



La science, les concepts et la validation derrière Coach

Parce que l'accompagnement personnel demande beaucoup de temps et s'avère coûteux, la grande majorité des dirigeants sont responsables de leur propre perfectionnement, en dépit des preuves scientifiques démontrant qu'une telle initiative a peu de chances de fonctionner.

Dans bien des cas, les outils d'évaluation débouchent sur la remise d'un rapport de rétroaction au destinataire. Ce rapport résume les principaux thèmes qui ressortent des commentaires et présente les données d'une manière facile à comprendre. On part du principe que le rapport de rétroaction propose un chemin que les dirigeants peuvent suivre pour s'améliorer, et l'hypothèse implicite est que les dirigeants se serviront de cette information pour se perfectionner.

Cette hypothèse est problématique, car elle est manifestement fautive. De nombreuses expériences de psychologie sociale démontrent qu'à elle seule, la formation est insuffisante pour amener un changement de comportement, même lorsque le besoin de changement est parfaitement clair.

Voilà pourquoi l'accompagnement personnel à la suite d'évaluations par les subordonnés ou d'évaluations tous azimuts est si prudent. L'accompagnement personnel s'avère très efficace et augmente considérablement la valeur des commentaires fournis dans le cadre de l'évaluation. Mais il présente un désavantage. L'accompagnement personnel demande beaucoup de temps et s'avère coûteux, de sorte qu'il n'est habituellement offert qu'à un petit nombre de hauts dirigeants. Cela laisse à la grande majorité le soin de se perfectionner par elle-même, en dépit des preuves scientifiques démontrant qu'une telle initiative a très peu de chances d'entraîner des changements concrets.

Le contenu d'accompagnement personnalisé de Coach, qui est envoyé automatiquement par courriel, est conçu pour tous les dirigeants, et pas seulement ceux des échelons les plus élevés. Cependant, le simple envoi par courriel de contenu au sujet des meilleures pratiques est également peu susceptible d'entraîner un changement important. Voilà pourquoi Coach intègre des principes d'économie comportementale, d'apprentissage des adultes et de psychologie de l'accompagnement.

Si les êtres humains étaient parfaitement rationnels, tous les dirigeants seraient motivés à changer en fonction de l'ensemble des commentaires reçus de leur équipe et de leurs collègues. Il leur suffirait de comprendre ce qu'ils doivent changer et la façon d'y arriver.

En réalité, les êtres humains ne sont pas parfaitement rationnels. Cependant, l'irrationalité n'est pas synonyme d'imprévisibilité. C'est le principe de base du domaine émergent de l'économie comportementale, qui étudie les tendances humaines, les préjugés et les choix irrationnels dans l'espoir de mieux comprendre comment motiver les gens à s'améliorer et les amener à se perfectionner.

Par exemple, considérons la structure de l'aversion aux pertes. Il a été scientifiquement établi que les êtres humains sont deux fois plus motivés à éviter les pertes qu'à obtenir des gains, et ce, même lorsque la perte et le gain ont la même valeur. Par conséquent, il s'avère plus efficace de fonder la motivation intrinsèque des dirigeants à s'améliorer sur les promotions futures qu'ils risquent de perdre, plutôt que sur les promotions futures qu'ils pourraient obtenir.

Comprendre comment tirer parti de ces curiosités humaines permet d'élaborer des conseils qui risquent fort d'être efficaces. Un autre exemple est la théorie de l'apprentissage des adultes, qui montre que l'apprentissage chez les adultes est fortement soutenu par des facteurs tels qu'une compréhension claire des raisons pour lesquelles l'apprentissage est important pour leur avenir.

Le programme Coach est conçu pour a) tirer parti des tendances humaines comme l'heuristique (raccourcis mentaux), l'amorçage, la formulation, le besoin de constance et bien d'autres, b) satisfaire les critères de la théorie de l'apprentissage des adultes, en mettant l'accent sur les expériences antérieures, le rythme propre à chacun, l'application rapide et la motivation intrinsèque, c) utiliser la psychologie de l'accompagnement de base, notamment l'adhésion, la confiance, l'encouragement et la répétition.

La preuve la plus probante de ce concept est que les techniques et les comportements suggérés pour s'améliorer ne sont même pas mentionnés avant la deuxième moitié du programme. La première moitié est plutôt consacrée à formuler l'importance du perfectionnement dans le domaine particulier et à amorcer la motivation intrinsèque du participant à s'améliorer.

Comprendre comment tirer parti des curiosités humaines permet d'élaborer des conseils qui risquent fort d'être efficaces, autant en ce qui concerne la création d'une motivation intrinsèque à s'améliorer que la favorisation d'un changement de comportement concret.

Réaction à ADP Coach

ADP déploie Coach à l'échelle de l'entreprise mondiale



6 000
gestionnaires



71 %

ont affirmé que le programme Coach les a aidés à mieux comprendre les besoins de leurs subordonnés.



75 %

ont déclaré qu'ils souhaitaient utiliser Coach de nouveau.



80 %

ont affirmé que le programme Coach a augmenté leur motivation à s'améliorer en tant que dirigeant.



89 %

ont décrit Coach comme un programme instructif ou agréable.

Six mois plus tard, les dirigeants ont constaté une amélioration de



10 %*

quant aux éléments pour lesquels ils avaient reçu de l'accompagnement.

* La note relative aux éléments n'ayant pas fait l'objet d'accompagnement n'a pas changé.

Depuis février 2016, ADP offre Compass et Coach.

Chaque courriel comprend un lien permettant de se désabonner des courriels d'accompagnement futurs. Moins de 0,5 % des destinataires se sont désabonnés.

Dans le cadre des sondages et des entrevues menés à la fin du programme, plus de 71 % des participants ont affirmé que Coach les avait aidés à mieux comprendre les besoins de leurs subordonnés.

Plus de 75 % ont déclaré qu'ils voulaient utiliser Coach de nouveau. Près de 80 % ont affirmé que le programme Coach avait augmenté leur motivation à s'améliorer en tant que dirigeant, et 89 % ont décrit Coach comme un programme instructif ou agréable.

Dans le cadre des sondages suivants (environ tous les six mois), les dirigeants ont constaté une amélioration de 10 % quant aux éléments pour lesquels ils avaient reçu de l'accompagnement, tandis que les notes relatives aux éléments n'ayant pas fait l'objet d'accompagnement n'avaient pas changé. Cela confirme assurément que l'augmentation de 10 % des notes est uniquement attribuable à Coach.