

COMMISSION COACHING



ENQUÊTE SUR LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET DES CADRES EN MATIÈRE DE COACHING

Septembre 2011

SYNTEC Coaching

3, rue Léon Bonnat 75016 Paris

Tel. : 01 44 30 49 00

www.syntec.evolution-professionnelle.com

Cette enquête a pour objectif de mieux connaître les attentes des entreprises et des cadres en matière de Coaching. Ce document est la quatrième édition de l'enquête Coaching déjà diffusée en 2000, 2004 et 2008.

Réalisée de mars à juin 2011, cette enquête a été rendue possible grâce au soutien des cabinets adhérents à **SYNTEC Conseil en évolution professionnelle**, **SYNTEC Conseil en recrutement** et **SYNTEC Conseil en management** qui ont accepté que leurs clients reçoivent le questionnaire « *Le COACHING en 17 questions* ».

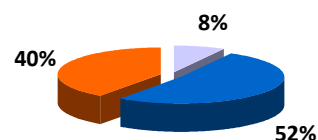
La **Commission Coaching** adresse ses remerciements aux 57 clients qui ont répondu à cette enquête ainsi qu'aux cabinets de Conseil membres des différents syndicats qui ont contribué à diffuser le questionnaire.

Les résultats sont réservés aux participants ainsi qu'aux sociétés adhérentes à **SYNTEC Conseil en évolution professionnelle**, **SYNTEC Conseil en recrutement** et **SYNTEC Conseil en management** qui acceptent de faire connaître l'enquête auprès de leurs clients.

Présentation de l'échantillon.	4
En synthèse....	5
I/ L'image du Coaching.	6
II/ Les besoins des bénéficiaires.	8
III/ Les attentes des prescripteurs.	10
Annexes	14

Présentation de l'échantillon des sociétés participantes

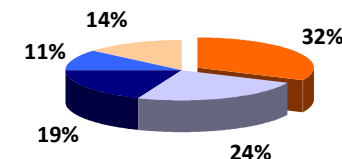
Nombre de coaching(s) réalisé(s) dans la société participante depuis 2 ans



Moins de 2 Entre 2 et 10 Plus de 10

Les sociétés ayant souscrit à + de 10 Coachings ces deux dernières années dépendent de l'industrie de la santé, des services financiers (banque, assurance) et du secteur de l'énergie.

Principaux secteurs d'activité des sociétés



Services Santé Industrie Energie Distribution

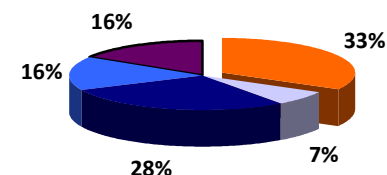
Parmi les 32% de répondants issus des services, la majorité des sociétés relèvent de la banque-assurance et du conseil.

Segmentation des sociétés participantes

	Nombre de réponses	%
Ensemble	57	100%
Classe A : sociétés ayant souscrit + de 10 Coachings*	23	40%
Classe B : sociétés ayant souscrit entre 2 et 10 Coachings*	28	49%
Classe C : sociétés ayant souscrit - de 2 Coachings*	6	11%

*les 24 derniers mois précédant l'enquête.

Métiers des interlocuteurs répondants



DRH Coach interne RRH Directeur/Resp. formation Autres

Les autres fonctions sont notamment directeur emploi compétences, director talent management & organization development, expert développement RH, gestionnaire de carrière.

En synthèse...

L'actualisation de l'enquête confirme le développement de la profession ces dix dernières années. Dès 2000-2004, le recours au Coaching n'apparaît pas comme un effet de mode mais déjà comme une pratique en progression. En 2008, la pratique est perçue comme un levier de développement pour l'entreprise, au-delà de la simple aide en cas de difficulté. Pour cette dernière édition, la profession est confrontée à une forte exigence de structuration du marché.

Une profession en croissance

L'accueil du public est favorable au Coaching puisque son image est jugée en progression pour 82% des répondants (contre 29% en 2004) et 75% d'entre eux déclarent qu'une mission représente un investissement de 6 à 12 K€ (contre 43% en 2004). Le contexte et le type de bénéficiaires permettent d'envisager que l'offre de missions pourrait encore se développer.

