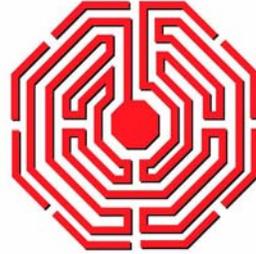


SYNTEC



**Conseil en Evolution Professionnelle**

# LES ENTREPRISES PARLENT DU COACHING

Juin 2004

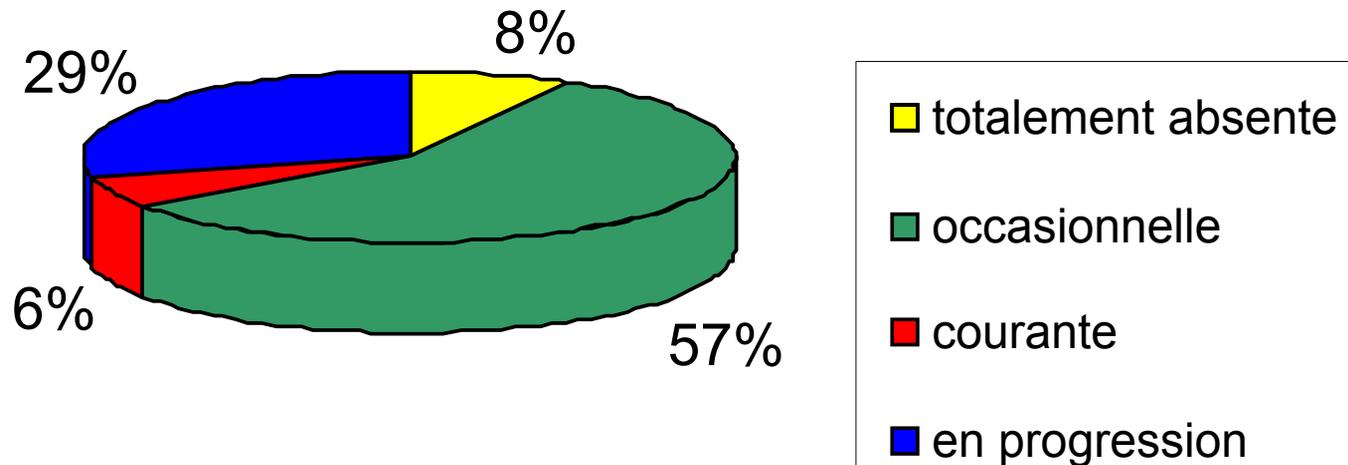
# Contexte de l'étude

---

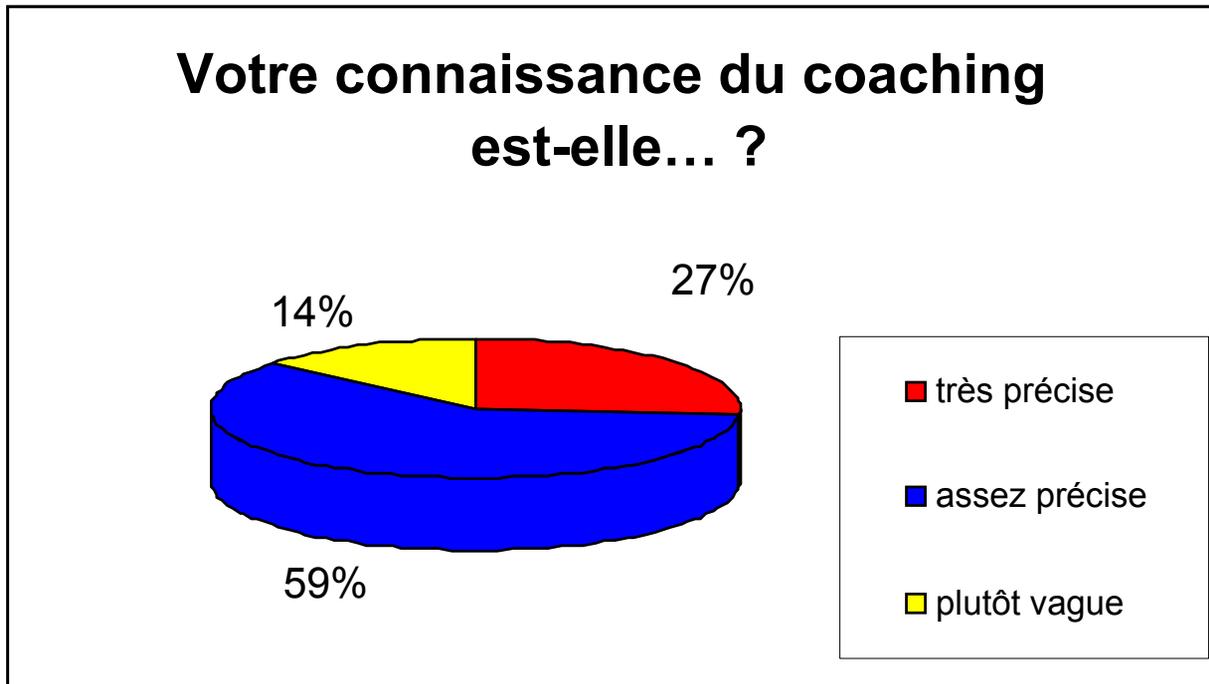
- Questionnaire de 15 questions adressé aux clients et prospects des cabinets adhérents de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle
- 265 questionnaires retournés
- Etude réalisée en février 2004
- Première étude similaire réalisée en décembre 2000

