tu sais faire » (C4)
Une évaluation perfectible	
L'évaluation n'est pas normée	Ce n'est pas normé comme en formation qui est une méthode plutôt carcan où les critères d'évaluation sont obligatoires avec un cahier des charges précis (C1)

L'évaluation porte sur la transformation du coaché	Chacun construit ses outils au fil des années. Mon meilleur outil c'est moi-même, je rebondis sur ce que me dit la personne (C2) On n'a pas besoin d'outils d'évaluation transverses. Ce serait le rapport entre la demande de départ et le point fait par le coaché (C4)
Le coach dispose de la supervision comme outil d'évaluation de son travail	La supervision est un outil d'évaluation de ma propre méthode (C1) Plus la supervision du coach est régulière, plus son hygiène de coach sera entretenue. C'est par la supervision que s'opère le contrôle de coach (C3)
Les coachs s'appuient sur des théories éprouvées pour réaliser leur évaluation	L'analyse transactionnelle me convient bien, il y a une notion de contrat, cet outil philosophique me convient bien. C'est l'esprit de la loi qui compte, se méfier de la lettre. Certains coachs sont certifiés qualité au métier de coach, c'est délivré par ICPF (C1) Je m'appuie sur l'outil MBTA, c'est un besoin d'être rassurée, cela me donne un cadre clair de la personne. Ce n'est pas une évaluation mais cela sert à bien comprendre la personne – J'ai fait de l'analyse transactionnelle et suis formée à l'assessment center et certifiée MBTA (C2)

LA STRATEGIE D'ÉVALUATION

Le sens de l'évaluation

L'évaluation a du sens	<p>C'est le coach qui veut formaliser la clôture, quand tout le monde est content, c'est l'euphorie (C1)</p> <p>A la fin de chaque coaching, c'est indispensable pour l'entreprise – Ça a tout le temps du sens (C2)</p> <p>Surtout quand on est avec des managers opérationnels ou des nouveaux managers ou s'il y a quelque chose d'ambigüe dans la demande, une demande pas claire (C3)</p> <p>Pour les 3 parties car c'est avant tout une relation humaine. Dans les relations humaines tu apprends. Apprendre à apprendre est la clé. La dynamique d'apprendre et de vérité, on évolue toujours et on peut jouer de ses positions hautes et basses. Sur tous les tableaux, c'est le sens humain qu'il faut avoir. Ce qui est important c'est le respect de l'autre, quelque-soit son positionnement. Le coach a sa liberté. On peut se tromper mais on se trompe de bonne foi (C4)</p>
L'évaluation sert avant tout le coaché	<p>On constate qu'il y a encore des choses à faire quand l'objectif n'est pas atteint. Le coach confirme par l'évaluation que le coaché a atteint son degré d'autonomie (C1)</p> <p>Pour les particuliers, c'est également fondamental de faire une évaluation, c'est encore mieux quand l'évaluation est faite par la personne elle-même. L'évaluation permet de mesurer si le coaché doit encore poursuivre vers son autonomie (C2)</p> <p>Dans un coaching pour une prise de poste, c'est s'assurer que le hiérarchique est prêt à prendre le relais dans l'accompagnement, c'est lui dire sur tel point, attention il faudra être attentif, le coaché a besoin de la confiance. Il faut être conscient de ça car le coaching n'évite pas le management, le véritable rôle que le hiérarchique doit exercer. S'il n'y a pas de confiance, ce sera difficile (C4)</p>

Les prescripteurs sont-ils demandeurs ?

