



Une démarche à adapter aux acteurs et aux problématiques

Le développement du recours, par les entreprises/institutions, au coaching pour développer les compétences et mobiliser le potentiel des cadres principalement, conduit à s'interroger sur les méthodes d'évaluation tant des résultats que de la pertinence du processus.

Il est nécessaire de rendre compte à l'entreprise de l'efficacité du coaching, cependant les critères d'évaluation du coaching varient considérablement selon les acteurs concernés, en particulier selon leurs liens professionnels – hiérarchique direct, RH, dirigeant - avec la ou les personnes ayant bénéficié de l'accompagnement.

L'évaluation des missions de coaching par les participants au contrat : les apprentissages et la satisfaction du coaché quant au processus

Le bénéficiaire d'un coaching, au cours de l'accompagnement et au moins en fin de parcours, évalue avec son coach sa progression en comparant ses apprentissages aux objectifs et aux indicateurs définis dans le contrat de départ et en identifiant les éléments complémentaires apparus et qui n'étaient pas prévus au contrat initial. Ensemble ils apprécient le niveau de relations entre eux ayant permis l'adoption par le coaché de nouveaux comportements.

En agrandissant le cercle des partenaires, les prescripteurs de l'action de coaching, souvent le supérieur hiérarchique et/ou le conseiller RH, s'intéressent aux résultats obtenus par comparaison avec les objectifs et indicateurs portés au contrat initial ainsi qu'à la satisfaction de la personne accompagnée sur le processus. Cette mesure repose pour une part sur la réalisation d'objectifs professionnels énoncés au cours de l'entretien tripartite initial, mais aussi sur une appréciation déclarative portée par la personne accompagnée. A ce titre, elle peut être assimilée à une enquête de satisfaction, souvent graduée sur plusieurs niveaux. Les avis des collatéraux ou des subordonnés constituent aussi un indicateur de perception des changements par l'environnement de travail.

Au-delà de la satisfaction immédiate, se pose la question de la pérennité des changements, des nouveaux comportements de la personne ou de l'équipe accompagnée. L'évaluation annuelle menée avec le responsable hiérarchique permet elle aussi d'apprécier l'acquisition de nouvelles compétences comportementales et les effets induits. Dans ce cas, la mesure ne porte pas sur le coaching lui-même mais bien sur ses effets, sur la réalisation individuelle d'objectifs professionnels, réalisation dans laquelle il n'est en réalité pas possible d'isoler la variable coaching.



Le regard des RH sur les effets du coaching : une appréhension globale déconnectée des objectifs des actions menées

Le responsable RH de l'entreprise/institution ou d'une de ses entités, souvent comptable des budgets affectés au développement des compétences, peut être quelque peu circonspect face à l'utilisation du coaching dès lors que ce dernier permet à la personne accompagnée de travailler sur ses aspirations, sur son mode de fonctionnement au travail et de les comparer à ce qui est attendu de lui par l'entreprise/institution. Ce travail de confrontation des valeurs personnelles et de celles prônées par l'entreprise/institution, des compétences actuelles et attendues, peut amener le coaché à des prises de conscience allant jusqu'à des réorientations professionnelles imprévues. A court terme l'autonomie ainsi acquise par le salarié peut être contestée par le RH ou le management : pourtant le choix ainsi opéré par le coaché, en ce qu'il permet un meilleur positionnement professionnel est un facteur évident de motivation donc d'efficacité. Tout dépend donc pour évaluer l'efficacité du coaching du point de vue que l'on adopte sur « l'intérêt » de l'entreprise et sa temporalité.

Par ailleurs les DRH adoptent le coaching comme outil complémentaire dans la panoplie des prestations qu'ils offrent et le coaching fait partie des « benefits » pour certaines entreprises, notamment de culture anglo-saxonne.

Plusieurs indicateurs permettent au responsable RH d'évaluer les effets du coaching, sur la base de plusieurs actions menées, tels : la mobilité/promotion des personnes accompagnées, la cohésion des équipes, l'augmentation de la responsabilité des managers, les indicateurs de climat social... Il reste qu'il paraîtrait incongru d'adopter en sortie de coaching des critères d'évaluation de résultats plus précis que ceux qui ont motivé l'entrée dans le coaching : c'est là le risque que l'on court en travaillant spécifiquement l'évaluation en dehors de son contexte.

