



mardi 16 novembre 2004

Evaluation du Coaching

Soirée animée par Michel Vial – Université de Provence

Modérateur Jean-Yves Arrivé

Le compte-rendu de la présentation de Michel Vial est dans le fichier pdf joint.

Vous trouverez ci-dessous les échanges avec la salle qui ont suivis l'exposé.

Echanges avec la salle

Jean-Yves Arrivé : Ca décoiffe !

On ne peut donc pas remplir un questionnaire de satisfaction après un coaching, comme après une formation !

Michel Vial : Non ! La satisfaction n'est pas une évaluation, c'est une enquête. Mesurer les effets est une formule totalement instrumentale ; dans les métiers de l'humain, on en demande un peu plus !

Dans l'entreprise, il faut communiquer et faire communiquer sur les changements obtenus.

Jean-Yves Arrivé : La plupart des grands groupes font passer les propositions de missions de coaching par leurs services achats. Sont-ils mécanicistes ?

Michel Vial : La plupart des gens sont coincés entre mécanicisme et convivialité, ce qui les rend mal à l'aise. On demande aux évaluateurs de faire du contrôle et du développement de potentiel. C'est tout le problème de la formation des adultes, comment évaluer sans contrôler ?

Salle : Quelle type d'évaluation apporter aux entreprises ?

Michel Vial : Idéalement le coach pourrait faire un rapport d'évaluation avec son coaché.

Le coaché pourrait aussi faire sa propre auto-évaluation et en référer à son organisation.

Le vrai problème qui se pose dans cette profession concerne le secret ; l'intelligibilité supporte mal la pratique du secret.

Le contrôle ne pose pas de problème a priori ; c'est la confusion entre contrôle et évaluation qui en pose un.

Idéalement il faudrait former son commanditaire et mettre dans le rapport des indicateurs du changement, ce qui n'existe pas.

On peut communiquer sur le changement obtenu, mais il n'est pas possible de tout écrire avant pour mesurer l'écart après ; l'instrumentation « désincarne » celui qui fait l'affaire.

De même l'évaluation ne peut se restreindre au feed-back, on n'est plus à l'évaluation cybernétique. L'intérêt porte sur ce qui accompagne l'action, sur le retour d'expérience, ce qui s'est stabilisé, ce qui s'est construit. Le désir d'intelligibilité doit faire partie de la pratique elle-même.

Salle : Pourrait-on évaluer les effets du coaching par référence à l'évolution du taux d'absentéisme par exemple ?

Michel Vial : Il faut se méfier des indicateurs « miracles » utilisés en audit. Il y a trop de paramètres inter-agissants pour dire que le coaching a eu un effet sur l'absentéisme.

Salle : En fait l'évaluation est au cœur même du processus du coaching !

Michel Vial : Tout à fait d'accord ! Le coaching est un métier de l'évaluation. Le problème vient de l'organisation qui veut repasser sur le contrôle. A nouveau on bute sur le secret et la confidentialité qui empêche de rendre lisible l'intelligibilité de la pratique. En revanche en formation, tout a été mis à plat, tout a été rendu dicible. La personnalité du formateur et son interaction avec les adultes formés ont disparu ; on a tué la relation.

Salle : Le coach n'a-t-il pas plutôt une obligation de moyens, et non de résultats ?

Michel Vial : Cette question est une question de gestionnaire ! Le problème n'est pas là !

Joël Brugalières : Malheureusement c'est un langage installé, le DRH est un gestionnaire ! C'est dans la déontologie de tout métier de conseil. Quelle pourrait être l'issue ?

Michel Vial : Le danger serait d'ouvrir une boîte d'où ne sortiraient que des non-réponses.

Salle : Pourtant un coach n'est accepté par un DRH que s'il prend son attitude de coach dans son contact avec le gestionnaire. Le contrat tripartite lève une partie du secret et le coach crée une relation de confiance, une relation humaine, notamment dans les PMI.

Michel Vial : Malheureusement les gestionnaires ont laminé les métiers de la relation humaine. Quand on parlera de « pédagogie du coaching », le contrôle aura tout laminé, comme il l'a fait avec la formation.

Ce qui a appauvri la formation des adultes, c'est l'évaluation standardisée faite par des formateurs eux-mêmes standardisés.

Joël Brugalières : Pourtant il faudra bien arriver à contrôler le corps professionnel, et se protéger des coachs non-coachs, des sectes, des émissions de TV qui font du tort à la profession.

Michel Vial : La SF Coach doit se placer au niveau Meso (voir exposé), dans la recherche de la maîtrise du champ social et la défense des « bons travailleurs » de ce champ. Ce contrôle est socialement inévitable, pour organiser le corps professionnel ; mais avec des gestionnaires au service des autres.

Pour revenir à l'écriture d'un rapport, elle peut être différente d'un bilan, comme le reflet de la dynamique du changement. Par exemple on peut prendre des précautions dans sa rédaction en le laissant ouvert par des questionnements.

L'effet n'est que l'indicateur de la problématique du changement. Par exemple à la question sur l'effet du changement, une réponse peut porter sur l'effet sur la stabilité ; quand il y a un résultat, il n'est pas toujours relié à une dynamique.

La SF Coach doit travailler à la défense de son territoire, en s'emparant de l'évaluation du coaching avant que d'autres ne la mettent au point et l'impose. Faire reconnaître le cœur du métier avant que les gestionnaires ne le mettent en boîte !

CR par Hervé Callot