Les dirigeants de Pme proches du terrain ne sont pas demandeurs	<p>En Pme, ils ne veulent pas forcément une évaluation, ils ne courent pas après. Des signaux de la vie courante leur conviennent (C1)</p> <p>C'est rare que les prescripteurs demandent une évaluation. Ils ont plutôt une attente sur les thèmes (C3)</p>
Les dirigeants de grandes organisations éloignés du terrain sont demandeurs	<p>Le prescripteur signe le chèque, veut des éléments qui le rassurent, attend un retour sur investissement, ne pas jeter de l'argent par les fenêtres (C1)</p> <p>Ils utilisent le mot « évaluation » surtout dans les grands groupes. Les dirigeants de grands groupes se positionnent dans le haut de gamme en termes de processus RH. Ils attachent de l'importance à la gestion des talents (C2)</p> <p>C'est rare que les prescripteurs demandent une évaluation. Ils ont plutôt une attente sur les thèmes. C'est surtout pour rassurer les prescripteurs débutants, ils ne veulent pas prendre de risques. Plus le client est jeune et opérationnel, plus il y aura une évaluation pour rendre compte (C3)</p> <p>Le hiérarchique a besoin d'être rassuré sur sa prise de décision. Quand ça va dans son sens, il est demandeur d'évaluation. On se rend compte que n'est-ce pas lui qui serait à coacher ? je pense que 10 à 20% d'entre eux ne seraient pas demandeurs, notamment quand il se sont défaussés de leur rôle (C4)</p>
Le service des ressources humaines des grandes organisations est l'initiateur de l'évaluation	<p>Les RH sont plus sur du factuel, ils demandent au N+1. Sur du coaching relationnel, c'est le RH qui mène l'enquête sur la qualité de la prestation fournie (C1)</p> <p>Sur des gros projets la demande d'évaluation porte sur du quantitatif, généralement le qualitatif est apporté par le RH dans sa posture de manager facilitateur (C2)</p>

Le rapport à l'intérêt du coaching

Une évaluation entérine la relation de confiance	<p>L'évaluation permet de confirmer la relation de confiance (C1)</p> <p>L'évaluation rassure et contribue à la confiance. Au fil du temps, on voit qu'il y a de la reconnaissance (C2)</p> <p>Quand la relation de confiance existe, ça permet de sortir du cadre. C'est la relation de confiance qui compte, ensuite ce sont des réglages, tout ça tient à l'humain.</p> <p>Surtout il ne faut pas créer de dépendance. C'est la différence entre dépendance et confiance, la relation de confiance ouvre d'autres portes (C4)</p>
--	--

<p>Une évaluation de coaching stimule la relation commerciale</p>	<p>C'est le cas quand c'est un gros client, qui peut aussi devenir un client en formation (C1) Pour les particuliers, j'ai constaté que des personnes revenaient, on construit une relation de confiance privilégiée. Pour les responsables Rh, c'est plus facile de convaincre la hiérarchie, plus facile à vendre en montrant les bienfaits (C2) On ne parle jamais de coûts. Ce peut être le cas quand je paie pour quelqu'un et que je ne suis pas impliqué, un peu comme une marchandise, c'est le cas de certains organismes comme les institutions européennes. Là les acheteurs regardent l'accréditation et le prix (C3) On coache sur un point puis des années plus tard, car on est dans le changement permanent, sur un autre point. De fait le prescripteur voit rapidement la différence entre management et coaching et à partir du moment où il apprend quelque chose, il est d'accord à apprendre à apprendre. Il comprend parce ce que tu l'aides. Ça fonctionne toujours quand tu es clair, vrai, que l'on s'est expliqué (C4)</p>
<p>Points de vue</p>	
<p>Une évaluation peut prendre une forme informelle</p>	<p>Dans le cadre de mes relations commerciales, j'obtiens des éléments d'évaluation en dehors des moments formels de clôture. J'obtiens des éléments qui sortent du cadre de la clôture, cela m'amène à proposer d'autres choses, j'évalue le besoin d'un point de vue commercial (C1)</p>
<p>Le coaching n'a pas d'obligation de résultats mais a une obligation de moyens</p>	<p>Déjà dit que le coach est responsable du processus et pas du contenant (C1) Le coaching n'a pas d'obligation de résultats mais de moyens. Sur un coaching je ne sais pas ce qui va se passer, l'humain est complexe (C2) On n'est pas à la solde du hiérarchique. Il y a une notion de liberté du coaching qui est hyper importante, sinon ce n'est pas la peine de faire du coaching. A partir du moment où ça nous fait rebondir, c'est apprendre à apprendre. On peut avoir des surprises fabuleuses, tout comme : « tiens ça ne marche pas », alors ce n'est plus du ressort du coach (C4)</p>
<p>Les dérives du coaching</p>	<p>Certains professionnels vendent la baguette magique (C2) Il y a des cas où c'est le hiérarchique qui pourrait être en coaching. La prestation de coaching intéresse le prescripteur si celui-ci est quelqu'un d'honnête. S'il est de mauvaise foi dès le départ (se défait de son rôle de manager), il n'a pas la dimension de hiérarchique (C4)</p>

Annexe 7

Analyses des verbatims

Question 17 du questionnaire

Question 17

A votre avis, comment un coach pourrait-il inspirer confiance aux entreprises quant à la qualité de son travail ?

