

ENQUÊTE CLIENT

Relevons ensemble les défis managériaux de demain

Des entretiens qualitatifs au cœur des organisations

Réalisée par

Collectif des coachs de la région SFCoach Sud

Sous la direction de

Anne Finot
Joël Conti



TABLE DES MATIÈRES



Introduction	3
En un coup d'œil	4
Aujourd'hui	5
Demain	7
Ateliers collectifs	12
Conclusion	16
Annexes	18

INTRODUCTION

SFCoach

Pour commencer

Dans un contexte marqué par la sortie du COVID, les débuts de la crise énergétique et la prise de conscience de la nécessité d'un changement de modèle pour s'adapter à la crise climatique, le monde professionnel et celui de l'entreprise poursuivent leur transformation. De nouvelles pratiques de communication et de collaboration se font jour : travail en distanciel et en présentiel, imbrication plus forte de la vie professionnelle dans l'espace personnel ... De nouvelles attentes et exigences des collaborateurs font leur apparition, exprimées à travers les désormais célèbres « big quit » et « quiet quitting ».

Et le coaching dans tout cela ?

Forts de ce constat et animés par l'envie de répondre aux mieux à leurs attentes, les membres de la SFCoach Sud ont souhaité rencontrer et écouter leurs clients. Pour cela, ils ont lancé une enquête dès le printemps 2022.

Notre intention, à travers ce projet d'enquête complété par la soirée en intelligence collective du 17 janvier 2023, est de faire émerger et co-construire ensemble, clients et prestataires coachs, les nouvelles formes d'accompagnement dont les organisations et les professionnels ont dorénavant besoin.



Remerciements

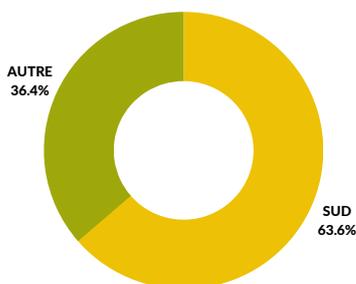
Nous remercions l'ensemble des professionnels qui ont participé et consacré de leur temps à l'enquête. Tous les enquêteurs coachs ont été touchés par la qualité et le contenu des échanges.