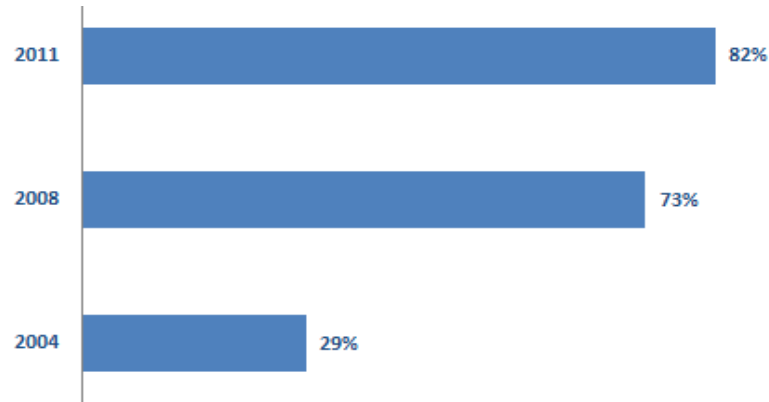
En 2011, le Coaching est en effet davantage perçu dans un contexte **d'accompagnement de la croissance** plutôt qu'un outil de gestion de difficultés. Centrée sur le « *renforcement des compétences managériales* » en 2004, la démarche de Coaching s'étend aujourd'hui aux problématiques de « *développement professionnel* » et « *d'évolution des comportements dans l'entreprise* ». Quant aux destinataires de la prestation, ils ne sont plus uniquement des dirigeants et managers pour la moitié des clients ayant régulièrement recours au Coaching (contre ¾ des sociétés y faisant rarement appel). D'ailleurs, la première motivation de recours au Coaching est devenue « *l'amélioration du fonctionnement avec l'équipe* », dépassant en 2008 « *le développement du style de management et l'élargissement des responsabilités* ».

Un public en demande de professionnalisation

Ce potentiel de développement du marché s'accompagne de nouveaux défis. **L'exigence de déontologie** et le **sens du résultat** s'imposent pour convaincre des clients confrontés à la multiplication des prestataires et des types d'accompagnement. Si « *la formation certifiante* » est le premier critère de sélection d'un Coach pour les sociétés qui font régulièrement appel à la profession, à peine plus d'un quart des répondants déclare connaître la **CHARTRE DE DÉONTOLOGIE de Syntec Conseil en évolution professionnelle**.

I/ L'image du Coaching

LE COACHING EST UNE PRATIQUE EN PROGRESSION POUR (% de répondants)



En 2011, la **pratique du Coaching est jugée en progression** pour 82% des répondants (47 des 57 répondants) contre 73% en 2008 et 29% en 2004.

Sans surprise en 2011, ce sont les sociétés ayant souscrit moins de 2 Coaching les 24 derniers mois (classe C*) qui estiment majoritairement que la pratique du Coaching n'est pas en progression.

*Segmentation des sociétés participantes en 2011 (cf Présentation de l'échantillon).

UN OUTIL DE CROISSANCE

En 2011, la finalité du Coaching se place davantage dans un contexte d'**accompagnement au changement** et/ou sur certaines problématiques telles que l'« *augmentation de l'efficacité d'équipes de dirigeants* » ou le « *savoir-faire managérial et du leadership* » que comme un outil d'aide à la résolution de difficultés.

« *Évolution très nette vers un Coaching de croissance* »

« *Le Coaching est perçu comme (...) un enrichissement dans un parcours de développement* »

« *Le Coaching fait gagner du temps aux Coachés par l'accélération des prises de conscience* »

DES MARGES DE PROGRESSION POSSIBLES ?

Aujourd'hui, cet outil de développement est perçu à destination des dirigeants et managers auprès de 75% de la classe C contre 54% de la classe A (cf page8). Le **Coaching du management intermédiaire** apparaît moins développé, peut-être en raison d'une méconnaissance du public.

COACHING D'ÉQUIPES

55% des personnes sondées déclarent avoir recours au Coaching d'équipe. Cela concerne ¾ des sociétés de la classe A* et 46% des sociétés de la classe B*.