Réponses	Date de la réponse
Son approche, la présentation de ses méthodes de travail, outils, moyens, résultats attendus, ses références, son parcours, sa conviction, son charisme, etc,.	11/02/20
Qu'il me coache en 10 mn	12/02/20
Son charisme, son assurance et son experience	12/02/20
La sincérité	12/02/20
jQuery34008256898742118305_1581532875170	12/02/20
Recommandations et expériences réussies	13/02/20
Pas d'avis	19/02/20
Recommandations ou Parrainages par des pairs Avoir de l'expérience professionnelle dans la branche d'activité du coaché	19/02/20
Pour moi la recommandation est quasi le seul moyen de faire confiance à un coach ainsi que le feeling mais ça reste très difficile	20/02/20
Un coach peut inspirer confiance par ses qualités personnelles (qualité d'écoute , bienveillance ,) par ses connaissances liées au monde de l'entreprise , par sa capacité à utiliser une méthodologie adaptée à la problématique du bénéficiaire qui doit trouver ses propres solutions !	22/02/20
Par l'écoute.	24/02/20
Avoir vécu sa propre expérience d'entrepreneur	24/02/20
en apportant des idées nouvelles	24/02/20
Par sa posture et l'incarnation de ses valeurs	24/02/20
prise de contact / échange / récit d'expériences dans environnements comparables	25/02/20
Avoir des recommandations, des témoignages	25/02/20
beaucoup de références clients du même type que mon entreprise (taille, activité...)	25/02/20
Recommandations	26/02/20
Ok	26/02/20
par le bouche à oreille	26/02/20
Par ses résultats , son empathie et par l'authenticité de son discours .	26/02/20
Je pense que mes réponses à la question 16 sont les éléments essentiels	27/02/20
Pas d'opinion	27/02/20
Expérience professionnelle en rapport, preuve de résultats et références de clients satisfaits	27/02/20
Par son écoute , sa reformulation , ce qu'il va en faire et le suivi de ce qu'il va en faire.	27/02/20
Par exemple, être rémunéré au résultat.	28/02/20
Recommandations et références	28/02/20
Par la preuve sociale, le partage de ses références et expériences passées	28/02/20
Témoignages et Résultats	28/02/20
Par l'écoute et l'échange auprès des personnes coachées	28/02/20
Témoignages clients	29/02/20
La preuve par l'exemple	29/02/20
Par sa capacité à convaincre sur sa méthode et surtout à faire comprendre que le client est l'acteur et non le sujet	29/02/20

Réponses	Date de la réponse
Donner des exemples « avant / après » sans citer les entreprises concernées	29/02/20
il doit se préoccuper de bien analyser le contexte de son client et qu'il évalue bien le besoin avec aussi la nécessité de bien lui indiquer le temps qu'il estime pour atteindre les objectifs	29/02/20
Sa posture	01/03/20
voir question 16 et par le suivi, l'intérêt de la personne et de l'entreprise, le fait de faire parler la personne et la faire s'interroger	02/03/20
son écoute, son approche, ses résultats	02/03/20
De par ses expériences vécues et ses résultats atteints / traçables.	02/03/20
Par sa capacité à fournir des références tangibles via les Entreprises dans lesquelles il a pratiqué	02/03/20
en prouvant ses résultats passés et son expérience	02/03/20
la pertinence de ses premiers conseils, la richesse de son expérience	04/03/20
être dans l'écoute, ne pas venir avec des certitudes pour les imposer à toute l'entreprise.	05/03/20
sur les résultats obtenus	06/03/20
En obtenant des résultats concrets	06/03/20
Avoir une bonne compréhension de l'activité, de la culture d'entreprise et des jeux politiques	07/03/20
Sa posture	08/03/20
Les recommandations des clients précédents	09/03/20
un audit interne validé par la direction de l'entreprise pourrait être pertinent.,	09/03/20
Par la preuve de ses réussites. Par ces références.	10/03/20
une expérience, une relation directe, le respect de règles telles la confidentialité	10/03/20
par la variété de ses expériences, par son approche de(s) problématique(s) / du cahier des charges	11/03/20
En ayant une expérience terrain	11/03/20
montrer des résultats positifs	11/03/20

