

Evaluer le coaching ?

Michel Vial
Université de Provence
UMR ADEF

En tant qu'enseignant-chercheur engagé depuis longtemps dans la recherche en évaluation des relations professionnelles, et responsable d'un master où se forment des consultants chargés de mission d'évaluation et depuis cette année des « coches »¹, je vais bien entendu répondre oui. Oui, il est possible d'évaluer le coaching mais à certaines conditions...

Je vais donc essayer de tenir trois lignes de forces :

- 1/ Evaluer, ça dépend de quoi ?
- 2/ ça fait courir quels risques ?
- 3/ ça implique quelle priorité ?

Autrement dit, évaluer le coaching nécessite :

- de revisiter sa conception de l'évaluation,
- d'identifier les enjeux de cette évaluation et
- de promouvoir une politique d'évaluation.

La demande d'évaluation est à prendre au sérieux, elle est, je crois, un danger et une chance pour le devenir du coaching.

Tout d'abord entendons-nous sur le coaching.

Ces quelques citations sorties du livre de Forestier, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*, (Paris : ed. d'organisation), me semblent suffisantes pour délimiter l'affaire :

« Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un » (p 13)

« Il y a coaching s'il y a rencontre entre deux personnes » (p 53).

Le coach est là pour « poser les bonnes questions sans apporter la réponse » (p 201).

« Le coach aide à prendre une orientation, à choisir, à décider. Il stimule sans jamais précéder et, ce faisant, suscite, favorise ou éprouve la réflexion du sujet » (p 15).

Le coaching permet de « sortir de la vision manichéenne du monde, d'une logique linéaire, (cause, effet), se libérer de la relation binaire (toi, moi). Ils (coach et coaché) accèdent alors à l'intelligence symbolique de la situation qu'ils explorent ensemble » (p 205).

Le coaching est donc l'une des pratiques sociales qui relèvent de l'accompagnement. Sachant que l'accompagnement est une notion trop souvent ambiguë. Le sens commun confond

¹ Comme le dit le logiciel d'orthographe quand vous tapez coach « ce mot est un anglicisme, le dictionnaire propose entraîneur ou accompagnateur » mais existe le mot d'origine, en français : le coche et son cocher ; cf la fable de La fontaine et l'expression « manquer le coche ». Tous les accompagnateurs ne sont pas des cochers (cf l'accompagnateur VAE ainsi que la mission d'accompagnement des personnels dévolue aux cadres supérieurs de l'Education Nationale (les inspecteurs), ainsi que l'accompagnement de fin de vie, à l'hôpital).

accompagner au sens de conduire vers (« j'accompagne mon fils à l'école ») et accompagner au sens de rencontrer : être avec l'autre sur son chemin à lui, un moment. C'est pourtant la différence entre *piloter* le changement (qui va donner des audits, du conseil : de l'expertise) et *accompagner* le changement (qui va donner, le coaching mais aussi la consultance², la médiation et même parfois la formation, quand elle fait le pari sur l'autoévaluation comme rencontre de l'autre³.

L'accompagnement « être avec » est une relation avec l'autre qu'on rencontre et avec qui on fait un bout de chemin. C'est l'autre qui décide du but de la promenade. Accompagner, c'est être personne ressource pour que l'autre trace son chemin, c'est l'aider à vivre *son trajet* et non pas lui donner une trajectoire à réaliser⁴.

1. Concevoir l'évaluation

L'évaluation fait peur car elle est, dans les idéologies de nos institutions⁵, confondue avec le contrôle policier, la surveillance, la mise en grille, la quantification désincarnée, la mesure objective. Cette représentation a la vie dure : depuis trente ans, elle est dénoncée, travaillée et objet de formation. Mais peu de gens sont formés à l'évaluation. L'imaginaire règne, l'imaginaire leurrant qu'on peut donner à voir, pour le travailler, dans deux univers, deux attitudes devant le monde, deux paradigmes de sens communs, deux épistémologies profanes (et non pas savantes) : le mécanisme et le biologisme. Ce sont deux façons d'être au monde que l'on nous inculque, deux conceptions du « réel », des idées générales, des significations sociales déjà là ; et qui deviennent deux univers sémantiques avec lesquels nous construisons notre clôture identitaire, qui vont devenir un dualisme de référents (et non pas de substances). « Deux perspectives hétérogènes, non dérivables l'une de l'autre »⁶. Avec la tentation, à laquelle certains cèdent sans le savoir, du choix irrémédiable d'une des deux lignées et du déni de l'autre : ne vouloir exhiber que le mécanisme (qui se donne à voir dans des comportements relevant du rationalisme analytique formel) ou que le biologisme (dans le holisme, le syncrétisme poétique, le « baroquisme new age »). Tressé avec ces deux paradigmes imaginaires, le sujet se crée des dilemmes (il souffre du déni d'un des deux) et des insatisfactions, et le plus souvent du dogmatisme et la peur de l'autre.