# Le coaching dans les entreprises

**Dans votre entreprise, le coaching est une pratique...**



# Connaissance du coaching



**Plus de 85 %** des personnes interrogées ont une **bonne connaissance du coaching** et la totalité des répondants en ont déjà entendu parler.

La connaissance du coaching a progressé depuis 2000.

La connaissance très précise est passée de 17 % à 27 % et la connaissance assez précise est passée de 55 % à 59 %.

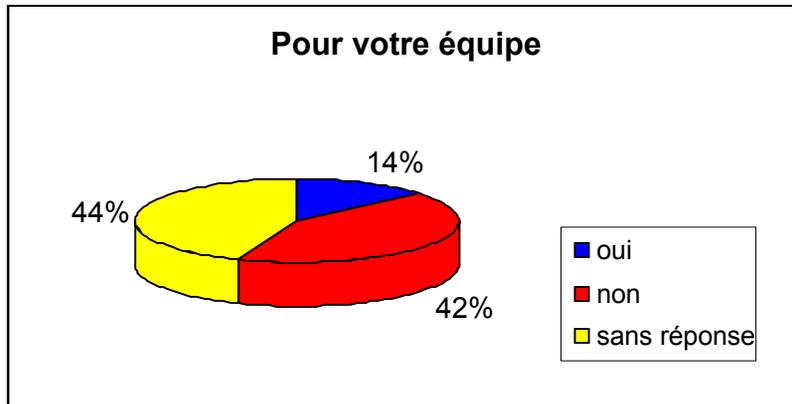
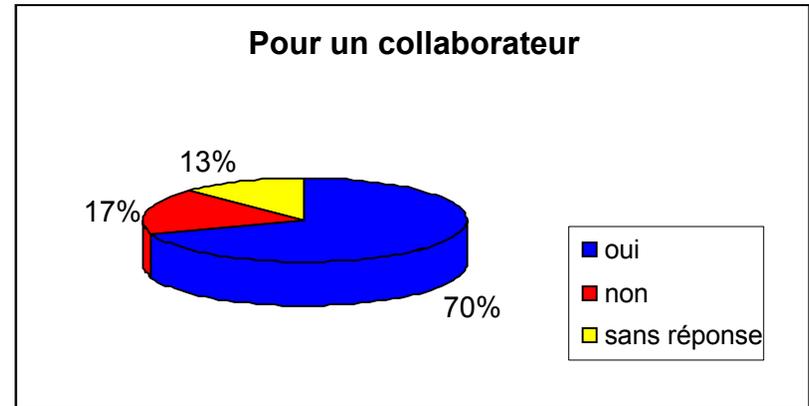
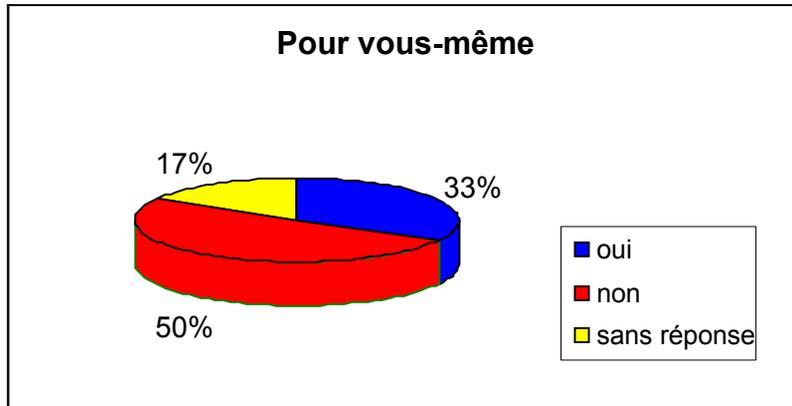
# Définition du coaching en entreprise

