

ROI OU ROE : QUEL RETOUR ATTENDRE DU COACHING PROFESSIONNEL ?

Newsletter Mai 2025

Geoffroy de Lestrangle, Global Head of Business Coaching, Speeex

Dans un univers piloté par les chiffres, d'autant plus avec un contexte d'incertitude économique, comment évaluer le succès d'un programme de coaching ? Le coaching accompagne les collaborateurs dans le développement de compétences comportementales comme le leadership ou la communication, difficiles à quantifier. Pour les responsables RH ou formation, le défi est de mesurer la réussite de ces accompagnements aux résultats souvent peu tangibles.

L'évaluation du coaching : un enjeu complexe

Comme tout programme de développement des compétences, les entreprises souhaitent un retour sur leurs investissements en coaching. Pourtant, les effets d'un coaching se manifestent souvent de façon indirecte ou différée. Un collaborateur qui gagne en confiance et ajuste son management après un coaching améliore la performance de son équipe, mais ce progrès ne se traduit pas immédiatement en chiffre d'affaires. C'est là toute la difficulté : ces compétences (intelligence émotionnelle, etc.) échappent aux indicateurs quantitatifs classiques.

Il ne s'agit pas de renoncer à évaluer le coaching, mais de repenser la manière de le faire. Les méthodes de mesure traditionnelles, centrées sur la donnée chiffrée, montrent leurs limites dans ce contexte. Il est délicat de calculer le ROI (retour sur investissement) du coaching, car isoler son impact des autres facteurs relève du casse-tête. Le ROI financier ne capture pas les bénéfices intangibles comme l'amélioration du climat de travail ou la fidélisation des talents. Or ces gains « invisibles » sont stratégiques : moins de turnover, plus d'engagement, culture renforcée.

ROI vs ROE [GLI] : deux approches complémentaires

Il est dès lors préconisé de combiner ROI et ROE (Return on Expectations, ou retour sur les attentes). Le ROI vise un résultat financier : comparer les gains (productivité, économies...) obtenus grâce au coaching aux coûts engagés, pour calculer un ratio de rentabilité ; de quoi parler à la direction financière, sans pour autant refléter tous les impacts.

Le ROE, lui, s'intéresse à l'atteinte des objectifs initiaux du coaching. En pratique, on définit en amont les attentes individuelles et stratégiques (réduire le stress, améliorer la prise de décision, conduite du changement etc.), puis on évalue si elles ont été réalisées au fur et à mesure.

Les modèles de Kirkpatrick (du ressenti du coaché aux résultats opérationnels) et de Phillips (ajout d'un calcul de ROI) offrent des grilles utiles pour évaluer le coaching, sans prétendre refléter tous les bénéfices humains. L'essentiel est d'aligner les indicateurs en fonction des objectifs initiaux (promotions obtenues, feedbacks 360°, engagement de l'équipe...).



Des bénéfices bien réels, du collaborateur à l'équipe

Tout n'est pas chiffrable, mais le coaching génère des impacts concrets. Pour le collaborateur coaché, les apports sont multiples : confiance en soi renforcée, meilleure gestion du stress, etc. Par exemple, un manager qui apprend à déléguer libère du temps pour des tâches stratégiques tout en responsabilisant son équipe.

Côté collectif, ces progrès individuels ont un effet d'entraînement : en adoptant de meilleures pratiques, le coaché inspire ses collègues et l'équipe gagne en cohésion et en efficacité. Des études constatent une amélioration des performances individuelles et collectives grâce au coaching. Le coaching contribue aussi à la rétention des talents et à un climat de travail plus positif.

Évaluer le coaching revient à mesurer ce qui compte pour l'organisation. Oui, certains effets se quantifient en ROI financier. Mais s'en tenir aux chiffres ferait passer à côté de la véritable valeur du coaching. Le retour sur les attentes englobe ces transformations humaines difficiles à comptabiliser mais cruciales. Plutôt que d'opposer ROI et ROE, mieux vaut combiner ces deux approches pour une évaluation plus complète. L'investissement dans le coaching s'apprécie à la fois en résultats tangibles et en changements durables. Quel retour attendez-vous vraiment de vos programmes de coaching, et comment saurez-vous qu'il est au rendez-vous ?