En ligne directe avec ces deux paradigmes faits de « théories implicites »⁷ approximatives que portent les professionnels, et qui affectent leur vision du monde, les *deux logiques de l'évaluation*⁸ en dérivent. Le mécaniste risque de devenir un rationaliste obsessionnel pour qui n'importe que l'objectivité, la mesure et les faits comptables : un gestionnaire obtus, obsessionnel du contrôle et, inversement, le biologiste risque de s'abîmer dans la caricature du relationnel convivial pour qui être heureux importe davantage que d'être raisonnable, ce fanatique de l'intuition qui va refuser toute évaluation.

Distinguer les deux logiques de l'évaluation, accepter qu'elles sont contradictoires et les mettre en dialectique, c'est le premier pas pour accepter d'avoir, quand on veut évaluer, des « doubles compétences » : réhabiliter la logique qui nous plait le moins, passer de ses préférences à des

² Si on arrête de confondre la posture du consultant avec celle de l'expert (cf Ardoino, J. (1990) Les postures ou impostures respectives du chercheur, de l'expert et du consultant. *Les nouvelles formes de la recherche en éducation*. Paris : Matrice Andsha, pp. 22-34.

³ Vial, M. 2000 : *Organiser la formation, le pari sur l'autoévaluation*. Paris : l'Harmattan

⁴ Ardoino, J. (2000) *Les avatars de l'éducation*, Paris : Puf

⁵ Enriquez, E. (2003) *L'organisation en analyse*. Paris : Puf (1992)

⁶ Ricoeur, P. (1998) Ce qui nous fait penser, la nature et la règle, *dialogue avec Changeux, J-P.*, Paris : Odile Jacob

⁷ Sainsaulieu, (1987) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses. p. 17

⁸ Vial, M. (2001) *Se former pour évaluer*. Bruxelles : De Boeck

références pour agir, tel est le but de la formation à l'évaluation. Le coach, lui, a exploité en lui la logique de promotion des possibles, il a forcément désinvesti le contrôle, d'où sa difficulté quand on lui dit d'évaluer et qu'il entend « rendre des comptes , surveiller, calibrer »... Il s'agit, là comme ailleurs, de faire en sorte que « les avatars devenus intelligibles se présentent comme conséquence d'une histoire et non comme effets d'un destin. »⁹.

On comprend mieux alors que se réclamer de l'accompagnement ne dit rien de la conceptualisation de l'évaluation qu'on porte. L'évaluation n'est pas une pratique naturelle, elle s'apprend. Sous le terme d'accompagnement, il est fréquemment confondu « Conduire » qui relève d'une logique de contrôle et « être avec » qui relève de l'autre logique de l'évaluation. Le coach ne conduit pas, il est dans cette logique de l'évaluation où sa mission est de promouvoir les potentiels, de développer la dynamique et non pas de mesurer des états, ni de construire des trajectoires. L'accompagnement est le mot emblématique de la logique du reste de l'évaluation (tout ce qui reste quand on ne fait pas de contrôle). Dans l'évaluation, se situe la théorie du coaching. Que le coaching se déroule dans la logique correspondant au paradigme imaginaire du biologisme et qu'on veuille y plaquer une évaluation relevant du mécanicisme pose question. Et pourtant il est attendu, sinon légitime, que l'organisation veuille voir des états, des effets, des impacts chiffrables, comptables, qu'elle va appeler « évaluation ». Jusqu'où le coach doit-il répondre à cette demande ? Et s'il y répond doit-il s'en tenir là et laisser dans l'ombre les évaluations qui relèvent de son fonctionnement ?

Là comme ailleurs, le danger est de laisser toute la place au contrôle. Il semble urgent de faire exister une évaluation plurielle, pour faire reconnaître les éléments qui pourront être mis en dialectique entre contrôle (et/ou expertise) et accompagnement. Le contrôle est nécessaire, (il stabilise) mais il n'est pas le tout de l'évaluation, il n'en est même pas l'essentiel : que seraient des photographies, des états du coaching si les sujets n'étaient pas vivants, pris dans des dynamiques, en évolution permanente ? Apprendre à communiquer la dynamique, c'est l'enjeu.