SF Coach

25 INTERVIEWS QUALITATIVES RÉALISÉES

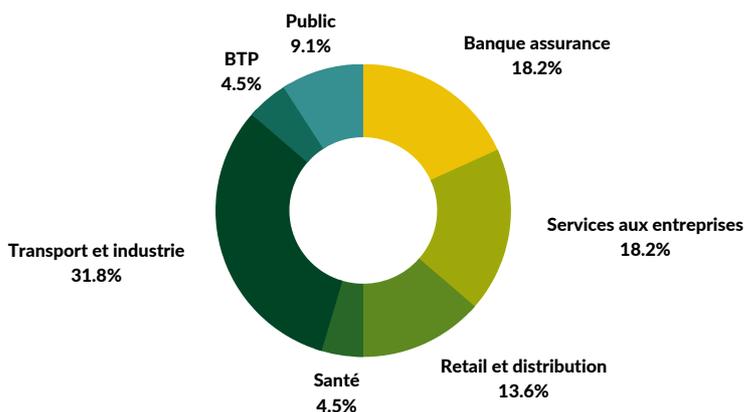
Où

Un grande majorité dans le sud de la France



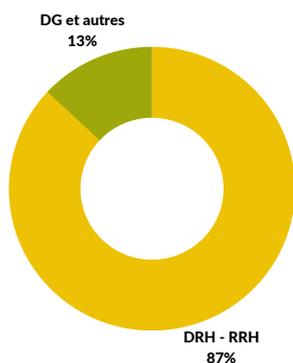
Secteurs d'activité

Un large panel d'activités



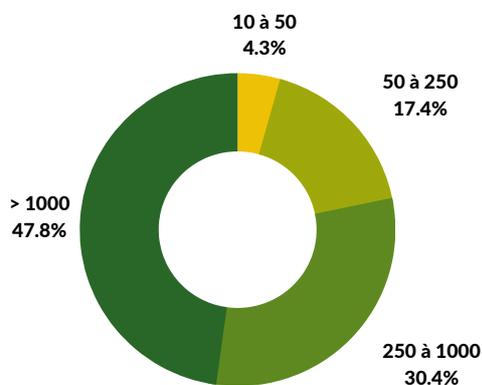
Qui

Une majorité de DRH et RRH



Nombre de salariés

Une forte proportion de grandes entreprises et de PME



Modalités de l'enquête

L'enquête a été réalisée :

- Entre Juillet et décembre 2022
- Notre Cible : Responsables de ressources humaines et Dirigeants d'entreprises qui font appel à des coachs professionnels pour l'accompagnement de leurs collaborateurs sur une ou plusieurs problématiques
- Mode : entretien qualitatif d'une heure environ

AUJOURD'HUI

SF Coach

UNE TRANSFORMATION EST EN MARCHÉ DANS LES ENTREPRISES

La place accordée au développement du savoir-être au sein de l'entreprise est en évolution

- Une majorité des répondants témoigne accorder une place importante aux "soft skills".
- "Accompagnement" signifie d'abord "formation" pour la plupart des entreprises rencontrées.
- Dans 50% des cas, l'évolution des pratiques est portée par le DRH ou un chargé de mission (transformation managériale, développement du management)
- Il y a une volonté déclarée de passer d'un style de management "top-down" à un style "collaboratif".
- Le savoir-faire en matière de "soft skills" devient un critère majeur dans le processus de recrutement.



Les compétences relationnelles deviennent progressivement un levier-clé du développement des entreprises et organisations

- La prise de conscience d'un besoin croissant de développement du management et des compétences relationnelles est de plus en plus marquée dans les entreprises rencontrées. L'enjeu réside dans les capacités d'agilité et d'innovation de l'entreprise ainsi que dans la qualité du climat interne.
- Elle tend à se concrétiser progressivement, plus ou moins rapidement selon les entreprises.
- En matière d'évolution des postures et des relations humaines dans l'entreprise, il y a une volonté de faire autrement. Elle émane tantôt du management, tantôt des collaborateurs eux-mêmes.
- Des cultures managériales hétérogènes cohabitent et se télescopent parfois au sein d'une même entreprise.

"On a conscience du besoin dans ce domaine mais on ne saute pas le pas"

"L'accent est clairement mis sur la qualité du management et le développement des soft skills"

"Le développement personnel fait partie des dominantes demandées par les salariés"

AUJOURD'HUI

SF Coach

Au moment d'engager des accompagnements individuels ou collectifs, le premier réflexe reste la formation mais le coaching monte en puissance

- **La formation demeure le pilier**, la "première porte", le coaching s'installe en complément.
 - On recourt au coaching lorsque d'autres formes d'accompagnement n'ont pas marché (formation, appui managérial, ...)
- **Le coaching monte en puissance** sous différentes formes (individuel, équipe, co-développement) :
 - Pour traiter des situations problématiques particulières ou soutenir des dynamiques d'équipes
 - Dans des packages de prises de fonctions (managers promus).
 - **Les motivations pour le coaching**
 - L'engagement
 - « *Je ne peux pas réussir seul* »
 - La simplicité, le caractère léger du dispositif
 - La volonté de l'entreprise
 - **Les freins**
 - La crainte d'une stigmatisation
 - L'image parfois trop « psy »
 - La prise en compte insuffisante des besoins
 - La méfiance, notamment par rapport à des coachs internes
 - La cohérence insuffisante avec la culture de l'entreprise
 - La sous-estimation du retour sur investissement



Résultats obtenus : le coaching fait de plus en plus ses preuves dans les entreprises

Le coaching est jugé **plus efficace** que la formation mais n'est pas encore ancré dans les pratiques comme peut l'être la formation.