|  |             |
|--|-------------|
| Un <b>renforcement des capacités managériales</b> dans les situations à fort enjeu | <b>39 %</b> |
| Un outil efficace pour le <b>développement professionnel</b>                       | <b>30 %</b> |
| Une démarche indispensable pour faire évoluer les comportements dans l'entreprise  | 9 %         |
| Un outil pour ceux qui ont des problèmes   | 8 %         |
| Un outil pour le développement professionnel des meilleurs                         | 6 %         |
| Une mode passagère   | 1 %         |
| Sans réponse   | 7 %         |

Plus de **39 %** des répondants définissent le **coaching** comme une méthode pour **renforcer les capacités managériales dans les situations à forts enjeux**, et près d'un tiers le définissent comme un outil de développement professionnel.

# Les coachés

Vous êtes-vous déjà inscrit dans ce type de démarche ?



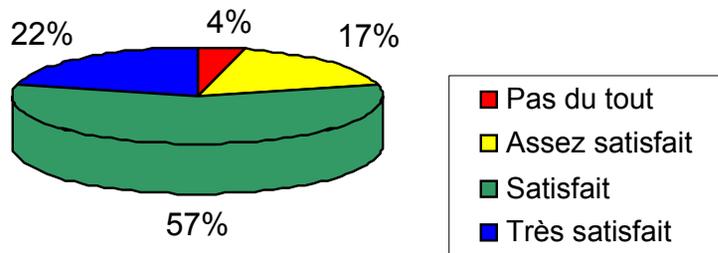
**33 % des répondants ont été personnellement concernés** par une démarche de coaching (ils étaient 25 % dans l'enquête de 2000).

**70 % des répondants ont prescrit** une démarche pour un de leurs collaborateurs, ils étaient 52 % en 2000.

La même question posée en ce qui concerne l'équipe est ininterprétable, compte tenu du pourcentage de non-réponses qui n'a pas évolué depuis 2000, ce qui fait penser que la question est peut-être mal posée.

# Niveau de satisfaction

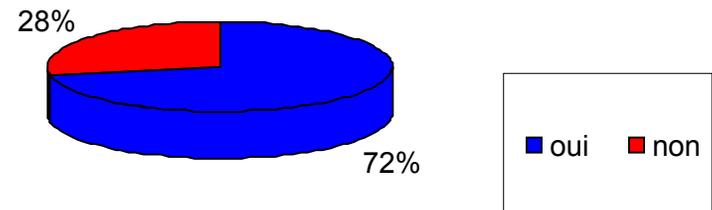
Niveau de satisfaction



96 % des répondants ayant expérimenté le coaching en ont été **satisfaits**.

**72 %** des personnes interrogées sont favorables à des piqûres de rappel.

Etes-vous favorable à des "piqûres de rappel" ?