Les risques d'une évaluation du coaching tiennent dans une conception *naturalisée* de l'évaluation telle qu'elle se parle dans des expressions toutes faites, véritables réflexes conditionnés du type « évaluer c'est » : « mesurer les effets », « mesurer les écarts entre les objectifs déclarés et les objectifs atteints », « aider les gens à ne pas se tromper », « donner le guide des bonnes pratiques », « mettre les procédures efficaces en protocoles », « s'inscrire dans le schéma-moyen-fin », « standardiser », « rendre fonctionnel »... autant de réponses toutes faites qui évacuent toujours le questionnement sur le sens de la pratique pour ceux qui y participent, sur leur projet.

Evaluer, c'est communiquer son rapport à la valeur, exprimer la valeur, parler de ce qui importe, dans ce que nous faisons et non pas rendre des comptes pour rester conforme.

⁹ Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p.28

Evaluation

Dans la logique du Contrôle	Dans l'autre logique de l'évaluation
Vérification de la conformité	Promotion des possibles, des potentiels
Arrêt	Dynamique
Bilan	Développement
Action, opération	Activité en continue (dire-faire-penser)
Expertise	Accompagnement du changement
Maîtrise	Rencontre
Pilotage	De sujet à sujet
Conduite du changement	Aider à faire son trajet
Mécanicisme	Biologisme
Objectivation	Familiarité
Lois	Ouverture
Etats	Avancées
Poids	Mises en relief
Mesures -quantifications	Communications de traces de la dynamique de changement
Valeur économique	Valeur sociale
Désincarnation	Incorporation
Standardisation	Singularisation
Résolution de problèmes	Elucidation des questionnements
Rationalisation des pratiques	Compréhension des pratiques

Tableau 1. l'évaluation, imaginaires et pratiques contradictoires.

L'évaluation du coaching va donc dépendre de la conception que l'on a de l'évaluation ! L'organisation va vouloir du contrôle des effets, le coach rendre visible la qualité de l'accompagnement... Chacun a ses raisons.

2. Identifier les enjeux : le pluriel de l'évaluation

Le sens commun croit que l'évaluation se fait seulement avec des outils. C'est d'abord avec des *modèles* qu'on évalue et chaque modèle va dicter des dispositifs particuliers et des outils¹⁰. Il est donc utile de *choisir* un modèle d'évaluation. Or, il y a aujourd'hui quand il s'agit d'évaluer une relation humaine et non pas des objets, trois grands modèles d'évaluation disponibles :

1/ l'évaluation des produits (des états) :

l'évaluation bilan pour mesurer les effets, les impacts.

2/ L'évaluation des procédures (des moyens) :

l'évaluation pour gérer les situations.

3/ L'évaluation des processus (des dynamiques) :

l'évaluation pour comprendre la problématisation des significations dans les situations vécues.

Ces trois modèles peuvent être utilisés pour évaluer le coaching, sachant que les deux premiers privilégient la logique de contrôle.

Il est aussi possible d'évaluer à trois niveaux du système, il existe trois entrées pour évaluer :

1/ Macro : pour faire des études comparatives (à grande échelle) comparer le coaching en Europe et aux Etats unis, par exemple.

2/ Meso : pour faire des enquêtes (par exemple nationales, ou dans une association).

3/ Micro : pour faire le rapport d'une intervention (oral ou écrit).

Ensuite, il y a, sous la formule « évaluer le coaching », en fait, trois instances, trois « objets » à évaluer :

1/ Le coaching dans l'organisation (une intervention spécifique)

2/ Le coach (un intervenant, accompagnateur)

3/ Le coaché (un sujet accompagné).

Et puis il y a trois évaluateurs possibles dont personne ne contestera qu'ils s'autorisent à prendre la responsabilité d'évaluer et de communiquer cette évaluation :

1/ Les entreprises qui achètent l'intervention.

2/ Les représentants du corps professionnel (comme la SF coach), qui labellisent les coachs.

3/ Le professionnel du coaching, en tant que « praticien réflexif ».