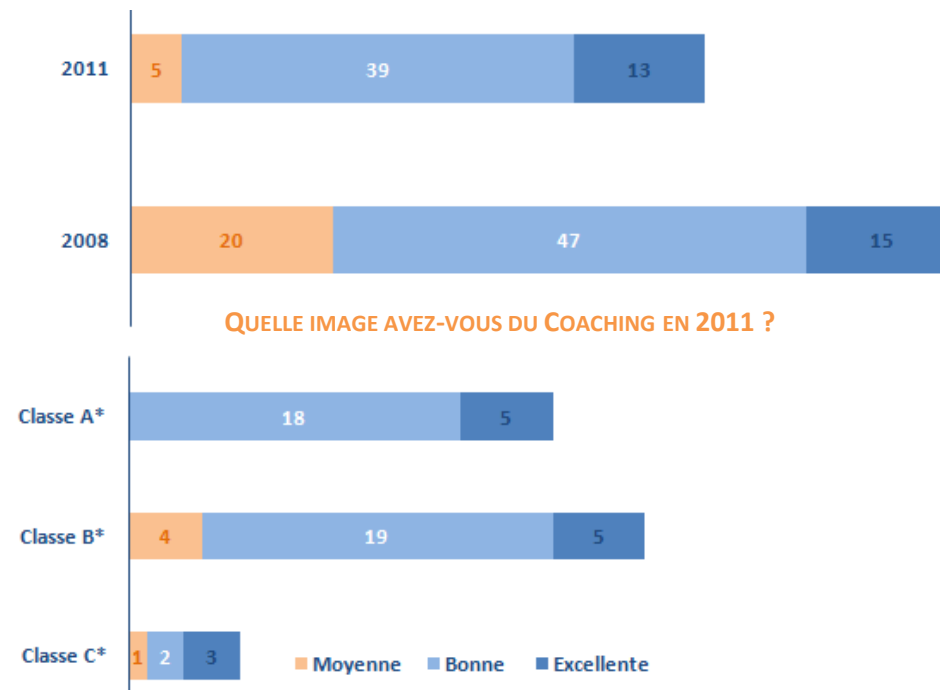
L'EXIGENCE DE DÉONTOLOGIE

Les clients du Coaching mettent en exergue que la multiplication des Coachs et des types d'accompagnement auraient tendance à brouiller l'image du Coaching et à **nuire à la professionnalisation du secteur**.

« La difficulté est de sélectionner des intervenants de qualité »

« Nous faisons TRES attention au référencement de nos intervenants »

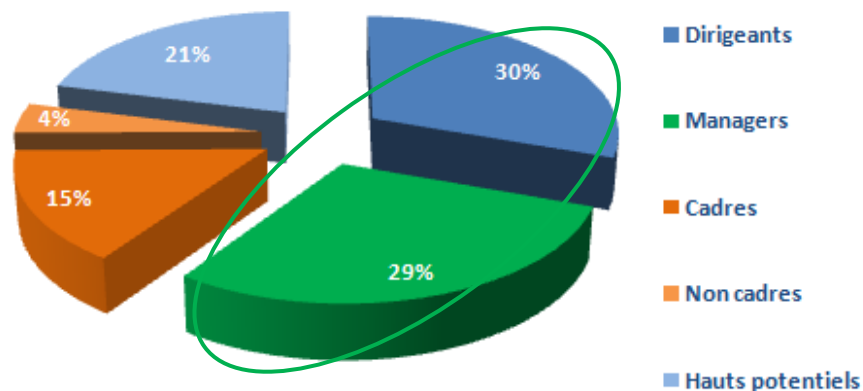
QUELLE IMAGE AVEZ-VOUS DU COACHING ?



*segmentation des sociétés participantes (cf Présentation de l'échantillon).

II/ Les besoins des bénéficiaires

A QUI PRESCRIVEZ-VOUS PRÉFÉRENTIELLEMENT LE COACHING ?



	Dirigeant	Manager	Haut potentiel	Cadre	Non cadre
Ensemble en 2011	31%	29%	21%	15%	4%
Ensemble en 2008	35%	44%	ND	16%	5%
Classe A*	29%	25%	23%	16%	7%
Classe B*	31%	31%	19%	16%	2%
Classe C*	33%	42%	25%	0%	0%