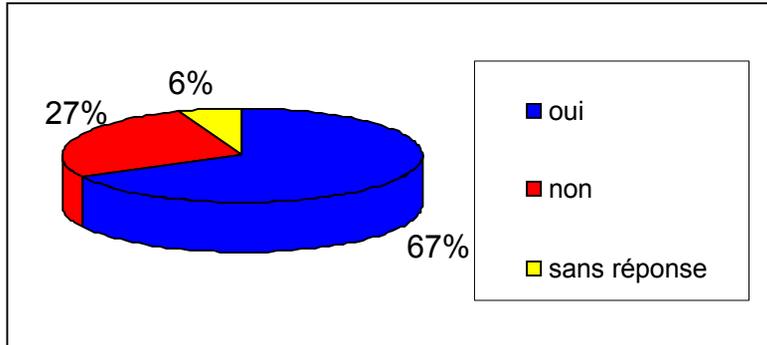


# Principales situations où le coaching peut être recommandé

| Réponses multiples   | nombre de réponses | en % de répondants |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>amélioration du leadership, du style de management, élargissement des responsabilités</b> | 215                | <b>81%</b>         |
| <b>amélioration de son fonctionnement avec son équipe</b>                                    | 177                | <b>67%</b>         |
| <b>accompagnement sur un enjeu fort</b>  | 142                | <b>54%</b>         |
| <b>prise de poste</b>  | 133                | <b>50%</b>         |
| accompagnement dans les changements de l'entreprise (fusion-acquisition, réorganisation...)  | 95                 | 36%                |
| changement de poste  | 94                 | 35%                |
| amélioration de sa communication   | 92                 | 35%                |
| développement dans son poste   | 86                 | 32%                |
| développement de carrière  | 81                 | 31%                |
| gestion de conflit   | 67                 | 25%                |
| gestion du stress  | 57                 | 22%                |
| management de projet   | 39                 | 15%                |
| évolution dans un environnement multiculturel  | 38                 | 14%                |
| optimisation de l'organisation du service  | 31                 | 12%                |
| préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation                                     | 23                 | 9%                 |
| Total des réponses / % des répondants (265)  | 1370               | 100%               |

Les principales situations où le coaching peut être pertinent sont très sensiblement les mêmes que lors de l'enquête 2000.

# Auriez-vous souhaité que l'on vous propose un coaching ?



**67 %** des personnes interrogées **auraient souhaité qu'on leur propose un coaching**, en particulier **lors d'une prise de fonction ou d'un changement de poste** (18 % et 14 %), mais également **lorsque leurs responsabilités s'élargissent** (15 %), et plus particulièrement **dans un contexte de fort enjeu** (12 %).

| Circonstances dans lesquelles vous auriez souhaité un coaching                               |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|
| Réponses multiples   | nombre de réponses | en % de répondants |
| <b>prise de poste</b>  | 40                 | <b>18%</b>         |
| <b>amélioration du leadership, du style de management, élargissement des responsabilités</b> | 32                 | <b>15%</b>         |
| <b>changement de poste</b>   | 30                 | <b>14%</b>         |
| <b>accompagnement sur un enjeu fort</b>  | 27                 | <b>12%</b>         |
| développement de carrière  | 19                 | 9%                 |
| accompagnement dans les changements de l'entreprise (fusion-acquisition, réorganisation...)  | 17                 | 8%                 |
| amélioration de son fonctionnement avec son équipe   | 10                 | 5%                 |
| développement dans son poste   | 8                  | 4%                 |
| gestion de conflit   | 8                  | 4%                 |
| gestion du stress  | 7                  | 3%                 |
| préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation                                     | 5                  | 2%                 |
| amélioration de sa communication   | 3                  | 1%                 |
| optimisation de l'organisation du service  | 3                  | 1%                 |
| management de projet   | 2                  | 1%                 |
| évolution dans un environnement multiculturel  | 1                  | 0%                 |
| autres   | 7                  | 3%                 |

# Les Prescripteurs (1/2)

| Fonction des prescripteurs | Nombre de réponses | en % des répondants |
|----------------------------|--------------------|---------------------|
| DRH / RRH                  | 239                | 90 %                |
| DG / Membre du CODIR       | 135                | 51 %                |
| Manager                    | 56                 | 21 %                |

Les prescripteurs de coaching sont principalement constitués des membres des **Ressources Humaines** (DRH et RRH).

| Nombre de niveaux de prescription | Nombre de réponses | en % des répondants |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|
| 3 niveaux                         | 18                 | 7 %                 |
| 2 niveaux                         | 136                | 51 %                |
| 1 niveau                          | 104                | 39 %                |
| Sans réponse                      | 7                  | 3 %                 |

Les entreprises ont **majoritairement 2 niveaux de prescription.**

# Les Prescripteurs (2/2)

| Si l'entreprise a deux niveaux de prescription | Nombre de réponses | en % des répondants |
|--|--------------------|---------------------|
| DRH/RRH et DG/CODIR                            | 99                 | 73 %                |
| DRH/RRH et Manager                             | 36                 | 26 %                |
| DG/CODIR et Manager                            | 1                  | 1 %                 |

| Si l'entreprise a un seul niveau de prescription | Nombre de réponses | en % des répondants |
|--|--------------------|---------------------|
| DRH/RRH  | 86                 | 83 %                |
| DG/Membre du CODIR                               | 17                 | 16 %                |
| Manager  | 1                  | 1 %                 |

Si l'entreprise présente **2 niveaux de prescription**, ceux-ci qui sont représentés à **73 %** par un binôme **Ressources Humaines - Direction**.

Parmi les entreprises n'ayant qu'**un seul niveau de prescription**, le principal prescripteur fait partie des **Ressources Humaines** avec **83 %**.

# Critères de choix du prestataire

| Réponses Multiples                     | Nombre de réponses | en % de répondants |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Références professionnelles</b>     | 162                | <b>61 %</b>        |
| <b>Qualité du contact</b>              | 155                | <b>58 %</b>        |
| <b>Nature de l'expérience</b>          | 144                | <b>54 %</b>        |
| Référence à un code de déontologie     | 104                | 39 %               |
| Coût                                   | 80                 | 30 %               |
| Appartenance à un réseau professionnel | 48                 | 18 %               |
| Formation                              | 46                 | 17 %               |
| Total des Réponses / des Répondants    | 739                | 265                |

Les trois principaux critères de choix du prestataire relèvent de ses **références professionnelles**, de la **qualité du contact** et de la **nature de l'expérience**.

# Coach interne et/ou coach externe ?

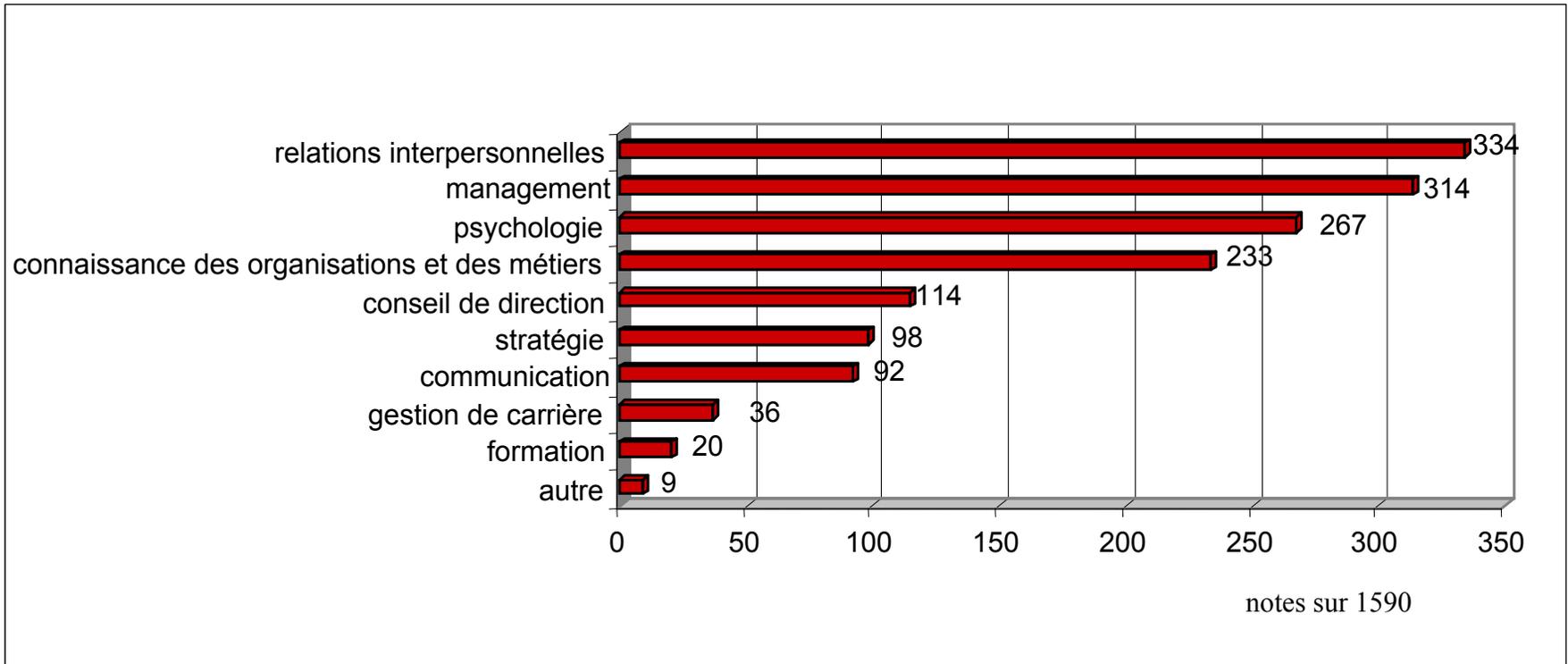
| Estimez-vous qu'il est plus efficace de faire appel à |     |     |
|---|-----|-----|
| un coach externe                                      | 145 | 55% |
| un coach interne                                      | 2   | 1%  |
| une conjugaison des deux                              | 114 | 43% |
| sans réponse  | 4   | 1%  |

| Est-il préférable que le coach interne soit |     |     | en 2000 |
|---|-----|-----|---------|
| manager                                     | 69  | 26% | 36%     |
| spécialiste habilité                        | 129 | 49% | 39%     |
| sans réponse                                | 67  | 25% | 25%     |

Il ressort de ces deux questions que la **préférence est donné à un coach externe seul pour 55 %** des cas et **en conjugaison avec un coach interne dans 43 %** des cas.

Le **coach interne** doit être en premier lieu un **spécialiste habilité** (forte augmentation de cette opinion en 4 ans).

# Compétences techniques attendues



Les trois compétences techniques les plus attendues d'un coach restent **les relations interpersonnelles, le management, et la psychologie** (toutefois, les places ont été échangées depuis l'enquête réalisée en 2000).

# Le 1<sup>er</sup> talent attendu d'un coach

Il s'agit de **l'écoute**, premier par le nombre de citations (144 au total) et par l'unanimité de l'expression (talent invariablement et simplement appelé « l'écoute », dont parfois « écoute active ») :

- 125 citations en 1<sup>ère</sup> position
- 14 citations en 2<sup>ème</sup> position
- 5 citations en 3<sup>ème</sup> position

L'écoute est donc considérée comme **la première étape nécessaire du coaching réussi**.

Dérivées de l'écoute, dans la mesure où elles la soutiennent, on peut identifier **les attitudes psychologiques** par regroupement de plusieurs mentions qui en relèveraient :

- **Psychologie / Empathie** (21, 17, 13)
- **Qualité du contact** (12, 12, 12)
- **Disponibilité / Bienveillance** (5, 11, 9)

*(Les chiffres entre parenthèses sont les nombres de citations en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> position)*

# La 2<sup>ème</sup> catégorie de talents attendus d'un coach

La deuxième catégorie de talents d'un bon coach concerne **le travail personnel de compréhension et d'analyse qu'il doit fournir**, c'est-à-dire la valeur ajoutée qu'intellectuellement il applique à ce qu'il a écouté.

Les formulations sont très variées concernant ce talent d'analyse intelligente. Elles tournent autour des groupes d'idées suivantes :

- **Compréhension de l'entreprise** (23, 24, 16)
- **Recul** (11, 21, 12)
- **Adaptabilité** (7, 7, 5)
- **Analyse** (4, 11, 5)
- **Reformulation** (2, 8, 3)
- **Diagnostic / Méthodologie** (3, 15, 19)

*(Les chiffres entre parenthèses sont les nombres de citations en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> position)*

# La 3<sup>ème</sup> catégorie de talents attendus d'un coach

---

La troisième catégorie de talents attendus d'un coach concerne précisément **sa capacité d'intervention sur le coaché**, sous des formulations différentes ainsi regroupées :

- **Fait réfléchir** (3, 19, 16)
- **Communique** (5, 4, 7)
- **Conseille** (3, 12, 14)
- **Est pédagogue** (1, 4, 8)
- **Persuade** (0, 5, 9)

*(Les chiffres entre parenthèses sont les nombres de citations en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> position)*

# Les atouts professionnels et personnels attendus d'un coach

Enfin, viennent **les atouts professionnels et personnels du coach** qui sont, par ordre d'importance :

- **Le respect de l'éthique / de la déontologie** (11, 9, 12)
- **Charisme / Leadership / Management** (8, 11, 12)
- **Pragmatisme** (4, 6, 7)
- **Pas gourou** (2, 3, 8)
- **Harmonie personnelle** (3, 3, 6)
- **Engagement personnel / Motivation** (1, 3, 8)
- **Créatif** (1, 3, 5)
- **Expérience professionnelle** (0, 3, 4)
- **et en plus...** rigueur, ponctualité, diplomatie, crédibilité (1, 2, 4)

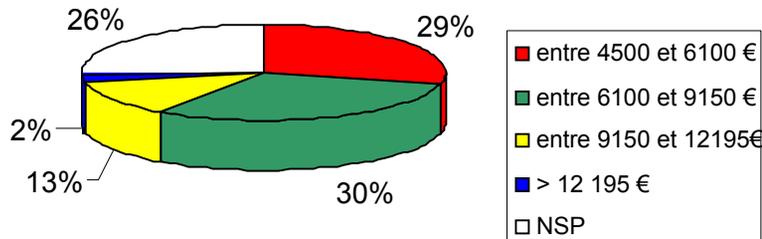
*(Les chiffres entre parenthèses sont les nombres de citations en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> position)*

En synthèse, à la question « **Quels sont les 3 principaux talents personnels que vous attendez le plus chez un coach ?** », les DRH et Dirigeants interrogés répondent principalement :

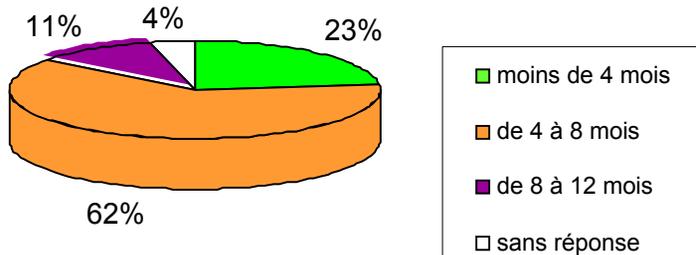
- **l'écoute**
- **la compréhension de l'entreprise**
- **psychologie et empathie**
- **la capacité à faire réfléchir, prendre conscience**
- **la pertinence du diagnostic et la méthodologie**

# Le coaching comme investissement

**Budget alloué par personne**



**Durée optimale**



| en terme financier, le coaching est un investissement de ... | en % de répondants |
|--|--------------------|
| long terme   | 72%                |
| court terme  | 38%                |
| pour l'individu  | 86%                |
| pour l'entreprise  | 85%                |

Le coaching est plutôt considéré comme un **investissement à long terme** (72 % des réponses), **bénéficiant tant à l'individu qu'à l'entreprise.**

Le **budget alloué** est pour 59 % des répondants **inférieur à 9150 €** par personne.