La combinaison de ces éléments peut donner *trois projets d'évaluation* :

- Faire des mesures pour surveiller, dans le contrôle, empêcher les dérives, démasquer les charlatans, acheter au juste prix, investir.

- Exhiber les procédures vers la maîtrise pour rendre compte, dans l'expertise, pour la défense d'un territoire.

- Communiquer des éléments de la dynamique, pour l'intelligibilité, pour questionner les pratiques et les faire évoluer.

¹⁰ Vial, M. 1997 : *Les modèles de l'évaluation*. Postface de J-J. Bonniol. Bruxelles: De Boeck

Vial, M. (2004) Evaluer le coaching ? Conférence à la section nationale de la Société française de coaching (Sfcoach).

Et ce sont ces projets d'abord qui devraient permettre de choisir quelle évaluation mettre en place et non pas une technique, un outil ou une « définition » de l'évaluation.

On obtient alors ce tableau fermé :

	<i>Produits Etats</i>	<i>Procédures Méthodes</i>	<i>Processus Dynamiques</i>	Projets d'évaluation
Macro : Etudes comparatives Réalisées ou commandées par les entreprises	<i>Etude des effets du coaching sur l'organisation par rapport à la consultance ou à l'audit ou la formation (retour sur investissement)</i>	<i>Etude de l'efficacité des méthodes du coach (rapport entre durée, coût et changements obtenus par exemple)</i>	<i>Etude de la vérification des changements chez le coaché (rapport entre les comportements avant et après l'intervention)</i>	Mesurer Surveiller Acheter au juste prix
Meso : Enquêtes réalisées par les représentants du corps professionnel	<i>Enquêtes sur les typologies de coaching possibles dans les organisations. cartographier</i>	<i>Enquêtes sur les dispositifs mis en œuvre par le coach labelliser</i>	<i>Enquêtes sur les bénéfices possibles chez le coaché vendre</i>	Maîtriser Expertiser Rendre compte
Micro : Rapport réalisé par le coach avec la participation active du coaché (et éventuellement du payeur)	<i>Rapport sur les bénéfices d'une intervention de coaching, pour une organisation répondre à la commande</i>	<i>Rapport sur la démarche mise en œuvre par un coach S'autoévaluer¹¹ se professionnaliser</i>	<i>Rapport sur le changement ressenti par un coaché Apprendre transférer</i>	Intelligibilité Questionnement des pratiques Reconnaissance Régulations Echanges Réflexivité
Objet évalué	Le coaching	Le coach	Le coaché	

Tableau 2. Trois projets pour des évaluations du coaching

Toutes ces évaluations sont utiles et faisables. Mais tout le monde ne peut pas tout faire, il reste au coach à savoir conduire l'évaluation dont il est responsable (troisième ligne, micro) et de la faire reconnaître et puis de participer autant que faire se peut aux évaluations des autres.

Il semble que se précipiter à faciliter la première ligne de ce tableau risque de provoquer une instrumentalisation du coaching qui le réduirait à une espèce de déclencheur plus ou moins automatique d'améliorations, comme cela a déjà été fait pour la formation. La mesure, le contrôle en

¹¹ Quand on parle de l'humain, auto ne veut pas dire seul mais signifie que celui qui est à l'origine en est le bénéficiaire. S'autoévaluer passe par les autres. De plus, l'autoévaluation n'est pas réductible à l'autocontrôle.

Vial, M. (2004) Evaluer le coaching ? Conférence à la section nationale de la Société française de coaching (Sfcoach).

général avec son cortège d'outils en série, conduit à niveler l'acteur, à le réduire à une fonctionnalité : quand le référentiel est construit, quand le cahier des charges est bâti, on pense toujours que n'importe qui peut le remplir : le coach risque de devenir un simple prestataire de service qu'on appelle pour combler un trou, comme l'est devenu le formateur qui n'a pas su résister à la demande de contrôle.

Par exemple, si les buts, les effets attendus par l'organisation sont :

« Retour sur investissement
Effet positif sur la productivité

Effet positif sur la qualité organisationnelle
Sur le service au client
Sur la réduction des réclamations
Sur la fidélisation des cadres coachés
Sur les réductions de coût

Changement de comportements :
Amélioration des relations de travail :
avec les collaborateurs
avec les supérieurs immédiats
avec leur équipe
avec leurs pairs
Accroissement de la satisfaction au travail

Meilleure gestion des conflits » (Cf. Forestier, 2002, p 68), ce n'est pas au coach de prendre en charge la totalité de ces critères mais qu'il en ait connaissance peut lui permettre de savoir sur quoi accentuer dans son rapport d'intervention, tout en sachant que ces critères ne disent rien du déroulement et donc de la qualité de son intervention. Il doit donc se battre ailleurs pour faire entendre le cœur de son métier.