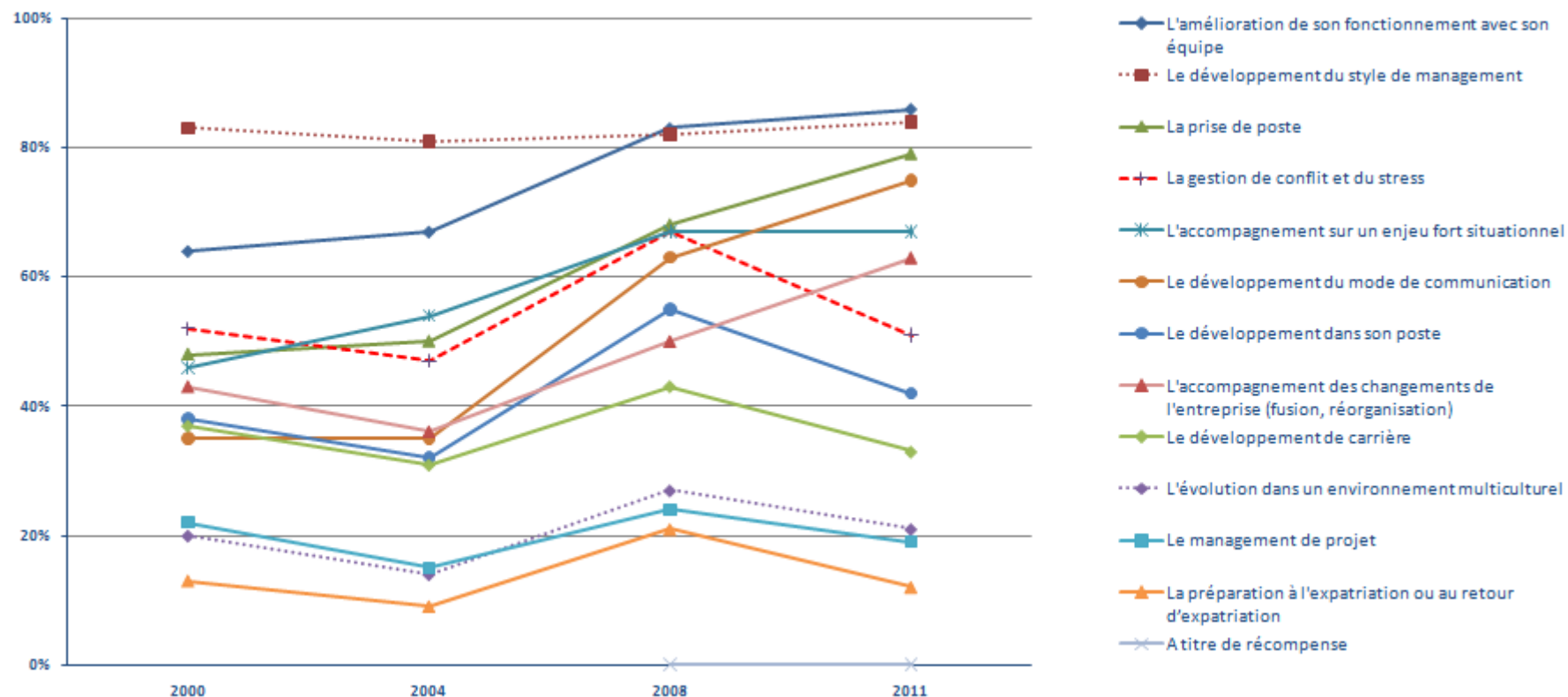
*segmentation des sociétés participantes (cf Présentation de l'échantillon).

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LE COACHING EN ENTREPRISE ?⁽¹⁾

	2000	2004	2008	2011
Un renforcement des capacités managériales dans les situations à forts enjeux	ND	42%	31%	29%
Une démarche efficace pour le développement professionnel	45%	32%	27%	20%
Une démarche pour faire évoluer les comportements dans l'entreprise	23%	10%	15%	13%
Un outil pour le développement professionnel des meilleurs	13%	6%	6%	8%
Une démarche pour dépasser les situations problématiques	16%	9%	4%	16%
Une mode passagère	3%	1%	0%	ND
Un outil pour le développement personnel	ND		10%	7%
Une démarche associée à d'autres prestations (formation, assessment, 360°)	ND		6%	8%

⁽¹⁾ non réponses exclues.

QUELS SONT LES SITUATIONS OU LES OBJECTIFS POUR LESQUELS VOUS RECOMMANDERIEZ LE COACHING ?⁽¹⁾

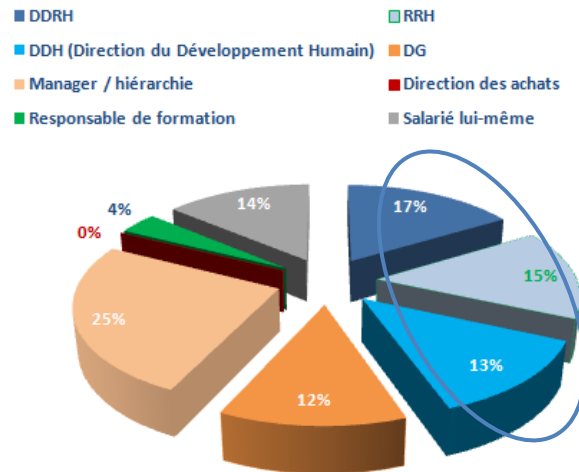


⁽¹⁾% de réponses positives par thème sur le nombre de participants. Détails de ces données en annexe.

« Nous utilisons surtout le Coaching pour des personnes ayant un vrai potentiel, mais aussi certains comportements invalidants, vrais freins à leur évolution professionnelle ».

III/ Les attentes des prescripteurs

QUI SONT LES PRESCRIPTEURS DE COACHING EN 2011 ?



En 2011, dans 45% des cas, le principal prescripteur des missions de Coaching est le département des Ressources Humaines (DRH, RRH et DDH), suivi de la hiérarchie opérationnelle du candidat (25%).

QUELS SONT LES TROIS PRINCIPAUX TALENTS QUE VOUS ATTENDEZ D'UN COACH ?

La **qualité d'écoute**, l'**analyse stratégique des situations**, la **capacité à challenger** sont trois qualités habituellement évoquées lors de l'enquête. En 2011, le **sens du résultat** et la **déontologie** s'ajoutent aux exigences des clients.

L'écoute active

Empathie, bienveillance, mise en confiance, ouverture sont les pré-requis nécessaires pour travailler avec le Coaché.

« Distance constructive, chaleur et enthousiasme »

La compréhension et l'analyse du contexte

La qualité du diagnostic dépend de la compréhension des enjeux de l'entreprise, de la capacité d'adaptation et de reformulation du Coach.

« Créer l'alliance et réussir son diagnostic »

La capacité à challenger le candidat

Ne pas imposer de solution, amener le Coaché à trouver sa propre solution constitue le troisième talent du Coach.

« Détecter chez le Coaché les leviers qui vont permettre un réel changement »

Le sens du résultat

Des clients regrettent que certains Coachs n'informent pas des résultats à attendre d'une mission. Ils souhaiteraient donc travailler avec des **indicateurs de réussite d'un Coaching**.

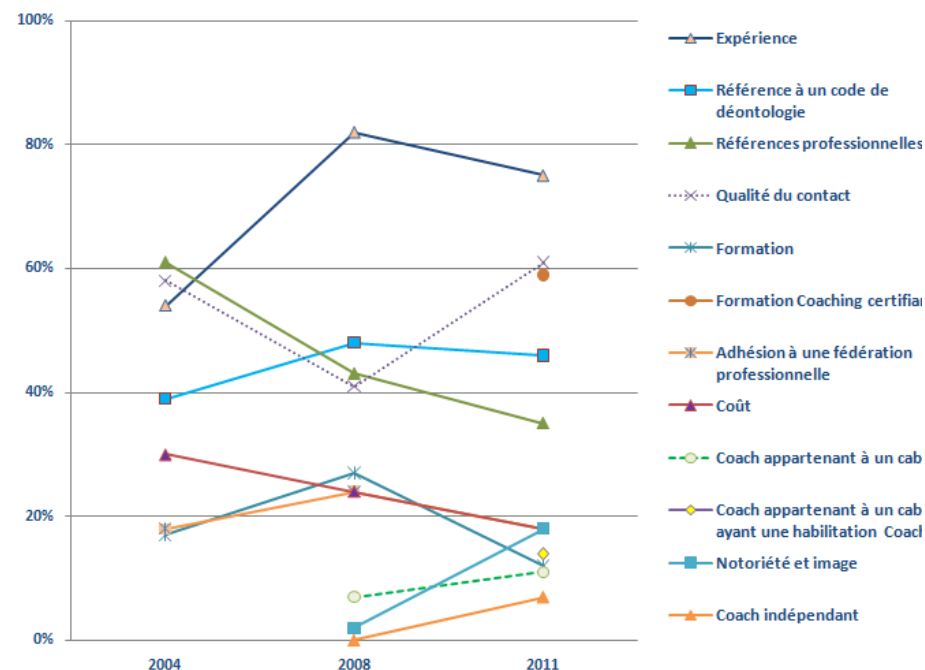
La Déontologie

Les notions de Déontologie, Ethique et Intégrité font l'objet d'une dizaine de citations (contre la moitié en 2008).

CRITÈRES DE SÉLECTION DU COACH

En 2011, les 3 principaux critères de sélection d'un Coach sont *l'expérience* (75%), la *qualité du contact* (60%) et la *formation Coaching certifiante* (60%), ce dernier critère ayant été introduit seulement en 2011. La *référence à un code de déontologie* (46%), quatrième motivation pour sélectionner un Coach, s'est placée dès 2008 devant les *références professionnelles*.

SUR QUELS CRITÈRES ESSENTIELS S'OPÈRE LE CHOIX DU PRESTATAIRE ?⁽¹⁾



⁽¹⁾% Détails de ces données en annexe.

Pour les clients de la Classe A, le nouveau critère de la *formation Coaching certifiante* arrive en tête des raisons de choisir un Coach (83%). Quant aux clients de la Classe B, ils fondent avant tout leur choix sur l'expérience (82%), les références professionnelles (43%) et la notoriété (25%).

Autre nouveauté de l'enquête cette année, le **choix pour un cabinet ayant une habilitation Coaching** est un critère retenu par 14% des sondés.

« La déontologie et les habilitations sont très importantes »

28%

28% des participants déclarent connaître la charte Coaching de Syntec Conseil en Evolution

Enfin, la **recommandation interne** et le fait d'appartenir au **référencement Coaching** de la société sont de solides motivations d'opter pour un Coach.

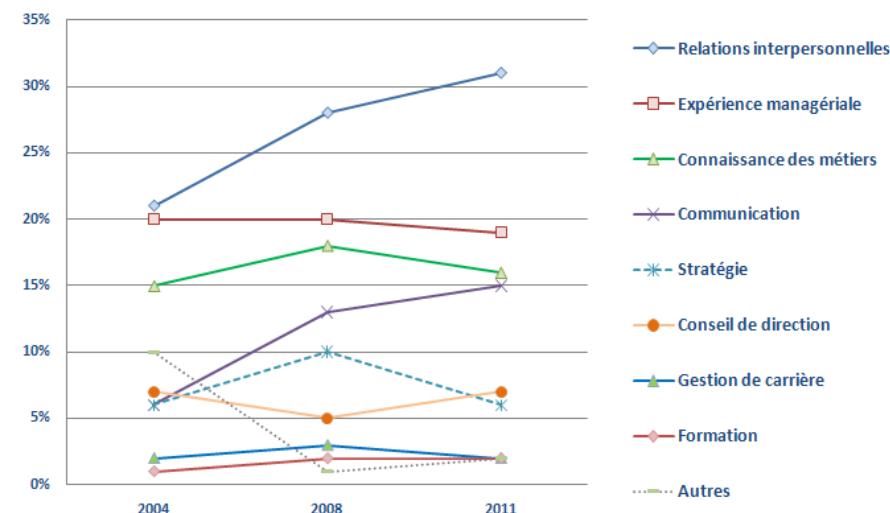
APPEL D'OFFRES

Seules 14% des sociétés déclarent procéder par **appel d'offres** (contre 28% en 2008) ; il s'agit principalement des sociétés ayant recours au Coaching entre 2 et 10 fois par an (classe B).

STATUT DU COACH

Dans la lignée des enquêtes précédentes, près de 60% des participants estiment qu'il est plus efficace de faire appel à des Coaches externes à l'entreprise. 42% jugent qu'« *il est riche de conjuguer Coaching interne et Coaching externe* ». Par rapport au Coaching interne, 75% sont en faveur d'un spécialiste du Coaching tandis que 25% estiment qu'il est préférable que ce Coach interne soit issu du management.

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ATTENDUES D'UN COACH ?