Les effets positifs constatés suscitent une reconnaissance accrue du coaching :

- L'élargissement du regard porté sur la situation et le repérage d'autres options possibles
- Une "respiration" qui produit du mieux-être et un engagement accru dans son travail
- Des déclics en matière relationnelle et managériale; confiance en soi, affirmation
- Le développement de la prise de responsabilités
- L'agrandissement de l'éventail des possibilités d'actions
- La qualité de la relation entre le salarié et son entreprise.

"Ca se voit !"

"L'outil coaching est efficace, il fait progresser"

*"Pour un manager, plus de sérénité, moins de stress".
Pour une équipe, davantage de cohésion, de coopération,
un meilleur alignement avec le projet"*

DEMAIN

SF Coach

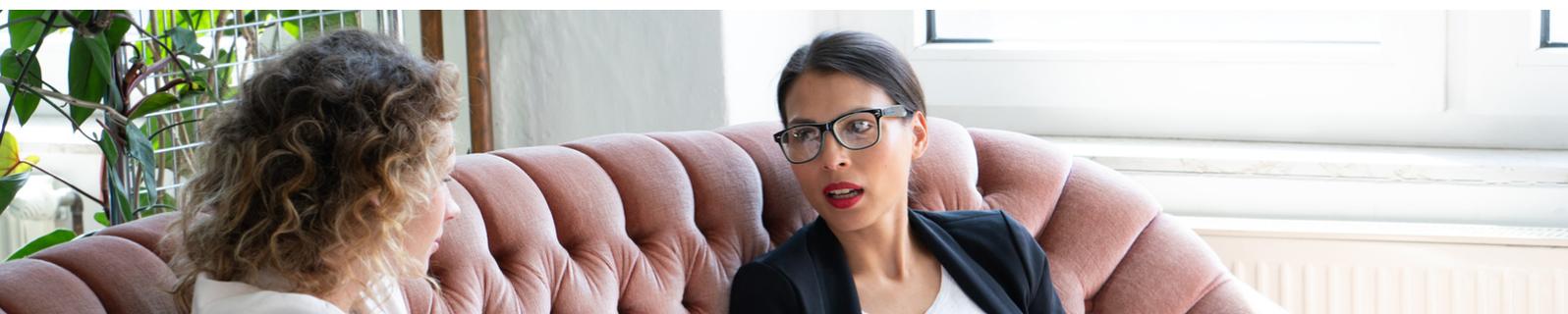
Des défis stratégiques spécifiques

Les défis stratégiques à relever par les entreprises sont multiples et évidemment différents d'une entreprise à une autre : conquête rapide de marchés, innovation, forte croissance interne en cours, croissance externe en préparation, réorganisations, ...

Dans le panel, on peut distinguer des projets de développement :

- Latents, en gestation,
- Emergents, en phase de lancement,
- Volontaristes, engagés à marche forcée

Dans tous les cas, le changement est désormais permanent dans un environnement de plus en plus complexe, quelle que soit l'activité ou la taille de l'entreprise.



Des acteurs-clés fragilisés : les managers

Les premiers à être à la manoeuvre de l'agilité de l'entreprise sont les managers. Pourtant, en toile de fond, **des problématiques relativement partagées les concernent en premier lieu** :

- Une crise de vocation : la fonction de manager est devenue moins attractive,
- Les managers ressentent une pression de plus en plus forte peser sur eux,
- Des interférences entre vie professionnelle et vie personnelle de plus en plus prégnantes les concernent au premier chef.

Des défis managériaux convergents dans les entreprises

Dans ce contexte, plusieurs défis managériaux se font jour :

- Retrouver son propre pouvoir d'action, en tant que manager : prendre du recul afin de trouver des options nouvelles, accroître son autonomie, prendre des initiatives, ...
- Avoir des managers qui se positionnent comme des ressources pour leurs équipes : soigner l'équilibre vie pro/vie perso impacté par le télétravail, prendre en compte les aspirations des jeunes générations, faire en sorte que retrouve du plaisir à travailler, ...
- Développer la collaboration et le plaisir du travail en équipe : élaborer des projets communs qui mobilisent chacun, développer la discussion et la confrontation en confiance, renforcer la cohésion tout en intégrant le télétravail, ...
- Réduire le déséquilibre entre charge de travail et capacité, trop souvent vécu au seul niveau individuel, qui est un important facteur de RPS : comment faire pour que les équipiers deviennent des ressources les uns pour les autres ?
- Accroître le partage d'informations et la collaboration entre équipes de différents services.

DEMAIN

SF Coach

LES BESOINS DE FOND DES ENTREPRISES

Continuer à développer les soft-skills et la posture des managers

- Pour les dirigeants et DRH interviewés au cours de l'enquête, il s'agit de maintenir voire développer le recours au coaching : Pas de retour en arrière.
- Un débat coaching individuel vs coaching d'équipe existe. Selon la culture des entreprises, certaines mettent l'accent sur l'individu manager, d'autres mettent l'accent sur le collectif.

Susciter un accroissement et une maturité de la demande de coaching, tout en le rendant plus accessible

- Battre en brèche certaines idées reçues sur le côté « magique » du coaching
- Cibler les jeunes, généralement plus réceptifs
- Rationnaliser la dépense
 - Coaching court, light
 - Des coachings financièrement plus abordables



Une valeur ajoutée attendue toujours plus importante

- Mieux apprécier l'efficacité du coaching et mesurer sa rentabilité (raisonner en retour sur investissement)
- Des attentes au niveau individuel et au niveau collectif :
 - Apport de stabilité émotionnelle (« ça m'a aidé à me retrouver »)
 - Prendre soin (« des bulles de détente »)
 - Etre en capacité de mieux affronter le Monde ensemble, en équipe

DEMAIN

SF Coach

FACE AUX BOULEVERSEMENTS EN COURS, 3 PROFILS D'ENTREPRISES, 3 CHOIX CONTRASTÉS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Des attentistes, au fil de l'eau



- Modalités majeures : Formation + Coaching de prise de poste
- Les autres formes d'accompagnements sont décidées au fur et à mesure des besoins, en cas de difficultés
- Peu de vision à moyen terme.
- Un management par impulsions descendantes
- En attente du départ de personnes-clés pour faire évoluer le style de management
- Une position d'attente vis à vis des managers : sont-ils disposés à s'engager dans du développement relationnel ?

Des semeurs, sans but affirmé



- Des actions de développement sont en cours, d'autres sont prévues (développer la posture, le courage de dire les choses, ...)
- On s'occupe prioritairement des jeunes générations
- Le projet semble encore implicite
- On poursuit sur la lancée de ce qui a été fait jusqu'à aujourd'hui.

Des performers, en recherche de "carburant" pour réussir leurs défis



- De forts besoins d'accompagnement sont exprimés, au service de projets ambitieux, comme par exemple :
 - Mettre en place rapidement une nouvelle organisation,
 - Consolider la cohésion des équipes afin d'avoir les moyens d'atteindre les objectifs 2026 et de multiplier le CA par 6 ou 7,
 - Réussir une croissance externe annoncée, ...
- On soutient activement les managers pour les aider à faire face à des pressions de plus en plus fortes
- On progresse vers un management qui donne du sens et responsabilise plus chacun
- On cible des "managers-coachs" capables de mobiliser eux-mêmes certaines compétences de coachs dans la façon de manager leurs collaborateurs.

DEMAIN

SF Coach

LES TENDANCES DE FOND DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les modes d'accompagnement s'élargissent

Les entreprises ont acquis de l'expérience dans la pratique du coaching. Les résultats engrangés les incitent à continuer à progresser tout en recherchant un niveau de professionnalisme de plus en plus élevé chez les intervenants.

La fonction RH est appelée à jouer un rôle de plus en plus central dans la transformation.

Autour de la formation, du coaching individuel et du mentorat, l'éventail des modalités d'accompagnement s'élargit dans les entreprises :

- Ateliers spécifiques avec des outils de développement personnel (DISC, MBTI, ...)
- Codéveloppement et animation de communautés de managers
- Coachings collectifs
- Ateliers en Intelligence collective



Le coaching d'équipe devient progressivement un facteur-clé de réussite

Dans les organisations, des actions collectives s'engagent de plus en plus fréquemment pour :

- Développer à nouveau le débat, la confrontation comme facteurs de clarification du sens, d'engagement et de cohésion humaine
- Œuvrer dans le même sens
- Accroître l'efficacité collective et la performance
- Tester de nouvelles formes de pratiques collaboratives
- Accélérer et réussir les transformations

"Se mettre en capacité de mieux affronter le Monde, ensemble, en équipe"

DEMAIN

SF Coach

EN SYNTHÈSE, TROIS TENDANCES DE FOND DANS LES ACCOMPAGNEMENTS PRATIQUÉS PAR LES ENTREPRISES

Combiner différentes modalités



Les DRH maillent de plus en plus les différentes expériences en misant sur leurs effets cumulatifs (individuel, équipe, intelligence collective, formation), afin de :

- faire en sorte que les dynamiques individuelles et collectives s'enrichissent mutuellement,
- Développer l'intelligence adaptative et la coopération,
- Améliorer la qualité de vie au travail.

Penser le développement sur le long terme



Certaines entreprises visent à accompagner les acteurs dans la durée, pour un développement sur le long terme, comme par exemple :

- Préparer les futurs managers à leurs fonctions,
- Accompagner les collaborateurs dans leur carrière.



S'appuyer sur de solides expertises internes et externes

Pour mettre en œuvre un haut niveau d'accompagnement, à la hauteur des enjeux de leurs entreprises, les DRH et dirigeants rencontrés expriment le besoin de :

- continuer à former de nouveaux coachs internes,
- professionnaliser encore les coachs internes expérimentés,
- s'appuyer sur des coachs externes experts, à forte maturité personnelle et forte séniorité, en capacité d'aider à bâtir des stratégies d'accompagnement.

« L'objectif est de développer fortement le coaching d'équipe. La cible : 60% coaching d'équipe, 40% coaching individuel »

« Trouver en soi des ressources pour mieux affronter le Monde »

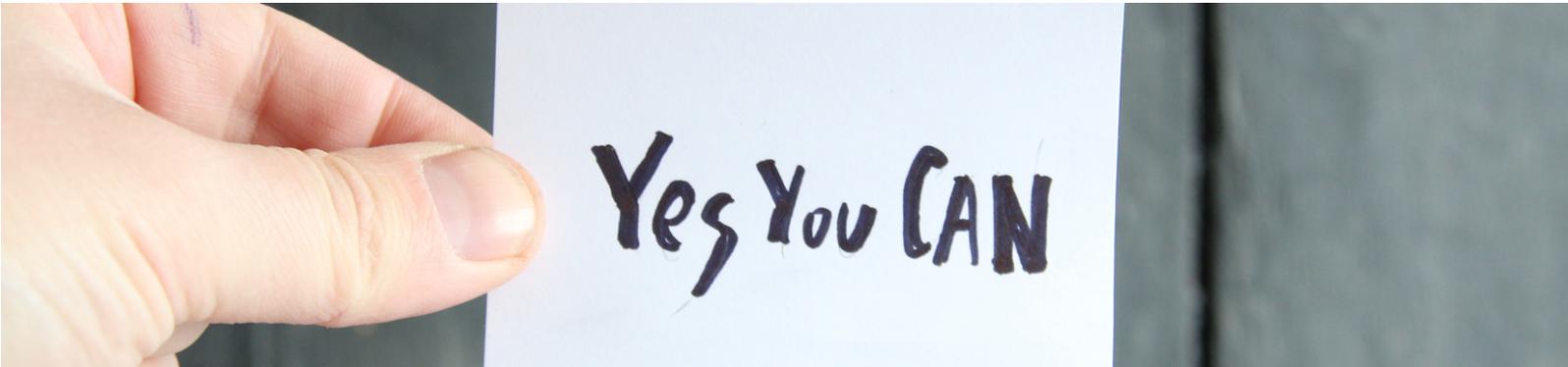
« Poser des questions à l'autre ne doit plus être vécu comme subversif »

ATELIERS COLLECTIFS

Enquête client SFCoach Sud Janvier 2023

Soirée en intelligence collective du 17 janvier 2023

COMMENT AGIR POUR SUSCITER ENCORE PLUS D'ENGAGEMENT DE LA PART DES COLLABORATEURS ?



Synthèse du groupe

- Profils / Connaissance de soi
- Réponse collective vs individuelle
- Clés ? Nouvelles clés ?
- Enquête par thématiques
 - ➔ Remontées d'infos
 - ➔ Outil management
 - ➔ Action qui en découle
- Liberté à l'intérieur d'un cadre
 - ➔ Par le manager (difficile à faire)
 - ➔ Redéfinition du rôle du manager
Facilitateur
 - ➔ Maîtrise du curseur
Marge de manœuvre
- Promotion empowerment
- Sens
- Action top-down vs action bottom-up
- Agir dans l'incertitude
 - ➔ Remise en cause

ATELIERS COLLECTIFS

Soirée en intelligence collective du 17 janvier 2023

COMMENT AMENER LES COLLABORATEURS À COOPÉRER ET À COLLABORER ENSEMBLE ?



Synthèse du groupe

- Volonté politique et managériale
- Confiance

*Quand on veut, on peut !!
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*

- Partage de la Vision
- Communication
Informer, Compréhension, Adhésion, Contribution
- Responsabilisation

- Espaces collectifs → Sécurité
→ Innovation
→ Temps
- Prise de risque / Droit à l'erreur → REX
- Expérimentation / Feedback → Apprentissage

*Mieux apprécier le ROI (retour sur investissement)
de l'Intelligence Collective*

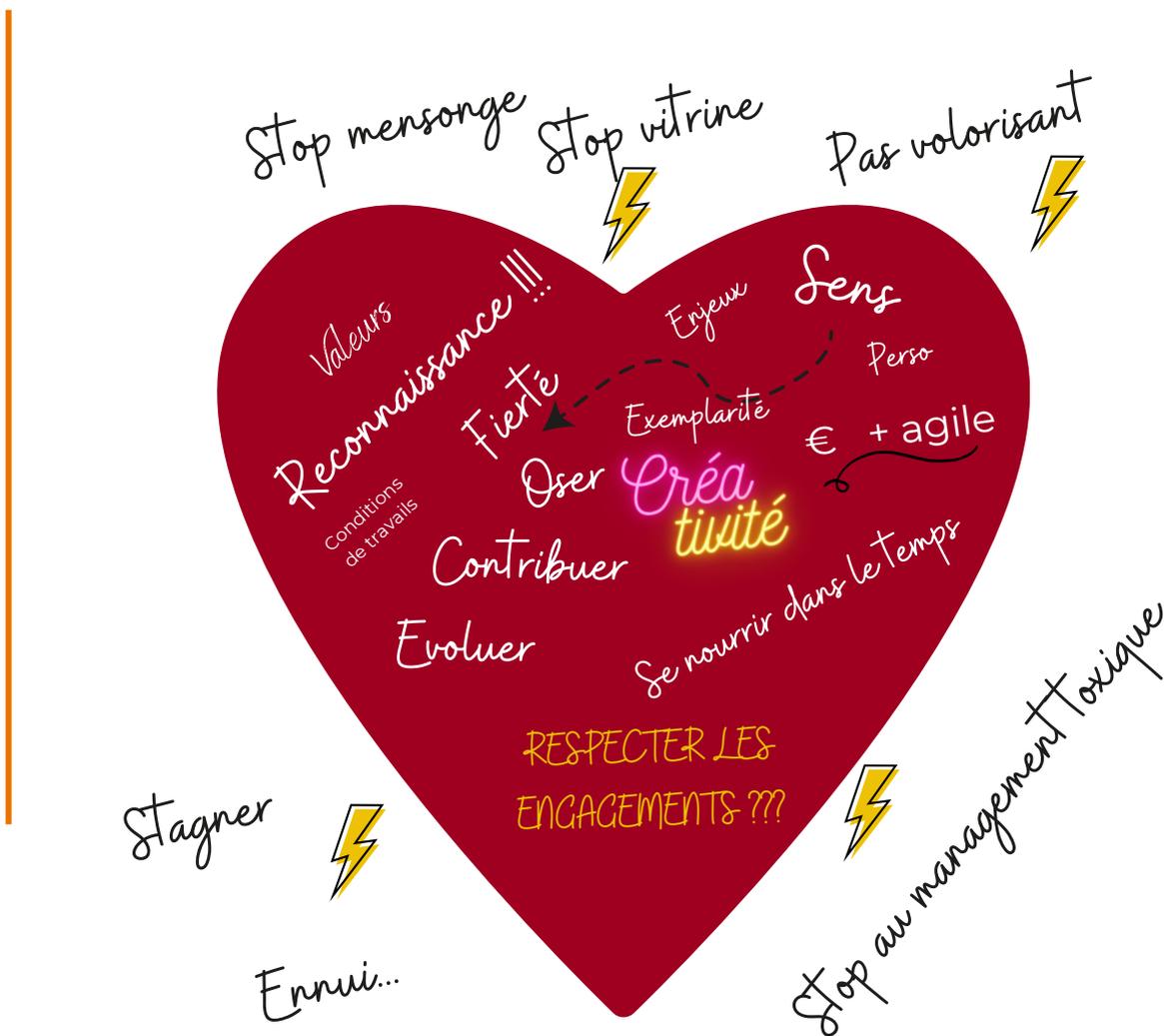
ATELIERS COLLECTIFS

Soirée en intelligence collective du 17 janvier 2023

POUR LES COLLABORATEURS, QU'EST-CE QUI RENDRA MON ENTREPRISE ATTRACTIVE, DANS 2 OU 3 ANS ?



Synthèse du groupe



ATELIERS COLLECTIFS

Enquête client SFCoach Sud Janvier 2023

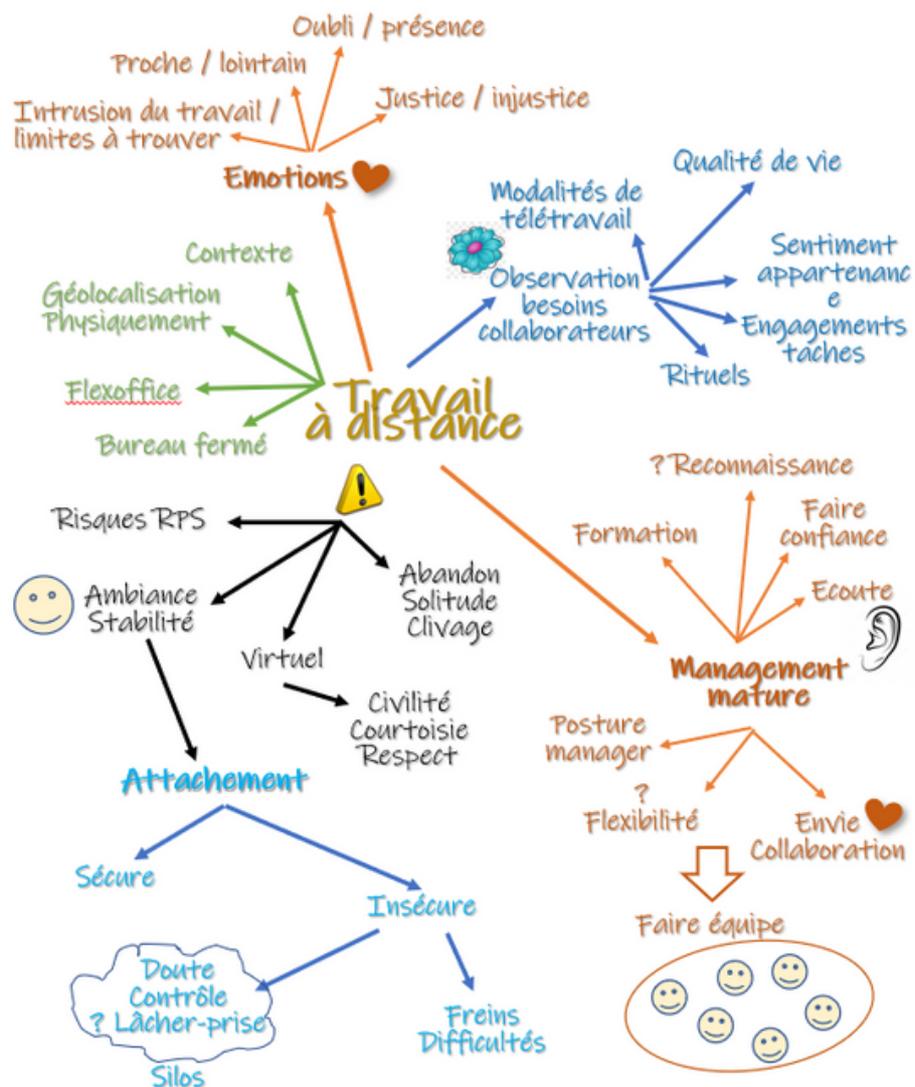
Soirée en intelligence collective du 17 janvier 2023

LE TRAVAIL À DISTANCE RAPPROCHE LES COLLABORATEURS !



Synthèse du groupe

Le travail à distance



CONCLUSION

SFCoach

Réapprendre à aimer l'entreprise

La présente enquête vient souligner le rôle de plus en plus central que la fonction RH est appelée à jouer dans le nouveau contexte des entreprises, pour relever des défis managériaux stratégiques.

Ces défis consistent principalement à :

- refaire de l'entreprise un lieu d'aventure humaine où on crée de la valeur ajoutée ensemble, et de la satisfaction,
- doter l'entreprise des moyens humains à la hauteur de ses ambitions stratégiques.

Ils visent quatre résultats :

- Retrouver un niveau élevé d'**engagement** chez chacun des collaborateurs,
- Accroître la transversalité et la **coopération**,
- Développer l'**attractivité** de l'entreprise,
- Renforcer le sentiment d'**appartenance**.



Elaborer une stratégie en s'appuyant sur les différentes formes de coaching

- Face à la complexité et à la vitesse du monde actuel, les solutions utiles sont **collectives** et **collaboratives**.
- Elles se construisent en alliant les parties prenantes : les collaborateurs concernés, les décideurs, les experts de l'accompagnement internes et externes.
- Oser ensemble un chemin : le processus fait partie de la solution.
- La présente enquête s'est inscrite dans cet esprit : aller vers nos clients, les écouter, les rassembler, apprendre les uns des autres et s'enrichir mutuellement, afin de tisser ensemble de nouveaux chemins.



DES QUESTIONS ? CONTACTEZ-NOUS

www.sfcoach.org

● contact@sfcoach.org

● 01 42 81 96 70

ANNEXE

SFCoach

Mind mapping