Or l'expérience montre que l'entrée en coaching relève souvent d'une perception assez générale d'un malaise dans la fonction, d'un dysfonctionnement comportemental, d'une perte de repères dont on se dit, d'ailleurs à juste titre, qu'ils gagneraient à être travaillés et éclaircis. Lors du bilan final, les coachés témoignent très régulièrement de découvertes sur eux, leur environnement, leur lien au travail qu'ils n'auraient pas pu soupçonner auparavant. Le coaching apparaît alors comme un processus de « happening » dont le moteur essentiel est la mise à jour de ce qui était jusque là caché. A tel point que l'on peut se poser la question suivante : si l'on savait à l'avance ce à quoi doit parvenir le coaching, y aurait-il encore lieu d'y procéder ? Ainsi le coaching est-il très éloigné de la logique déterministe très présente dans certains domaines de la formation. Les grilles d'évaluation utilisées en formation sont donc ici inopérantes.

En complément de ces indicateurs globaux, les effets du coaching perçus par l'environnement professionnel des coachés sont matérialisés par des observations portant sur l'augmentation de la prescription de coaching notamment par la hiérarchie directe, signe d'utilité, sur la remontée de la demande dans la chaîne managériale...



EVALUER LE COACHING

A l'intention des dirigeants : les résultats d'une politique de coaching s'analysent sur des séries significatives selon une grille adaptée à chaque cas

A l'échelle de l'entreprise/institution, le questionnement pourrait porter sur la contribution du coaching aux objectifs de l'entreprise au regard des enjeux et des attentes ayant présidé à sa mise en place d'une politique de coaching.

Il est à noter que le coaching reste aujourd'hui une pratique qui, si elle se développe, ne fait pas souvent l'objet d'une politique claire et affichée des entreprises/institutions. Dans le cas du coaching interne, il semble qu'il ait été souvent le fruit de la rencontre d'une démarche individuelle de personnes appartenant à l'organisation, désireuses d'exercer ce métier, et d'une conviction de la part d'un dirigeant sur l'utilité de ce type d'accompagnement.

Les principales motivations à l'implantation du coaching interne, sans objectivation des résultats, sont de plusieurs ordres dont :

- accompagner un changement dans l'organisation ou une évolution dans son environnement
- accroître la professionnalisation des managers et développer leurs compétences dont la prise de responsabilités nouvelles
- développer les hauts potentiels
- contribuer à la réalisation de soi
- aider à surmonter une difficulté.

Dans ce contexte, l'appréciation des effets du coaching ne relève pas d'une méthode unique d'évaluation qui serait adaptée à toutes les situations, d'une grille idéale par exemple, mais doit faire l'objet d'une recherche spécifique en fonction de l'entreprise/institution d'une part et des problématiques traitées en situation de coaching d'autre part.

Si la mesure quantitative de la contribution du coaching aux résultats ne semble pas figurer dans les motivations des entreprises à l'implantation du coaching notamment interne, elle est quelquefois tentée par appréciation par les personnes accompagnées des effets induits du coaching en termes d'économie de moyens (nombre et durée des réunions par exemple) ou de personnel (notamment temporaire), d'augmentation du chiffre d'affaires pour un commercial... Elle reste approximative et difficilement vérifiable. Quant au calcul de retour sur investissement (ROI), notion assez peu utilisée dans la réalité, il est en l'occurrence inadéquate car la quantification tant dans le registre des investissements, en particulier dans le cas du coaching interne, que dans celui des résultats présente un caractère trop approximatif.

Pour éviter tout risque déontologique et rendre compte d'une tendance solide, l'évaluation s'appuiera sur un nombre suffisant d'observations, sur des séries significatives de coachings réalisés dans le cadre de l'entreprise, par typologie de résultats ou de problématiques reliées aux enjeux majeurs de l'entreprise/institution.

Le questionnement sur l'utilité du coaching deviendra exceptionnel voire caduc avec la montée en maturité des managers et dirigeants dans ce domaine elle-même liée à la



EVALUER LE COACHING

maturité professionnelle et l'expérience des coachs internes : à la manière dont on ne questionne plus, lorsqu'on l'a longuement pratiqué lors d'épisodes critiques, les compétences du médecin traitant qui vous a tiré d'affaire, sous réserve qu'il les confirme lors de l'épisode suivant. La maturité des dirigeants peut être favorisée par le déploiement du coaching au sein des organisations et par l'affermissement de son image. Les bilans annuels et témoignages et la force de l'exemple y contribueront ; l'utilisation du coaching, notamment interne, comme élément de l'image-employeur de l'institution en renforcera la crédibilité.