Quant à la **durée optimale** d'un coaching, elle se situe entre **4 et 8 mois**, pour 62 % des répondants

# Source de connaissance du coaching

| comment avez-vous entendu parler du coaching ? | en % de répondants |      |
|--|--------------------|------|
|  | 2004               | 2000 |
| <b>expérience</b>                              | 55%                | 40%  |
| <b>presse professionnelle</b>                  | 46%                | 40%  |
| <b>relations</b>                               | 46%                | 38%  |
| <b>par des prestataires</b>                    | 45%                | 48%  |
| par mon entreprise                             | 29%                | 27%  |
| presse grand public                            | 17%                | 11%  |
| par un coaché                                  | 13%                | 10%  |
| organisme officiel                             | 5%                 | 6%   |
| autre  | 6%                 | 4%   |

La connaissance du coaching est due principalement à quatre sources : l'expérience, la presse professionnelle, le relationnel et enfin les prestataires eux-mêmes.

Si l'on compare ces résultats à ceux de 2000, on s'aperçoit aisément de l'ampleur prise par l'expérience personnelle du coaching, ainsi que l'influence de la presse professionnelle et des relations.

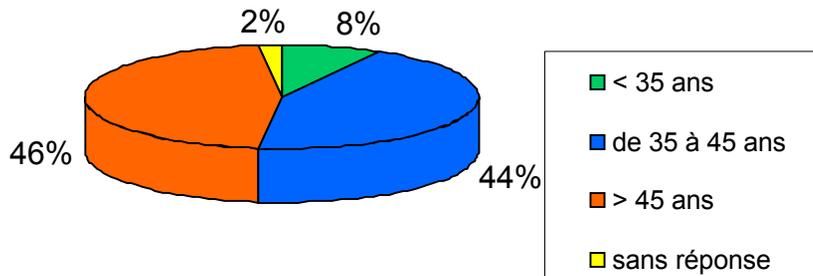
# Fonction des répondants

|  |     |
|--|-----|
| DRH / RRH  | 65% |
| Responsable Emploi / Développement Professionnel                     | 11% |
| PDG, DG, DGA   | 7%  |
| Directeur marketing / industriel...                                  | 5%  |
| Responsable Formation  | 5%  |
| Responsable des cadres/des managers, gestion des hauts potentiels... | 3%  |
| Secrétariat général  | 2%  |
| Chargé de Mission RH   | 2%  |

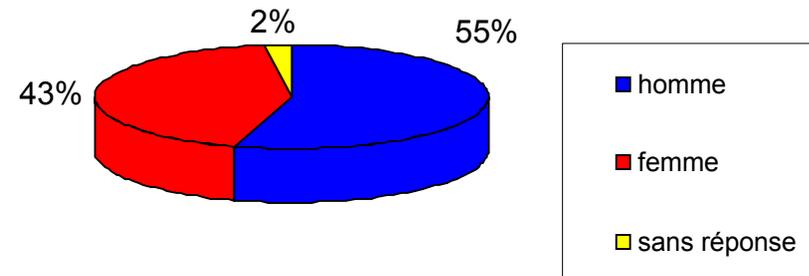
Les répondants restent **principalement les DRH / RRH et directeurs du personnel.**

# Caractéristiques des répondants

## Age des répondants



## Sexe des répondants



Par rapport à l'enquête réalisée en 2000, on constate une **féminisation des répondants** (28 % de femmes en 2000 / 43 % en 2004) et un « **rajeunissement** » de l'échantillon (43 % des répondants ont moins de 45 ans en 2000, 52 % en 2004).

# Secteur d'activité des entreprises

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Industrie                            | 16% |
| Services aux entreprises             | 15% |
| Telecom / high tech                  | 14% |
| Pharmacie / santé / chimie           | 11% |
| Banque / assurances / finance        | 9%  |
| Alimentation / IAA                   | 6%  |
| Commerce                             | 5%  |
| Distribution                         | 4%  |
| Energie / pétrole                    | 4%  |
| Bâtiment / construction / immobilier | 3%  |
| Beauté / luxe / habillement          | 3%  |
| Automobile                           | 3%  |
| Grande consommation                  | 2%  |
| Hôtellerie / restauration / tourisme | 1%  |
| Divers                               | 4%  |