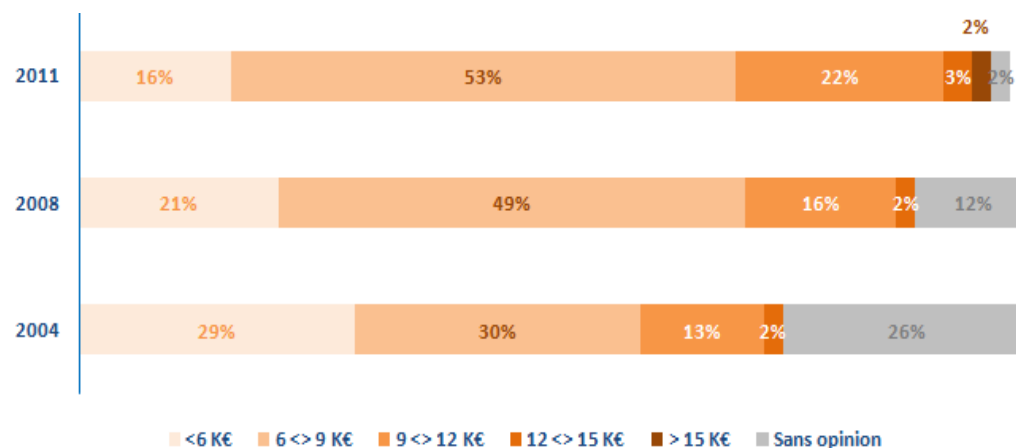


Quant aux compétences attendues d'un Coach, les **relations interpersonnelles** (31%) constituent l'aptitude la plus appréciée, devant l'**expérience managériale** (20%), la **connaissance des métiers** (16%) et la **communication** (15%).

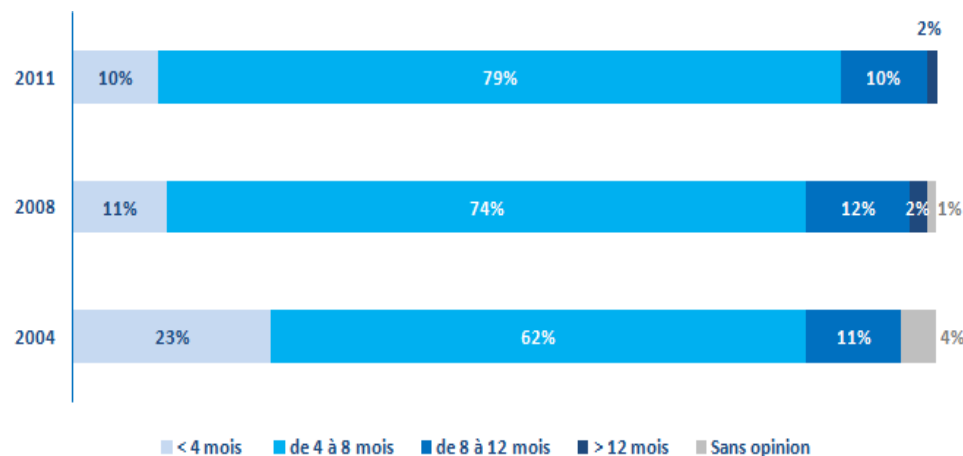
BUDGET ET DURÉE D'UNE MISSION DE COACHING

En 2011, 75% des participants estiment qu'une mission requière un investissement allant de 6 à 12 K€ ; en 2004, ce budget ne concernait que 43% des sondés. Aujourd'hui, 9 personnes sur 10 estiment que la mission peut durer de 4 mois à 1 an.

QUEL BUDGET ALLOUEZ-VOUS PAR PERSONNE À COACHER ?



QUELLE EST LA DURÉE IDÉALE POUR UN COACHING EFFICACE ?



COMMENT ÉVALUEZ-VOUS L'EFFICACITÉ D'UN COACHING ?

	2008	2011
Par les retours de l'environnement du coaché	88%	86%
Par le comportement observable du coaché	85%	93%
Par la fixation et l'atteinte d'objectifs mesurables	ND	61%
A l'occasion de l'entretien tripartite de fin de missions	59%	54%
Par des outils (360°, etc.)	11%	21%

COMMENT DÉVELOPPEZ-VOUS VOTRE CONNAISSANCE DU COACHING ?

	2000	2004	2008	2011
Par des prestataires	48%	45%	56%	53%
Relations	38%	46%	54%	56%
Expérience personnelle	40%	55%	50%	44%
Expérience professionnelle	ND			39%
Par des Coachés	10%	13%	43%	35%
Par mon entreprise	27%	29%	34%	32%
Presse professionnelle	40%	46%	33%	26%
Formation	ND	ND	20%	28%
Organisme officiel	6%	5%	7%	7%
Presse grand public	11%	17%	2%	5%

Annexes :

Quels sont les situations ou les objectifs pour lesquels vous recommanderiez le Coaching ? ⁽¹⁾	2000	2004	2008	2011
L'amélioration de son fonctionnement avec son équipe	64%	67%	83%	86%
Le développement du style de management, l'élargissement des responsabilités	83%	81%	82%	84%
La prise de poste	48%	50%	68%	79%
La gestion de conflit et du stress	52%	47%	67%	51%
L'accompagnement sur un enjeu fort situationnel	46%	54%	67%	67%
Le développement du mode de communication	35%	35%	63%	75%
Le développement dans son poste	38%	32%	55%	42%
L'accompagnement des changements de l'entreprise (fusion, acquisition, réorganisation)	43%	36%	50%	63%
Le développement de carrière	37%	31%	43%	33%
L'évolution dans un environnement multiculturel	20%	14%	27%	21%
Le management de projet	22%	15%	24%	19%
La préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation	13%	9%	21%	12%
A titre de récompense	ND	ND	0%	0%

⁽¹⁾ % de réponses positives par thèmes sur le nombre de participants.

Sur quels critères essentiels s'opère le choix du prestataire ? ⁽²⁾	2004	2008	2011
Expérience	54%	82%	75%
Formation Coaching certifiante ⁽³⁾	ND		60%
Référence à un code de déontologie	39%	48%	46%
Références professionnelles	61%	43%	35%
Qualité du contact	58%	41%	60%
Formation	17%	27%	12%
Adhésion à une fédération professionnelle	18%	24%	18%
Coût	30%	24%	18%
Coach appartenant à un cabinet	ND	7%	11%
Coach appartenant à un cabinet ayant obtenu une habilitation Coaching ⁽³⁾	ND		14%
Notoriété et image	ND	2%	18%
Coach indépendant	ND	0%	7%

⁽²⁾ % de réponses positives par thèmes sur le nombre de participants.

⁽³⁾ questions introduites en 2011.

Quelles sont les compétences techniques attendues d'un Coach ?⁽⁴⁾

	2000	2004	2008	2011
Relations interpersonnelles	42%	21%	28%	31%
Expérience managériale	61%	20%	20%	19%
Connaissance des métiers	37%	15%	18%	16%
Communication	23%	6%	13%	15%
Stratégie	28%	6%	10%	6%
Conseil de direction	27%	7%	5%	7%
Gestion de carrière	10%	2%	3%	2%
Formation	9%	1%	2%	2%
Autres	3%	10%	1%	2%

⁽⁴⁾ % de citations sur le nombre de citations totales.

Quel budget allouez-vous par personne à Coacher ?⁽⁵⁾

	<6 K€	6 <> 9 K€	9 <> 12 K€	12 <> 15 K€	> 15 K€	Sans opinion
Ensemble en 2004	29%	30%	13%	2%	ND	26%
Ensemble en 2008	21%	49%	16%	2%	-	12%
Ensemble en 2011	16%	53%	22%	3%	2%	2%
Classe A*	13%	48%	26%	4%	0%	9%
Classe B*	14%	60%	20%	3%	3%	0%
Classe C*	33%	33%	17%	0%	0%	17%

⁽⁵⁾ segmentation des sociétés participantes en 2011 (cf *Présentation de l'échantillon*).

Quelle est la durée idéale pour un Coaching efficace ? ⁽⁶⁾

	< 4 mois	de 4 à 8 mois	de 8 à 12 mois	> 12 mois	Sans opinion
Ensemble en 2004	23%	62%	11%	ND	4%
Ensemble en 2008	11%	74%	12%	2%	1%
Ensemble en 2011	10%	79%	10%	2%	0%
Classe A*	4%	84%	12%	0%	0%
Classe B*	10%	81%	6%	3%	0%
Classe C*	33%	50%	17%	0%	0%

⁽⁶⁾ % de réponses positives par thèmes sur le nombre de participants.