3. Quelle politique mettre en place ?

La priorité pour le coach n'est pas dans les deux premières lignes du tableau 2. mais dans la troisième. Alors pour travailler les critères, il peut lister les buts, les effets attendus du coaching par le coach ou l'organisation, les motifs du coaché, les objets travaillés, les types de coaching ...et ne pas se croire quitte parce qu'il a une « charte éthique »... donc, communiquer pour rendre intelligible la pratique.

Par exemple :

<i>les buts, les effets attendus du coaching par le coach :</i>	Critères
<p>« un levier puissant de <i>développement personnel et professionnel</i> » (Forestier, 2002, p 201) « N'apporte pas seulement une bouffée d'air frais, [...] doit permettre à chacun de <i>se situer par rapport à son entourage professionnel, de faire évoluer son dispositif de représentation mentale, de connaître ses moteurs, ses freins et ses limites pour se remettre en route et tracer son chemin</i> »(p15)</p>	<p>Distinguer ce qui relève du développement personnel et du développement professionnel</p> <p>Savoir en quoi le coaching apporte une bouffée d'air frais au coaché (organiser l'intervention pour)</p> <p>Permettre au coaché de se situer par rapport à son entourage professionnel</p>

Vial, M. (2004) Evaluer le coaching ? Conférence à la section nationale de la Société française de coaching (Sfcoach).

<p>« gagner en crédibilité » (p 21) « remonter la pente et à réapprendre à gérer la relation à autrui » (p 22) « apprendre à calmer le jeu » (p 43) « le pousser à générer de lui-même de nouveaux comportements dans le cadre des limites et des situations dans un contexte précis. » (p 117)</p>	<p>Permettre de faire évoluer son dispositif de représentation mentale de connaître ses moteurs, ses freins et ses limites pour se remettre en route et tracer son chemin</p> <p>Permettre de gagner en crédibilité De remonter la pente De réapprendre à gérer la relation à autrui D'apprendre à calmer le jeu</p> <p>De générer de lui-même de nouveaux comportements dans le cadre des limites et des situations dans un contexte précis.</p>
--	---

Ces critères peuvent permettre un repérage communicable pour le coach.

En revanche pour la Société française de coaching, la priorité est dans la seconde ligne du tableau 2. (les enquêtes), tout en impulsant chez ses adhérents la troisième. Evaluer le coach pour le labelliser, pour le former et pour cela favoriser chez les coach en exercice l'évaluation de leur pratique. Au total, il faudrait que les entreprises comprennent que pour « bien faire leur évaluation », elles ont besoin aussi de coopérer aux deux autres — et de les reconnaître comme valables.

Pour ce faire la priorité semble bien être de :

- *Se former à l'évaluation* et à l'évaluation dans la relation humaine, et non pas l'évaluation des objets.

- *Promouvoir une culture en l'évaluation* faire en sorte de développer la réflexivité, l'autoévaluation, et pas seulement dans la supervision, le questionnement des pratiques et ne pas en rester à cette « culture de l'évaluation » que l'entreprise affiche et qui n'est que l'intériorisation du contrôle¹².

Conclusion :

L'évaluation du coaching, oui à condition de :

- *S'emparer de l'évaluation* avant que les autres ne la mettent au point et l'impose. Faire reconnaître le cœur du métier avant que des gestionnaires ne le mettent en boîte, lyophilisé.

- *Repositionner l'accompagnement dans les pratiques d'évaluation*. Le coaching est un des « métiers de l'évaluation », comme la consultance, le conseil, l'audit. Il n'est pas soutenable que les théorisations de l'évaluation ne fassent pas partie du bagage de ces professionnels. Le positionnement épistémologique y est essentiel, à partir des épistémologies profanes jusqu'à la transformation en épistémologies savantes : travailler sa posture d'évaluateur est un travail sur soi indispensable que la formation initiale et qui est inachevable, ce travail coïncide avec le processus de professionnalisation.

Mais que devient, dans ce contexte, la pratique du secret, le refus de dire ce qu'on fait par peur de la concurrence ?

¹² Voir <http://www.reseaeval.org>, Association pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations.