

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Mise en œuvre d'un projet de coaching interne en entreprise : facilitateurs et obstacles

Étude du cas UCB Pharma SA

Auteur : De Kreijger Nathan
Promoteur(s) : Meurens Pierre
Lecteur(s) : Cultiaux John
Maître de stage : Dantoing Isabelle
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon promoteur, Monsieur Meurens, pour sa disponibilité, ses conseils et sa volonté de me pousser plus loin dans la réflexion.

J'adresse toute ma reconnaissance à ma maîtresse de stage son encadrement durant mon stage, l'expérience qu'elle m'a fait vivre, les documents renseignés et la confiance qu'elle m'a accordée.

Je tiens aussi à remercier Jade et Ariane, mes deux collègues durant mon stage, pour leur accueil chaleureux et leur bienveillance quotidienne.

J'adresse des remerciements particuliers à toutes les personnes que j'ai interviewé et sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie aussi énormément ma maman pour son soutien et son aide précieuse tout au long de cette année.

Finalement un tout grand merci à mes amis et proches pour leur temps consacré à la lecture de mon travail.

Table des matières

Introduction :	1
Partie I : Revue de littérature :	4
1. <i>L'implantation de nouvelles pratiques dans les entreprises :</i>	4
1.1 Les facteurs favorisant/limitant l'implantation de nouvelles pratiques :	4
1.2 Les facteurs qui poussent à implanter le coaching en entreprise :	6
1.3 Les facteurs facilitant/limitant l'implantation du coaching :	8
1.3.1 Les facteurs personnels :	8
1.3.2 Les facteurs culturels :	8
1.3.3 Les facteurs structurels :	9
2. <i>Le coaching en entreprise :</i>	10
2.1 Une définition du coaching :	11
2.2 Les deux formes récurrentes de coaching individuel : le coaching interne et le coaching externe	13
2.2.1 Le coaching interne :	13
2.2.1.1 Ses plus-values :	14
2.2.1.2 Ses limites :	15
2.2.2 Le coaching externe :	15
2.2.2.1 Ses différences avec le coaching interne :	16
2.2.3 Les enjeux des coachings internes et externes :	18
2.4 La mise en place du coaching interne en entreprise : facilitateurs et freins	19
2.4.1 Pourquoi ça marche ? :	20
2.4.1.1 Une vision claire et à long terme :	20
2.4.1.2 Choisir un modèle de coaching :	20
2.4.1.3 La communication :	20
2.4.1.4 L'appui d'un cadre dirigeant :	21
2.4.1.5 Une définition précise du coaching :	21
2.4.1.6 L'évaluation du coaching :	22
2.4.1.7 Des experts en coaching interne :	22
2.4.1.8 Autres facilitateurs :	23
2.4.2 Pourquoi ça ne marche pas ? :	23
2.4.2.1 La peur de la non confidentialité :	24
2.4.2.2 Le coût de la formation :	24
2.4.2.3 L'environnement de l'entreprise :	25
3. <i>Conclusion pour la revue de littérature :</i>	25
Partie II : Volet empirique :	27
1. <i>Une entreprise initiatrice d'un processus d'implantation du coaching interne ? :</i>	27
1.1 Préambule : historique d'UCB :	27
1.2 La culture d'entreprise d'UCB : « Patient Value Strategy ».	29
1.2.1 L'écosystème du patient :	29
1.2.2 Une organisation « Patient Value » :	31
1.2.3 Le modèle « Patient Value » et ses principes :	32
2. <i>Méthodologie :</i>	37
2.1 Hypothèses :	37
2.2 Le guide d'entretien :	40
2.3 Les personnes interviewées :	41
2.3.1 Martin :	42
2.3.2 Michel :	42

2.3.3 Sabine :	42
2.3.4 : Clara :	43
2.3.5 Anna :	43
2.3.6 Jean :	43
2.3.7 Elodie :	44
2.3.8 Alix :	44
2.3.9 Véronique :	44
2.3.10 Michèle :	44
3. Analyse des résultats :	45
3.1 Ce qui ressort des entretiens :	45
3.1.1 Des définitions variées :	45
3.1.2 Une différence claire entre coaching et mentoring :	45
3.1.3 La culture d'entreprise :	45
3.1.4 La communication autour du coaching :	46
3.1.5 L'évaluation du projet :	46
3.1.6 Tout le monde ne peut pas être coach :	47
3.1.7 Différences entre coaching interne et externe :	47
3.1.8 La définition du coaching d'UCB :	47
3.1.9 Le soutien du coaching à la nouvelle culture d'entreprise :	48
3.1.10 Les freins à l'implantation du coaching interne :	48
3.1.11 Les facilitateurs à l'implantation du coaching interne :	49
4. Discussion des hypothèses :	50
4.1 Une définition propre à UCB du coaching interne connue par les interviewés a facilité son implantation :	50
4.2 Les interviewés partagent les mêmes objectifs que ceux d'UCB :	51
4.3 Le projet de coaching interne soutient la culture PVS d'UCB :	51
4.4 Une bonne communication sur le coaching a facilité son implantation : une distinction entre coaching et mentoring a facilité l'implantation du coaching interne.	52
4.5 Une bonne communication sur le coaching a facilité son implantation : une explication de ce qu'est le coaching dans un langage clair a permis son implantation.	53
4.6 Des coachs compétents ont permis des retours positifs sur les séances de coaching et donné une bonne publicité au coaching interne :	53
4.7 Des coachés avec des qualités adéquates ont permis des retours positifs sur les séances de coaching et donné une bonne publicité au coaching interne :	54
4.8 Un environnement favorable a facilité l'implantation du projet de coaching interne :	55
4.9 L'appui d'un dirigeant a facilité l'implantation du projet de coaching interne :	55
4.10 Une vision à long terme a facilité l'implantation du projet de coaching interne :	56
4.11 Désigner un représentant du projet a facilité l'implantation du projet de coaching interne :	56
4.12 La confidentialité a suscité des interrogations auprès de la population interrogée :	57
4.13 Que retenir de tout cela ? :	58
5. Conclusion du volet empirique :	60
Recommandations :	62
Conclusion générale :	64
Les limites de mon travail :	65
Les perspectives de mon travail :	66
Bibliographie :	67
Annexes :	69
Annexe 1 : guide d'entretien	69
Annexe 2 : entretien Anna	70

<i>Annexe 3 : entretien Alix</i>	<i>73</i>
<i>Annexe 4 : entretien Clara.....</i>	<i>75</i>
<i>Annexe 5 : entretien Elodie</i>	<i>78</i>
<i>Annexe 6 : entretien Jean.....</i>	<i>81</i>
<i>Annexe 7 : entretien Martin</i>	<i>85</i>
<i>Annexe 8 : entretien Michel</i>	<i>89</i>
<i>Annexe 9 : entretien Sabine</i>	<i>95</i>
<i>Annexe 10 : entretien Véronique :.....</i>	<i>99</i>

Introduction :

Durant mon Bachelier Assistant Social en Haute École, j'ai été amené à réaliser un travail de fin d'études dont le fonctionnement était le suivant : je devais faire un stage et c'est dans mon travail journalier que je devais formuler une question de recherche pertinente pour en faire un travail de fin d'études.

Arrivé en Master Gestion des Ressources Humaines à l'Université Catholique de Louvain, le processus était quelque peu différent : notre stage devait également être trouvé un an à l'avance mais c'est en discutant avec notre maître de stage sur des questions d'actualité dans l'entreprise, et plus spécifiquement dans le département ressource humaine, que naissait une question de recherche et donc un projet de mémoire qui nous inspirait. Personnellement, je m'intéressais déjà au coaching avant d'en faire mon sujet de mémoire. Ma maman a partagé avec moi cette expérience enrichissante et, à partir de là, je me suis renseigné sur le sujet l'année passée avant et pendant mon Erasmus à Montréal. De toute évidence, les coachs ont un rôle de plus en plus prépondérant dans les entreprises et l'impact positif qu'ils ont est démontré dans des articles scientifiques, rapports d'entreprises, etc.

Tout cela est très intéressant, l'engouement autour du coaching me motivait encore plus à explorer cette discipline. Cela étant, les divers documents parlent très souvent des impacts du coaching qu'il soit interne ou externe (je détaillerai la différence entre les deux dans la partie théorique), mais très peu abordent la question de l'implantation d'un processus de coaching interne c'est-à-dire se poser la question de savoir pourquoi tel processus fonctionne et tel autre pas. En effectuant ma revue de littérature, je me suis rendu compte qu'il y avait très peu de sources qui exploraient cela.

C'est ce qui m'a définitivement décidé à proposer ce sujet pour mon mémoire car, mon lieu de stage n'ayant implémenté son projet de coachs internes dans l'entreprise qu'il y a 4 ans, mon travail pourrait les aider à éviter certains pièges mais aussi à améliorer le projet en mettant en place des astuces que d'autres entreprises ont implanté.

La question de recherche de mon mémoire est la suivante : mise en œuvre d'un projet de coaching interne en entreprise : facilitateurs et obstacles. Comme je ne peux pas interroger toutes les entreprises réalisant ce type de projet sur une année de travail, j'ai réduit mon mémoire à une étude de cas, celle de mon lieu de stage : UCB Pharma SA.

Je m'inspirerai également des expériences d'autres entreprises pour faire mes recommandations et commentaires mais avant toute chose, je vais développer ci-après le plan de mon mémoire afin de donner au lecteur une vue d'ensemble de mon travail avant de détailler le sujet qui nous intéresse.

Dans la première partie théorique, il me semble intéressant de faire une présentation claire et précise sur le phénomène d'émergence de nouvelles pratiques en entreprise. En effet, bien que la plupart sont déjà connues, il est intéressant de déterminer pourquoi ces nouvelles pratiques émergent : est-ce un changement de management ? Ou bien les travailleurs ont d'autres besoins et désirs qu'auparavant ? je détaillerai aussi ce qui limite ou facilite la mise en œuvre de ces pratiques et je ferai un focus particulier sur le coaching. J'expliquerai tout ceci dans ce premier point.

Ensuite, j'aborderai le plus gros point de ma partie théorique : le coaching. J'en ferai une définition générale puisque, les années passant, de nombreuses écoles de coaching ont initié de nouveaux courants au sein de cette discipline. Il est donc important de clarifier ce concept d'entrée en m'aidant des définitions d'auteurs reconnus et d'organisations de coaching internationales.

Avec la définition du coaching établie, je vais ensuite clarifier la différence entre le coaching interne et le coaching externe ainsi que les grands éléments qui les distinguent et leurs impacts. Je m'appuierai sur la documentation fournie par ma maître de stage et les divers documents scientifiques que j'ai pu trouver.

Enfin, pour conclure ma partie théorique, je développerai en détail le processus d'implantation du coaching interne en entreprise. Pour cela, je vais m'appuyer sur les recherches effectuées auprès de diverses entreprises à travers le monde afin d'avoir un maximum de témoignages me permettant, en fin de compte, d'expliquer pourquoi c'est un succès dans certains cas et pourquoi pas dans d'autres.

Je disposerai ainsi de suffisamment d'éléments pour faire mes commentaires sur mon étude de cas (UCB Pharma SA) et déterminer ce qu'il faudra éviter pour ne pas freiner le processus en cours et aussi ce qu'il faudra mettre en place pour faciliter celui-ci.

Dans la deuxième partie de ce travail, appelée empirique, je vais directement présenter mon institution de stage : UCB. Ensuite, après avoir détaillé ma méthodologie, je retranscrirai de manière synthétique, les éléments qui ressortiront de ma récolte de données. De cette façon, je pourrai plus facilement comprendre pourquoi UCB Pharma a souhaité mettre en place le coaching interne. Cela me permettra de faire le lien avec les facilitateurs et freins majeurs qui accentuent ou entravent le processus d'implantation du coaching interne. Évidemment cela ne sera pertinent que pour mon institution de stage puisque chaque entreprise diffère sur bien des points

Cependant, la comparaison avec d'autres entreprises me permettra, dans la troisième partie de mon travail de faire des recommandations et discussions constructives à UCB en ce qui concerne son projet de développement d'un pool de coachs internes.

Pour finir, je terminerai ce mémoire par une conclusion qui reprend les éléments importants me permettant de dire quels sont les facilitateurs et freins recensés régulièrement pour le processus d'implantation de coaching interne et ainsi répondre à ma question de départ.

Partie I : Revue de littérature :

1. L'implantation de nouvelles pratiques dans les entreprises :

Dans cette partie, je vais m'atteler à relever les causes qui poussent les entreprises à mettre en place des nouvelles pratiques de management afin d'être toujours plus performantes et concurrentielles et donc les moyens mis en œuvre pour faciliter l'implantation de ces changements.

Je vais commencer par explorer les différents facteurs de réussite à l'implantation de nouvelles pratiques et pour cela, je me baserai sur trois recherches qui ont été réalisées à ce sujet. Ensuite j'explorerai les différents facteurs influençant l'implantation en elle-même du coaching et je terminerai en expliquant pourquoi le coaching est implanté dans les entreprises actuellement.

1.1 Les facteurs favorisant/limitant l'implantation de nouvelles pratiques :

Le premier facteur renseigné concerne le soutien de la haute hiérarchie dans le cadre de l'implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning). Al-Fawaz, Al-Salti et Eldabi (2008) indiquent que ce soutien est primordial si l'on veut mettre en place un projet. Toujours selon ces trois auteurs, les autres facteurs de réussite sont les suivants :

- une vision claire de l'entreprise sur ses objectifs qui aide à voir où l'on veut aller dans le nouveau projet ;
- une nouvelle façon de penser en ce qui concerne le processus de l'entreprise afin de maximiser les améliorations et la performance future ;
- un champion du projet qui le restera tout le long car il le connaît sur le bout des doigts et peut transformer les résistances en actions positives ;
- recruter des membres fiables pour le projet dont les caractéristiques principales sont une excellente connaissance de l'organisation et de ses besoins opérationnels ;
- l'implication des utilisateurs des nouvelles pratiques car s'ils montrent leur satisfaction, il y aura moins de détracteurs et une meilleure acceptation ;
- enfin il faut former et éduquer les utilisateurs des nouvelles pratiques car cela engendre une augmentation nette du succès de ceux-ci.

Pour Salih et Doll (2013), l'implantation de stratégies nouvelles dépend de trois facteurs. Le premier est de mettre en place un management plus participatif : « a participative management style as a style that inspires employee engagement as one of the key factors influencing strategy implementation. » (Salih & Doll, 2013, p.34). Ce type de management aurait, selon ces mêmes auteurs, la faculté d'engager les employés clés qui permettraient de faciliter l'implantation d'une stratégie.

Un autre facteur est l'alignement stratégique et, grâce à l'étude (Salih et Doll, 2013) nous remarquons qu'il faut que l'organisation s'aligne parfaitement avec la stratégie que nous souhaitons implanter sinon, il y a de fortes chances pour que l'implantation soit un échec. Enfin, le dernier facteur pour ces auteurs est la communication interne où les leaders doivent impérativement être clairs dans leurs discours et rendre visible leurs intentions afin d'obtenir un maximum d'adhésion au projet.

Les derniers auteurs (Vidal, Kozak et Hansen, 2015) avancent plusieurs facteurs clés qui influencent l'implantation de nouvelles pratiques :

- les facteurs internes : la culture d'entreprise, le leadership, l'alignement avec la stratégie d'entreprise (on rejoint ainsi ce qu'ont dit Salih et Doll (2013)) ;
- la structure organisationnelle qui fait référence à « the formal and informal set of rules for organizations to facilitate responsibilities, communications, and lines of authority. » (Vidal, Kozak & Hansen, 2015, p.707) ;
- La qualité des pratiques qui dépend de là où est né l'idée dans l'entreprise, le coût de l'implantation en elle-même, l'étendue des changements qui se produisent grâce à la mise en place de la pratique et les directions prises tout le long du processus ;
- enfin le dernier facteur est la mise en place de procédures formelles qui assurent une implantation appropriée des nouvelles pratiques et pérennisent dans le temps les changements opérés.

Tous ces facteurs sont les résultats d'expériences que les organisations ont vécu pour mettre en place de nouvelles pratiques afin de rester performantes et concurrentielles dans leur domaine d'activité. Outre la richesse des facteurs récoltés, nous remarquons qu'il y a des éléments qui se rejoignent comme l'alignement stratégique et l'implication de personnes clé de l'entreprise. Je vais passer aux facteurs qui poussent à implanter une nouvelle pratique dans les entreprises : le coaching.

1.2 Les facteurs qui poussent à implanter le coaching en entreprise :

D'après Boen, Lambrechts et Anthoon (2013) il y a d'abord un changement de position pour ce qui est du détenteur de la vérité. Ce n'est plus le patron ou le supérieur hiérarchique qui la détient mais à peu près tous les employés qui ont une expertise professionnelle. Du coup, ce n'est plus une seule personne qui décide mais un groupe et la position du leader est souvent menacée. Il faut donc développer les compétences de leadership des supérieurs et le coaching peut aider ceux-ci à être des leaders compétents, à l'écoute de leurs collègues.

Toujours selon les mêmes auteurs, le manager, détenteur d'une autorité sur ses collaborateurs, doit avoir une vision globale, une vue d'ensemble de ses activités afin de savoir ce qui se passe et réagir à temps s'il le faut.

Il est aussi demandé aux managers d'être de plus en plus performants et créatifs selon Boen, Lambrechts et Anthoon (2013). Ainsi, ils ont une pression et un stress énormes. Il faut pouvoir gérer cela mais ce n'est pas facile pour tout le monde. Quand nous réussissons, tout va bien mais quand les échecs s'accumulent, ce sont eux qui sont visés en premier. Dans le même ordre d'idées, nous nous fixons des objectifs de plus en plus élevés et cela peut nous amener à une charge de travail trop importante. Le coaching peut aider ces managers et aussi les collaborateurs à gérer ces différentes situations.

Les envies de notre époque diffèrent aussi (Boen, Lambrechts et Anthoon, 2013) car nous voulons de plus en plus un équilibre vie privée/vie professionnelle sans aucun stress qui risquent de nous surmener. La question alors n'est pas de savoir si on peut éliminer tout stress mais plutôt comment mieux le gérer ?

Les mêmes auteurs avancent aussi que notre monde en général change très vite, nous le voyons avec les réseaux sociaux mais aussi dans les entreprises avec l'adoption d'une nouvelle culture, la globalisation, la mondialisation, etc. Le coaching est efficace pour préparer toute personne à un changement quel qu'il soit.

Enfin, ils (Boen, Lambrechts et Anthoon, 2013) terminent en disant que nos carrières de travail s'allongent. Il faut pouvoir rester connecté au monde et aux dernières nouveautés tout en gardant des objectifs en vue. Un coach peut amener un employé à découvrir de nouveaux objectifs et lui permettre de se donner les moyens de rester performant dans son domaine d'expertise.

Dans tout ce qui a été avancé, on remarque que l'employé cherche à obtenir plus de place dans son organisation, à s'épanouir dans son travail. Nous sommes, selon Boen, Lambrechts et Anthoon (2013), au beau milieu du passage d'un paradigme déclinant vers un paradigme émergent. Le premier avait pour objectif la croissance en utilisant la concurrence au sein d'un marché pour faire, in fine, du profit. Le deuxième cherche la durabilité par la coopération au sein d'une communauté afin d'augmenter le bien-être de tout un chacun. Des premières pratiques avaient alors émergé comme le consulting et le mentoring et des pratiques comme le coaching ont été développées afin de travailler l'épanouissement du collaborateur dans son milieu de travail sous un autre angle.

1.3 Les facteurs facilitant/limitant l'implantation du coaching :

Parmi ces facteurs, Nuciforo (2015), dans sa recherche, dit qu'il existe trois types de facteurs : personnels, culturels et structurels.

1.3.1 Les facteurs personnels :

Pour les facteurs personnels, Nuciforo (2015) distingue bien les qualités du coach des qualités du coaché. Pour le coach, ce qui est mis en avant est :

- L'expérience professionnelle,
- La formation,
- Ne pas être un collègue du coaché,
- La confidentialité,
- Une bonne communication,
- L'accessibilité.

Il est à noter que certaines qualités peuvent limiter cette implantation comme la confidentialité (Frisch, 2001) qui, si les coaches ne la respectent pas, décrédibilise la profession. Ces qualités amènent les collaborateurs à faire confiance et ouvrent la voie à l'adhésion au projet de coaching.

Quant au coaché, ce qui est important c'est :

- Son ouverture à l'apprentissage et au feedback,
- Sa confiance ou son courage,
- Son engagement dans le processus.

Ainsi, les relations coach/coaché seront saines et entraîneront des retours positifs ce qui, in fine, facilitera l'implantation du coaching dans une entreprise.

1.3.2 Les facteurs culturels :

Passons aux facteurs culturels qui sont liés aux organisations qui cherchent à mettre en œuvre le coaching. Nuciforo (2015) indique qu'il faut travailler sur les à priori des collègues afin de faire disparaître les réticences et obtenir, au final, l'adhésion de tous au projet. Cela demande du temps mais à force de les familiariser avec le nouveau concept, ils finissent par y

adhérer. Il faut également employer le même langage et cela passe par la précision de ce qu'est le coaching. Beaucoup confond encore le coaching avec le mentoring ou le consulting alors qu'ils sont tous très différents. Ali, Lewis et McAdams (2010), rejoignent le premier auteur, une communication claire sur les différences entre chacun met fin à ce souci de langage.

Dans le même ordre d'idée, toujours selon l'auteur, s'il y a une bonne compréhension du coaching au sein de l'organisation et si le langage utilisé est le même, alors l'implantation de celui-ci est facilitée. Une campagne d'information sur le sujet est dès lors conseillée.

1.3.3 Les facteurs structurels :

Enfin, les facteurs structurels comptent quatre éléments : le temps, l'argent, la disponibilité des coachs qualifiés et le processus de coaching en lui-même.

Pour le temps, il arrive que certains employés n'aient tout simplement pas un horaire permettant de suivre des séances de coaching. La répartition de son temps entre sa vie privée-vie professionnelle a son impact et détermine très souvent si nous avons le temps ou pas de se développer professionnellement. Cela impacte donc l'implantation du coaching.

Pour l'argent c'est la même chose, des employés n'auront pas accès au coaching parce qu'ils ne savent pas se payer les séances ou parce que leur entreprise ne peut pas se le permettre. En fonction du budget de chacun ou du budget formation de l'entreprise, nous pouvons avoir accès au coaching ou non.

La disponibilité des coachs qualifiés fait référence au nombre de coachs professionnels disponibles pour coacher les employés. Sachant qu'un coach ne peut pas accepter toutes les demandes de coaching, il faut qu'il y en ait suffisamment pour tous. Ce n'est pas toujours le cas et donc on se trouve dans un cas où la demande est plus importante que l'offre. Cela peut freiner l'implantation du coaching si tous les coachs sont déjà occupés.

Avec ce que j'ai relaté dans ce chapitre, nous pouvons remarquer que certains facteurs facilitant ou non l'implantation de nouvelles pratiques se retrouvent aussi pour l'implantation du coaching (le soutien de la hiérarchie, la confidentialité, la communication, l'alignement à la stratégie d'entreprise). A contrario, certains facteurs ne sont observés que dans l'implantation du coaching. Nous allons donc passer au chapitre qui explique en détail ce qu'est le coaching.

2. Le coaching en entreprise :

Maintenant qu'une partie du décor a été planté, il convient donc de passer au point de théorie suivant : le coaching en entreprise.

De prime abord, nous pouvons penser que ce concept est encore « jeune » puisqu'il est apparu fin du 20^{ème} siècle et donc il serait très facile à décrypter et définir. Cependant, la vérité est tout autre, beaucoup de personnes intéressées par la pratique se sont emparés du concept afin de créer des écoles de coaching avec des philosophies différentes.

Dans cette partie, je vais m'atteler à donner plusieurs définitions du coaching ainsi que les grands éléments à retenir de ce type spécifique d'accompagnement.

Par après, j'en viendrai à décrire deux formes de coaching très présentes dans les entreprises : le coaching interne et le coaching externe. Avec l'aide de sources diverses, je mettrai en parallèle les deux types de coaching pour en faire une comparaison avec leurs avantages et inconvénients.

Enfin, je terminerai par un dernier point important : le processus d'implantation du coaching interne en entreprise. Au-delà de ce que les experts disent sur « comment il faut faire cette implantation ? », je m'attarderai surtout sur des témoignages qui expliquent « pourquoi cette implantation marche ou pas ? ». Toutes les expériences des différentes recherches me permettront, d'amener un contenu riche qui donnera un éclairage au lecteur sur les pratiques qui fonctionnent ou non pour implanter le coaching interne.

2.1 Une définition du coaching :

Comme souligné dans la petite introduction de ce chapitre, le coaching a émergé dans les années 1990 en Europe sous l'impulsion de certains auteurs et praticiens dont V. Lenhardt considéré comme étant le premier à avoir introduit le concept en France.

Depuis, le coaching s'est développé avec le temps comme toute pratique, il a eu ses détracteurs et ses adorateurs qui ont tous contribué à préciser ce concept.

Cependant, comme tout concept, différentes branches se sont mises à pousser au départ du tronc commun. Cela a amené des auteurs à créer des écoles de coaching basées sur des philosophies et valeurs diversifiées avec, comme toujours, des extrêmes qu'il a fallu mettre sur le côté. Il y a donc eu différentes définitions proposées par toutes ces personnes rattachées au coaching.

Heureusement, il y a des éléments dans chacune des définitions que j'ai recueillies qui se rejoignent et ont permis d'élaborer des définitions plus générales, j'en retiens quelques-unes qui amènent un contenu riche. Cependant, même si les définitions que je vais présenter sont toutes appropriées, je n'en retiendrai qu'une seule, la plus pertinente dans le cadre de mon travail.

La première de Boen, Lambrechts et Anthoon nous dit que « le coaching consiste à vous accompagner de manière appropriée dans cette démarche d'amélioration et d'engagement adaptés à votre personnalité et à votre contexte. Il vous aide à vivre votre vie d'une manière plus consciente en apprenant à mieux vous connaître » (Boen, Lambrechts et Anthoon, 2013, p.52). Nous remarquons très vite que cette définition est très large et que la conscience de soi est un élément très important car il permet notamment de faire les bons choix qui s'offrent à nous.

L'International Coach Federation qui est une référence importante dans ce domaine et un organe très influent, voit le coaching comme « une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel » (ICF, 2018, para. 1).

Ici, nous parlons plus d'alliance que d'accompagnement et une distinction est faite entre le domaine personnel et professionnel tout en insistant sur le fait que le coaching a un impact sur ces deux sphères de notre vie.

Ensuite l'avant-dernière définition que j'ai relevée vient de Self Leadership International. Il s'agit d'une organisation qui cherche à développer des leaders et l'un des moyens proposés est le coaching qui est défini comme : « a dialogue in wich the coach facilitates the coachee, to learn, clarify value, release potential and increase performance by focusing on goals to achieve success » (Bryant, 2008, para. 3). Dans cette définition, ils ont rassemblé tous les mots communs à d'autres définitions ce qui en fait une définition très générale et donc pertinente pour défricher le concept.

Pour terminer, je mentionnerai la définition du pionnier français du coaching en entreprise : Lenhardt V. Il a apporté tellement pour promouvoir ce concept que sa définition a évolué et celle-ci est la plus récente. Elle reste donc essentielle pour comprendre les bases du coaching mais également l'évolution qu'il a eu. Il nous dit ceci : « Le métier de coach peut être défini comme une aide offerte à travers des accompagnements au profit d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation. Cette aide vise le développement du potentiel de l'entité accompagnée à travers la préparation d'un projet ou d'une action et la résolution des difficultés rencontrées par cette entité » (as cited in Melilot Consulting, 2017, para. 1). Ici, nous retrouvons des notions nouvelles quant aux bénéficiaires du coaching. Des groupes voire même des organisations peuvent bénéficier du coaching et pas seulement des individus seuls.

Dans le cadre de mon mémoire, je vais davantage chercher quel forme de coaching UCB utilise car, parmi les trois types de coachings les plus utilisés (individuels, collectifs ou réalisés en équipe), il faut aussi savoir quels sont les objectifs recherchés. Est-ce du développement personnel ? Un développement de carrière ? Un coaching de performance ? Bref, je ne vais pas détailler tous les coaching existant, ceci n'est pas le but de mon travail mais grâce à l'éclaircissement effectué avec les définitions, je serai à même, dans la partie empirique, de dire quel type de coaching UCB a mis en place.

2.2 Les deux formes récurrentes de coaching individuel : le coaching interne et le coaching externe

Maintenant que les différents points de théorie ont été analysés pour donner une idée assez précise au lecteur de ce qu'est le coaching, il faut définir les deux formes de coaching individuel qui se retrouvent souvent dans les écrits et publications scientifiques : le coaching interne et le coaching externe.

Dans ce chapitre, je vais m'atteler à différencier ces deux pratiques en précisant les spécificités et aussi les différences de ces deux coaching.

2.2.1 Le coaching interne :

A la différence du coaching externe, le coaching interne trouve ses coachs au sein de l'entreprise. J'ai déjà pu constater deux types de situation : soit il y a un poste prévu pour un coach en interne et les ressources humaines sélectionnent un coach compétent pour occuper le poste, soit l'entreprise forme des employés grâce à un partenariat avec une école de coaching.

Dans le premier cas, le coach remplit uniquement sa fonction de coach pour les employés de l'entreprise qu'importe leur place dans la hiérarchie mais il faut tout de même que la demande de coaching soit justifiée. Dans le deuxième cas, les coachs internes remplissent, en plus de leur fonction habituelle, une fonction de coach pour les employés de l'entreprise.

Ces deux façons de faire ne sont pas les seules, il y en a une grande variété. Tout dépend de ce que recherche l'organisation. Je ne m'étendrai pas plus sur les formes de coaching interne car cela n'a pas d'intérêt pertinent pour répondre à ma question de recherche.

Pour le reste, cette pratique suit la même logique que nous avons vu précédemment dans les différentes définitions du coaching.

2.2.1.1 Ses plus-values :

Nous commençons par le volet financier et Abel et Nair (2015) nous disent qu'à l'inverse du coaching externe, le coaching interne ne coûte que le salaire du coach recruté ou la formation des employés qui veulent avoir une fonction supplémentaire dans l'organisation.

Ensuite, d'un point de vue organisationnel, Schalk et Landeta (2017) ont montré que le coach interne connaît bien l'entreprise et sa culture ce qui lui donne l'avantage d'être bien préparé pour les séances et au courant des situations dans laquelle le département ou service de l'employé se trouve plonger. Ajouté à cela, Abel et Nair (2015) démontrent que le coach interne est au courant des besoins de certains cadres pour leur développement et ainsi, il sait plus précisément sur quoi travailler lors des séances si l'objectif est le développement de compétences professionnelles.

Abel et Nair (2015) toujours soulignent qu'un coach interne recruté est souvent disponible pour tous les employés et cette disponibilité va de pair avec une bonne réactivité puisqu'il peut intervenir à tout moment dans le cas où une situation d'urgence émergerait et donner des réponses dans un bon timing.

Le coaching interne est également utile pour entamer des changements. Ainsi, selon Jousselin (2015), si lors de nombreuses séances, les mêmes problématiques apparaissent et que nous en faisons rapport à la haute direction, cela pourrait permettre de lancer des procédures pour activer des leviers de changement. Généralement, les changements sont mûrement réfléchis avec les personnes concernées dont les coachs et amènent à des transformations positives.

Enfin, toujours selon Jousselin (2015), le coaching est aussi un moyen de capter les signaux d'état d'esprit des employés. De cette façon, les hauts dirigeants sont capables, tout en respectant le secret professionnel, de prédire si des tensions sont à venir. Ils peuvent ainsi anticiper du stress, de la démotivation, des mécontentements, des révoltes voire des grèves grâce aux rapports des coachs. Quand nous sommes coach interne, c'est évidemment plus facile à repérer mais les coachs externes peuvent aussi les repérer.

2.2.1.2 Ses limites :

D'abord, une recherche (Jousselin et al., 2015) mentionne tous les risques de substitution du coach interne. En effet, il arrive que les demandes faites au coach soient dissimulées derrière d'autres demandes plus acceptables. Le coach doit alors bien faire la distinction entre ce que l'organisation lui demande et ce que le coaché veut atteindre comme objectif.

Le coach interne connaît l'entreprise et cela peut être un avantage comme un inconvénient. Schalk et Landeta (2017) montrent que le coach peut être biaisé par les employés, les cadres, la haute direction et surtout par sa culture d'entreprise s'il y adhère fortement. Le regard neutre reste très important donc il faut avoir conscience que nous sommes influencés et mettre cette influence de côté pendant ces séances de coaching.

Ils (Schalk & Landeta, 2017) accordent aussi une attention particulière à la déontologie et la confidentialité puisque qu'un coach interne formé par l'organisation pourrait se voir attribuer des séances avec un employé se trouvant dans le même service. Or, et cela a bien été précisé par les entreprises qui utilisent ce système, un coach ne peut pas coacher quelqu'un qu'il connaît dans l'entreprise (un collègue, un supérieur, un collaborateur, etc.). Si c'était le cas, cela nuirait gravement à la confiance accordée au coach et les séances seraient inefficaces.

Selon Abel et Nair (2015), un coach interne, dans le cas où cette fonction est secondaire à son emploi premier, peut être moins engagé dans son deuxième rôle et donc accordé moins de temps et d'attention à ses coachés ce qui, en conséquence, pourrait nuire gravement à la crédibilité de la fonction et risque d'entraîner la fin du projet. Enfin, si le coach se voit attribuer un coaché qui est hiérarchiquement plus gradé, il se peut qu'il ait une influence et surtout un impact moindre lors des séances effectuées.

2.2.2 Le coaching externe :

Le coaching externe est une forme de coaching réalisé en entreprise où le coach ne fait pas partie de celle-ci, en d'autres mots, il n'est pas un employé de celle-ci. Nous devrions dire qu'un coach reçoit une demande d'une organisation pour procéder à des séances de coaching avec un employé qui en a fait la demande ou via le biais de son référent ressource humaine ou son manager.

Ici, le coach est certifié par une école de coaching ou non pour exercer en tant que professionnel dans tous les milieux, que ce soit pour une personne privée ou celui d'une entreprise. Les objectifs fixés sont multiples et varient en fonction des situations rencontrées par le client mais il n'empêche que le processus et les méthodes restent identiques à ce que j'ai mentionné dans les points précédents liés au coaching interne.

Schalk et Landeta (2017) démontre qu'en général, les entreprises font appel à un coach externe parce qu'il a un regard neutre, n'est pas influencé par l'organisation et sa culture d'entreprise. Il est là pour ouvrir les perspectives. Cependant, ce service est habituellement réservé aux hauts dirigeants et jeunes talents à haut potentiel parce qu'ils ont ou auront des postes à responsabilité et qu'il faut les accompagner ou les préparer.

2.2.2.1 Ses différences avec le coaching interne :

Comme Schalk et Landeta (2017) le mentionne, le coach externe a l'avantage d'être en dehors de l'organisation dans laquelle il intervient. Il offre donc un regard neuf sur la situation du client et ne sera pas influencé par un supérieur qui cherche seulement à améliorer les performances de son collaborateur. Cependant, Schalk et Landeta (2017) ainsi que Jousselin et Vienot (2006) attirent aussi l'attention sur le fait que cela peut aussi être un inconvénient car ne pas être dans le système implique qu'il peut louper des éléments importants qui déterminent certains comportements du client.

Nous revenons à Schalk et Landeta (2017) qui avancent qu'un coach externe est plus susceptible d'avoir été entraîné et certifié comme coach professionnel et, qui plus est, son expérience dans d'autres entreprises et environnements est une force supplémentaire qui incite à demander leurs services. Au plus un coach a de l'expérience et un passé professionnel certain, au plus il recevra des demandes de coaching.

En terme d'éthique et de confidentialité, le coach suit généralement celles d'une organisation référente en matière de coaching. Il ne sera alors pas influencé par une pression quelconque d'un membre de l'entreprise qui cherche à obtenir des informations. Une recherche (Schalk & Landeta, 2017) affirme qu'un coach externe qui suit un code d'éthique va garder confidentiel tout ce qui se dit et ainsi, il devient un vrai partenaire de confiance. Toutefois, « il est dans une relation commerciale avec l'entreprise et il n'est pas rare que des

consultants fassent jouer leurs réseaux et leur influence pour continuer à subsister de manière durable dans l'entreprise, quelles qu'en soient les conditions » (Jousselin & Vienot, 2006, p.9).

Un coach externe est aussi une ressource pour le coaché selon Abel et Nair (2015) car il peut le mettre en réseau avec d'autres acteurs extérieurs à l'organisation afin de lui permettre d'approfondir son développement personnel et professionnel. Avoir un bon réseau est donc un plus majeur pour un coach car il peut demander de l'aide mais également en offrir en retour à d'autres collègues.

Schalk et Landeta (2017) précisent encore que le coach externe est aussi un agent externe qui reçoit un contrat pour une durée déterminée ce qui fait qu'il n'est pas un employé supplémentaire à devoir être rémunéré par l'entreprise. Donc, sur le long terme, cela ne demande pas à celle-ci de recruter un employé de plus et, de fil en aiguille, d'utiliser des ressources internes.

Néanmoins, Schalk et Landeta (2017) mais aussi Abel et Nair (2015) affirment que le coût d'un coach externe est relativement élevé. La majorité étant à leur propre compte. C'est pourquoi ces services sont octroyés de manière prioritaire aux hauts dirigeants et jeunes talents à haut potentiel.

Enfin, je terminerai par un point sur la flexibilité où Abel et Nair (2015) disent que le coach a peut-être un emploi du temps chargé en dehors de l'organisation avec laquelle il a un contrat et cela peut limiter son impact positif sur le coaché. C'est surtout vrai pour toutes les demandes qui ont besoin d'un accès rapide au coach.

2.2.3 Les enjeux des coachings internes et externes :

Comme nous avons pu le constater, les coachings interne et externe sont différents sur la forme et offre des avantages et inconvénients divers. Pour le coaching interne, les auteurs ciblent surtout les coûts réduits, la connaissance de l'entreprise et de sa culture, l'opportunité de transmettre cette culture. Le coaching externe crée, pour sa part, une meilleure relation de confiance, une confidentialité accrue dans le processus et un travail plus rigoureux.

Cela étant, il ne faut pas les implanter à tout va car il y a bien des enjeux derrière leur mise en place. L'un d'entre eux, pour Schalk et Landeta (2017), est que les entreprises cherchent à faire de la rétention des cadres et hauts potentiels et il a été démontré que les deux types de coaching aident à la rétention de leurs cadres importants. La taille de l'entreprise détermine aussi le choix. En effet, une PME est presque obligée de ne faire appel qu'à du coaching externe car il y a souvent peu d'employés donc pas besoin d'engager un coach qui n'occupe que cette fonction et en même temps, former des coachs en interne mettraient en péril la relation de confiance et la confidentialité et il y aurait aussi un problème potentiel de ressource vu le faible nombre d'employé. Pour ce qui est des grandes entreprises, elles ont très souvent le choix entre soit que du coaching externe, soit que du coaching interne ou alors une combinaison des deux.

De manière plus précise, Schalk et Landeta (2017) remarque que le coaching interne convient mieux à ces grandes entreprises qui cherchent à mettre en place le projet sur du long terme car, in fine, ce sera économique pour elles. Cependant, au début de la mise en place, il est préférable de combiner les deux coachings pour offrir des expériences et opinions variées pour vraiment lancer le projet une fois les derniers détracteurs convaincus.

De son côté, le coaching externe, selon Abel et Nair (2015), est conseillé quand il y a un manque évident de confiance et confidentialité dans le processus de mise en place du coaching interne ou même lorsque le coaching n'est pas accepté par les cadres car leur expertise et sérieux pourra apporter un autre point de vue aux différents acteurs dans l'entreprise. La confidentialité et confiance sont donc ses atouts majeurs.

2.4 La mise en place du coaching interne en entreprise : facilitateurs et freins

Concentrons-nous maintenant un peu sur le coaching interne, sujet principal de ce mémoire et plus encore sur son implantation. En effet, le coaching interne, selon une recherche (Jousselin et al., 2018), n'a vraiment été reconnu comme outil pour les entreprises que vers 2005 et avant cela, il n'avait fait son apparition dans le monde des affaires que vers les années 2000.

Ceci pour nous montrer qu'il y a eu très probablement des évolutions et adaptations du coaching interne tant dans sa mise en place que dans ses spécificités. Toutefois, des éléments importants restent et donnent des pistes d'actions pour les entreprises actuelles qui souhaitent entamer une implantation de cet outil.

C'est ce que je vais tenter de résumer dans cette partie de mon travail, les expériences réalisées au sein d'entreprises, pionnières ou non du mouvement et les articles scientifiques qui expliquent les freins et facilitateurs à l'implantation du coaching interne mais aussi ce qui fait que le projet fonctionne sur la durée. En d'autres mots, je vais chercher à expliquer pourquoi ça marche et pourquoi ça ne marche pas dans certaines entreprises. Je me baserai essentiellement sur des articles de M. H. Frisch, D. Rock & R. Donde et Y. Ali & N. Lewis & K. C. McAdams pour rassembler les éléments principaux ainsi que sur deux ouvrages réalisés sous la direction d'A. Jousselin qui reprennent énormément de cas pratiques et témoignages d'entreprises (internationale, nationale, européenne, etc.) mais mettent aussi en évidence les points à ne surtout pas oublier lors de la mise en place et les pièges à éviter.

De cette façon, je serai prêt à passer à la deuxième partie de mon mémoire qui consistera à récolter des informations au moyen d'entretiens semi-directifs sur comment s'est déroulé l'implantation du coaching interne chez UCB Pharma. Je préciserai aussi la spécificité de cette forme de coaching interne car elle n'est pas très courante dans les entreprises actuelles.

2.4.1 Pourquoi ça marche ? :

Nous allons donc commencer avec les éléments relevés dans la littérature qui nous permettent d'affirmer que l'implantation du coaching interne dans une entreprise va bien se passer et continuera à se développer si certaines conditions sont respectées.

2.4.1.1 Une vision claire et à long terme :

Cette première étape est très importante selon D. Rock et R. Donde (2008). En effet, nous ne pouvons pas mettre en place n'importe quel projet si nous n'avons pas planifié des étapes dans l'implantation et la pérennisation de celui-ci. Les deux auteurs nous disent : « you need a clear vision and plan for what you are trying to achieve. A three to five-year plan is really helpful here. » (Rock & Donde, 2008, p.29).

2.4.1.2 Choisir un modèle de coaching :

Le modèle de coaching est un autre élément à ne pas négliger lorsque l'on souhaite implanter un projet de coaching interne. Pour Rock et Donde (2008), il y en a un très grand nombre et mon but n'est pas de tous les énumérer dans ce point, il est plutôt de donner des clés qui permettent de choisir celui qui correspond le mieux à son entreprise. Pour cela, il faut comprendre les limites et forces de chaque modèle tout en se calquant parfaitement avec la structure, les employés et la culture de l'entreprise. Attention aussi à choisir un modèle qui puisse indiquer clairement à tous ce que l'entreprise cherche à atteindre.

2.4.1.3 La communication :

Toujours selon Rock et Donde (2008), la communication est utile dans pas mal d'étapes pour implanter le coaching interne. D'une part, pour faire la publicité du projet car il faut mettre en lumière la démarche qui veut être mise en œuvre, la vendre et surtout, donner envie aux employés d'expérimenter ce nouvel outil. Au final, le projet de coaching interne sera tout le temps dans toutes les têtes et maintiendra les employés conscients de son avancement et aussi de ses succès.

Ensuite, la communication est aussi un outil permettant de rassurer. En effet, pour toutes les personnes qui ne connaissent pas le coaching ou ont des préjugés, c'est difficile d'avoir leur approbation pour le projet. D'où l'intérêt d'avoir une bonne communication sur ce qu'est réellement le coaching et obtenir ainsi l'adhésion de la plupart des employés au projet.

2.4.1.4 L'appui d'un cadre dirigeant :

L'implantation d'un projet de coaching interne n'est pas une mince affaire surtout lorsque ce sont principalement les hauts dirigeants qui sont réticents. Pour ce point, les recherches (Rock & Donde, 2008 ; Ali & Lewis & McAdams, 2010) sont unanimes, il faut avoir un appui d'au moins quelques hauts dirigeants et même de « key stakeholders ». En faisant ainsi, Ali, Lewis et McAdams (2010) avancent que nous pouvons dès lors être sûr que le projet sera en alignement avec la culture d'entreprise, la vision du CEO mais surtout avec la stratégie organisationnelle.

L'objectif ici est clairement d'éduquer les hauts dirigeants et dans un second temps les employés afin de : « demystifying and informing through examples and case studies; letting people know what is possible with coaching and where efficiencies can be gained; how others are applying coaching and what it could do for them. » (Rock & Donde, 2008, p.30).

2.4.1.5 Une définition précise du coaching :

Cela va de soi, comme je l'ai déjà indiqué dans la partie sur le coaching, il y a de nombreuses définitions sur ce concept et chaque entreprise qui veut implanter le coaching interne doit se poser la question suivante : « What do you exactly mean by coaching ? » (Rock & Donde, 2008, p.31).

Pour Rock et Donde (2008), chaque organisation donne un but précis à son projet de coaching interne donc la définition précise et concise est chaudement recommandée. En plus de cela, cette définition doit être en accord avec le modèle choisit car si des discordances venaient à apparaître, cela nuirait grandement à l'implantation du projet.

2.4.1.6 L'évaluation du coaching :

Ce n'est pas une surprise, tout projet mis en place doit être évalué une fois que la boucle du processus a été bouclée. Ce que beaucoup d'entreprises se demandent par contre c'est de savoir comment évaluer le coaching. Un questionnaire anonyme se fait souvent après les séances comme nous pouvons le faire avec toutes les autres formations proposées.

D. Rock et R. Donde (2008) ont, eux, tenté de faire une évaluation grâce au modèle de Kirkpatrick. Il s'avère que beaucoup d'études ont montré que les niveaux 1 à 3, à savoir les réactions à chaud, l'apprentissage et le transfert d'apprentissage, étaient très positifs. Le niveau 4, résultats organisationnels, dans une moindre mesure. Le plus difficile était de calculer le retour sur investissement et plus récemment, des études s'y sont attaquées et montre déjà un ROI (Return Of Investissment) positif.

Bien évidemment, chaque entreprise utilisera le moyen le plus efficace selon elles pour évaluer leur projet de coaching mais une chose est sûre, cela doit être fait pour l'implanter de la meilleure des manières et pour rendre visible le projet.

2.4.1.7 Des experts en coaching interne :

Dernier élément, il est primordial que l'entreprise qui lance un projet de coaching interne ait dans sa manche un ou des experts en coaching interne. A ce propos, D. Rock et R. Donde disent : « you need people who are experts and who go out and gather information from the industries and hone their skills to become internal experts. There also needs to be quality external resources to help fast track the process and provide focus. » (Rock & Donde, 2008, p.29).

Cette personne doit donc avoir un poste fixe dans l'entreprise ainsi qu'un rôle où les autres employés voient que cette personne s'occupe du coaching interne comme « Director of Internal Coaching. » (Rock & Donde, 2008, p.29).

Il est aussi fortement recommandé de demander l'aide d'une ou plusieurs entreprises qui ont déjà lancé le processus depuis au moins 3 ans afin d'avoir un réel partenaire qui aidera à peaufiner le projet dans son ensemble.

2.4.1.8 Autres facilitateurs :

Il y a d'autres éléments dont il faut tenir compte lorsque nous mettons en place du coaching interne. Les facilitateurs décrits ci-dessous sont tout aussi importants que les précédents. Ils nécessitent cependant une description moins détaillée car ils sont, somme toute, assez évidents.

Le premier, selon Ali, Lewis et McAdams (2010), est de bien amener toutes les personnes de l'entreprise à comprendre la différence entre coaching et mentoring. Le dernier est utilisé depuis plus longtemps et nous les confondons facilement. Le coaching utilise le questionnement pour amener le coaché à trouver ses solutions alors que le mentor agit plus comme un guide.

Enfin, il est essentiel de définir les « core coaching competencies that might be innate or learned and define the coach selection and matching process. » (Ali & Lewis & McAdams, 2010, p.241). Cela montre bien que l'entreprise ne doit pas nommer n'importe qui coach et donc faire une sélection sur base des compétences qu'ils ont définies.

2.4.2 Pourquoi ça ne marche pas ? :

Je commencerai d'abord par le plus simple : tous les aspects que j'ai explicité dans le point précédent peuvent tout aussi bien être des freins s'ils ne sont pas mis en œuvre lors de l'implantation d'un projet de coaching interne. Cela veut donc dire que sans ces prérequis, il est impossible qu'un projet de coaching interne tienne la route. Ces facilitateurs doivent donc impérativement être des étapes prévues dans l'implantation.

Toutefois, il existe d'autres freins que je vais dès lors expliquer et qui peuvent amener une organisation à ne plus vouloir faire avancer un projet de coaching interne ou bien à ne pas le mettre en œuvre du tout.

2.4.2.1 La peur de la non confidentialité :

Parmi les autres freins que des entreprises ont expérimentés et qui ont mené à l'échec du projet d'implantation, il y a la peur de la non-confidentialité.

Pour contrer ce frein, une bonne communication et information sur le projet en général et plus précisément sur le coaching sont de rigueur. M. H. Frisch va plus loin et nous dit « Strictly speaking, complete confidentiality in any type of coaching is impossible. Organizational sponsors always know that an employee and a coach are working together and usually know what is in the development plan. The issue, therefore, is to clearly identify what is confidential and what will be shared. A simple but useful guide- line is to structure the process so that all sharing of information with the organization is done jointly by the coach and the person being coached » (Frisch, 2001, p.246).

Il y a donc là un enjeu qui est très important si nous voulons que les coachés fassent confiance à leur coach. Un moyen de pallier ce problème est de mettre en place des contrats de coaching. Outre le fait d'engager le coach à respecter la confidentialité de ce qui est dit lors des séances, il permet aussi, selon M. H Frisch : « to establish clear commitments between the coach and the person being coached (...) It is therefore more important that internal coaches establish mutual expectations at the beginning of a coaching engagement » (Frisch, 2001, p.246).

2.4.2.2 Le coût de la formation :

Pour toute profession, la formation continue est devenue un impératif car si nous voulons rester à jour et au courant des dernières avancées dans notre domaine d'activité, il faut continuer de se former. Cela vaut aussi pour les coachs et jusque-là, il n'y a pas vraiment de freins pour l'implantation du coaching interne en entreprise.

Là où cela se corse c'est quand on se trouve dans la situation où il faut que l'entreprise forme ses coachs internes de A à Z et finance les formations. Lors d'une recherche (Nuciforo, 2015), il est apparu que le coût total pour former une équipe relativement acceptable de coachs est souvent hors de prix pour certaines organisations comme les PME.

2.4.2.3 L'environnement de l'entreprise :

C'est sûrement le frein le plus récurrent au sein des entreprises qui tentent d'implanter le coaching interne. L'environnement, comme le dit Nuciforo (2015), est un facteur important et il est souvent arrivé qu'une entreprise tente de lancer le projet alors que l'instant n'est pas approprié et que les priorités sont ailleurs.

Avec cela, nous pouvons aussi pointer des stratégies d'entreprises peu propices ou encore des situations économiques qui n'incitent pas au développement de nouveaux projets. Bref, il arrivera bien un jour où le coaching interne pourra être implanté mais quand ce n'est pas le bon moment, il faut prendre patience et saisir l'opportunité quand elle se présente. Cela peut être un changement dans le Comité de Direction, un nouveau directeur des ressources humaines, une nouvelle culture d'entreprise, etc.

Toutefois, il est arrivé à des entreprises d'avoir entamer le processus d'implantation et que le coaching interne existe déjà au sein de l'entreprise mais qu'il y a eu des événements qui poussent les dirigeants à le mettre sur le côté pour une période indéterminée. Ce n'est pas pour cela que le coaching interne ne sera plus pratiqué, que du contraire. C'est alors le rôle du pilote et des coachs de continuer à veiller sur le projet pour qu'au moment opportun, ils puissent le remettre à la lumière du jour et le redémarrer.

3. Conclusion pour la revue de littérature :

Au terme de cette première partie, j'ai pu me rendre compte que, pour tout projet que nous souhaitons lancer dans une entreprise, il faut des prérequis comme l'aval de la haute hiérarchie, un leader du projet, une structure organisationnelle favorable, des employés impliqués, une vision claire et des procédures formelles. Ce qui est également intéressant, c'est que si on compare avec la volonté d'implanter un projet de coaching interne en entreprise, il y a des similarités tout comme des divergences. Nous retrouvons chez les deux le soutien de la hiérarchie, une vision claire, une structure organisationnelle, un leader du projet. Ce qui diffère entre les deux c'est la confidentialité, la communication, la confiance entre coachs et coachés et des qualités requises de la part de ces mêmes coachs et coachés.

Dans les définitions du coaching, j'ai pu prendre conscience qu'en fonction de l'objectif recherché, elles peuvent être différentes. Cela peut aller d'une définition fixée sur le développement personnel à une définition d'objectif de performance dans son travail.

Cela étant, nous retrouvons presque à chaque fois plusieurs mots : accompagnement, potentiel, réflexion, développement. Le coaching se fait soit de manière individuelle soit en groupe.

Les coaching internes et externe présentent des caractéristiques similaires, seule leur position dans l'entreprise change ainsi que leur crédibilité face aux employés car un coach externe a plus d'expérience et son regard neutre lui donne plus de crédit. Le coach interne connaît mieux l'entreprise, donc le processus de lancement du coaching met moins de temps et il arrive plus vite au nœud du problème.

Finalement, les facilitateurs pour implanter du coaching interne sont : l'appui de la direction, une communication efficace, un cadre clair, une vision à long terme, une définition du coaching, un modèle de coaching une évaluation du coaching, l'appui d'experts en coaching et encore d'autres facilitateurs. Pour ce qui est des freins, les facilitateurs, s'ils ne sont pas mis en place, peuvent en devenir. Les autres freins sont : la peur de la non-confidentialité, le coût de la formation et l'environnement de l'entreprise.

Voilà qui termine la partie théorique de mon mémoire. Je vais maintenant passer à la deuxième partie. Je vais proposer au lecteur une présentation globale d'UCB Pharma SA, je fournirai aussi des explications détaillées sur ma méthodologie et enfin, je donnerai les résultats de mes entretiens effectués auprès de coachs, coachés, managers, membres RH, etc. qui travaillent chez UCB Pharma SA. Ainsi, je pourrai repérer les points similaires et opposés entre l'implantation du coaching interne sur mon lieu de stage par rapport à d'autres recherches, expériences réalisées précédemment. Ceci me permettra, à la fin de cette seconde partie, de repérer les freins et facilitateurs propres à UCB Pharma SA ce qui me donnera les arguments pour réaliser les recommandations pour ce travail que je détaillerai par après.

Partie II : Volet empirique :

1. Une entreprise initiatrice d'un processus d'implantation du coaching interne ? :

A l'heure actuelle, de plus en plus d'entreprises initient des projets d'implantation d'un coaching interne, UCB Pharma SA en fait partie.

Cela étant, chaque entreprise a un passé, un présent et un avenir bien à elle ce qui implique une prise en compte de certains éléments de leur histoire pour implanter correctement le coaching interne.

C'est pourquoi il me faut détailler UCB Pharma SA car c'est au travers de son historique qu'on peut mieux comprendre les changements récents qu'elle a opéré. Je vais donc réaliser un bref historique de mon institution de stage en retraçant les grands changements et caractéristiques importantes. J'expliquerai par la suite la nouvelle culture d'entreprise qui a été initiée par le nouveau CEO et ce qui en a découlé en termes d'objectifs, missions, valeurs et stratégies nouvelles. C'est très important car cela donne les fondations de la mise en place du projet sur le coaching interne implanté par ma maître de stage et une de ses collègues.

1.1 Préambule : historique d'UCB :

Au début, il n'y avait rien... Cela est vrai dans certains cas mais pas pour UCB. En effet, la société est née un 18 Janvier 1928 de la fusion d'un grand nombre de sociétés d'abord belges puis, au fur et à mesure de son expansion, des sociétés étrangères. La première fusion comprenait : la société anonyme des Fours à Coke Semet, Solvay et Piette, la Société Générale Belge des Produits Chimiques, la Société Générale des Produits Chimiques de Drogenbosch et la Société des Produits Chimiques et Pharmaceutiques Meurice.

A l'époque, UCB (appelée jusqu'en 2004 Union Chimique Belge) se développait dans différents secteurs dont le pharma, la chimie et les films. Durant la deuxième guerre mondiale, UCB a beaucoup souffert et afin de remonter la pente, il a fallu mettre en place des structures bien organisées ainsi qu'investir dans du matériel performant dans le but de favoriser sa propre reconstruction mais aussi s'adapter « à l'environnement social et économique de l'Europe » (UCB Pharma SA, n.d, p.8).

L'homme qui a initié ce projet est Emmanuel Janssen, petit-fils par alliance d'Ernest Solvay, fondateur de Solvay et Cie. Monsieur Janssen, avec son audace et ses talents d'entrepreneur, lance UCB comme société fédérant d'autres entreprises chimiques et pharmaceutiques. Petit à petit, ces entreprises seront absorbées pour ne former qu'une seule société : l'Union Chimique Belge. Monsieur Janssen croit en une société familiale et ne craint pas d'impliquer ses trois enfants dans le projet lorsqu'ils ont eu l'âge d'assumer des fonctions en son sein.

Les années passant, UCB change de stratégies et surtout, se concentre sur des secteurs de production précis. Les ambitions sont également revues à la hausse au vu des recettes toujours dans le vert. D'une société de production nationale, UCB est devenu producteur européen et enfin international dans le courant des années nonante. Les secteurs chimie et film ont été abandonnés et désormais, UCB est devenu un leader mondial dans le domaine biopharmaceutique et plus précisément l'immunologie, le système nerveux central et l'oncologie. Le Zyrtec est l'un des produits vendus le plus dans le monde. Depuis 2004, UCB ne signifie plus Union Chimique Belge, la société garde son nom mais les trois lettres ne sont plus des acronymes. Pour faire court, UCB est UCB.

Maintenant, le CEO d'UCB se nomme Jean-Christophe Tellier et c'est avec sa venue à la tête du groupe qu'UCB a entamé un changement de culture d'entreprise. Celui-ci a été d'une grande ampleur et la nouvelle culture prend encore du temps à être vécue par tous les employés à travers des comportements spécifiques mais cela est en bonne voie au vu des projets récents mis en œuvre dont le coaching interne. Intéressons-nous donc à cette nouvelle culture.

1.2 La culture d'entreprise d'UCB : « Patient Value Strategy ».

Jean-Christophe Tellier, avec le soutien et l'aide de son comité exécutif, a lancé il y a quatre ans une nouvelle culture d'entreprise qui place le patient au cœur des préoccupations. Tout commence par les besoins du patient qui donne la direction à la science et termine par une solution adéquate apportée au patient pour lui permettre de vivre avec sa maladie dans les meilleures conditions possibles. Il a instauré la « Patient Value Strategy » qui consiste à mettre les patients au centre de chaque projet mis en place par UCB. Ainsi, lorsqu'un membre de la société veut mettre en place une idée, une question doit lui venir immédiatement en tête : « how will this create value for people living with severe diseases ? » (UCB Pharma SA, 2019).

Cette question est évidemment très large et peut amener à beaucoup d'interprétations, c'est pourquoi cette culture a été subdivisée en quatre principes dont je parlerai plus tard. En attendant, UCB n'a pas instauré cette nouvelle culture d'entreprise sans avoir fait des recherches au préalable, il leur fallait des faits évidents qui montraient que l'entreprise devait changer dans ce sens. Un moyen envisagé était de relever les différentes caractéristiques de l'écosystème du patient c'est-à-dire ce qui les distingue dans leur vie en tant que personnes gravement malades. Suite à cela, plusieurs éléments ont été mis en évidence et classés dans 6 groupes qui décrivent cet écosystème du patient.

1.2.1 L'écosystème du patient :

Tout d'abord, le patient est beaucoup plus émancipé dans sa vie, il y a bien plus de possibilités pour lui de sortir du cadre strictement médical et ainsi il peut vivre une vie épanouie sans être ramené de manière incessante à sa maladie. Aussi, le patient a dorénavant accès à l'information au travers de forums et réseaux sociaux. Il peut donc discuter de son traitement avec le médecin d'une manière beaucoup plus impliquée et documentée qu'avant.

A contrario, il y a beaucoup de pression sur ses épaules et aussi des coûts importants dus aux traitements et autres investissements qui peuvent lui faciliter la vie quotidienne. Petite nuance, il me faut préciser que ces coûts sont plus ou moins importants en fonction du système de sécurité sociale mis en place dans le pays du patient sachant qu'au plus la facture des soins de santé est élevée, au plus il y aura de pression voire un mal-être du patient.

Ces coûts sont inévitablement liés à un autre élément de l'écosystème du patient : les évolutions technologiques et scientifiques. En effet, toute nouvelle découverte demande des fonds et investissements importants avant que le projet n'aboutisse et cela rend la nouvelle technologie ou science très onéreuse. Cela étant, elles permettent aussi de mieux traiter les maladies voire de les vaincre et ainsi l'espérance de vie des patients augmente. Les évolutions technologiques influencent donc la solution finale apportée au patient. L'objectif étant que le patient ait une vie « normale » même avec la maladie et donc pouvoir par exemple faire une activité sportive ou autre activité de la vie quotidienne avec un minimum de contraintes.

Nous avons parlé d'émancipation, celle-ci va de pair avec l'intégration car il est clair que le patient sévèrement malade vit dans un monde hyper connecté et où il est aisé de se créer un réseau de connaissances pour occuper son temps libre, faire les courses, cuisiner, etc. Bref, il est beaucoup plus facile de vivre en tant que personne malade dans notre monde actuel où nous avons moins de préjugés, sommes moins ignorants et donc nous l'intégrons très facilement. L'approche intégrée du patient veut dire que le patient peut intervenir aujourd'hui à tout moment dans le processus de recherche d'un nouveau médicament. Il n'apparaît plus uniquement à la fin du processus (approche linéaire). Par exemple à UCB, des patients sont régulièrement invités pour recueillir leurs avis à différentes étapes.

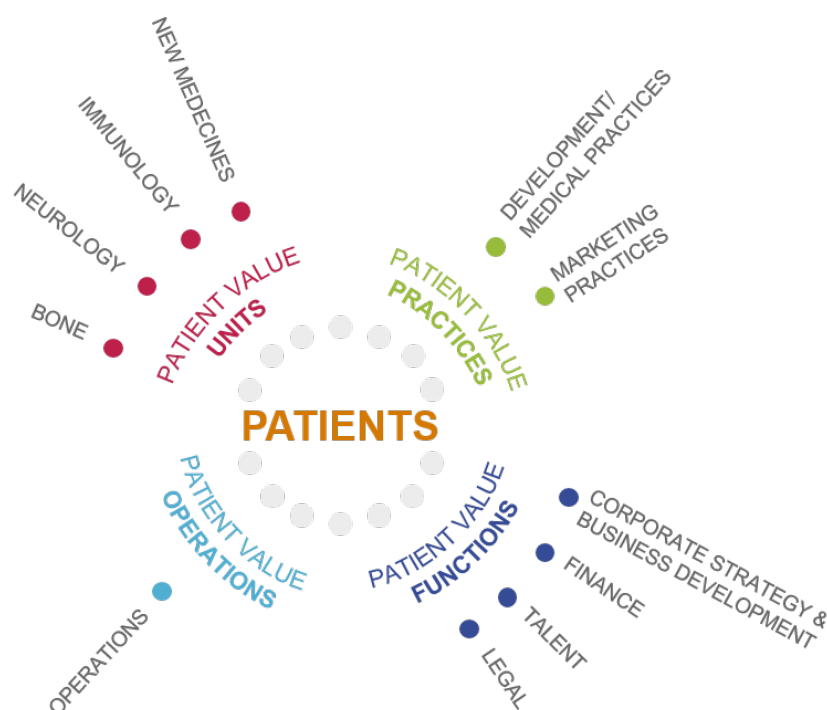
L'environnement dans lequel le patient vit est aussi très volatile. Le monde bouge sans arrêt et cela ne s'arrêtera pas de sitôt. Il nous faut sans cesse nous adapter parce que si nous ne le faisons pas, nous resterons en retrait voire coupé de la réalité et cela nous amènera à vivre dans des conditions difficiles. Monter dans le bon wagon à temps est le meilleur moyen pour rester à jour. Cela demande aux grandes sociétés telles qu'UCB d'avoir une capacité d'adaptation plus rapide qu'avant, pouvoir changer de cap également plus rapidement sous peine de se laisser dépasser complètement par l'environnement et donc à terme de disparaître.

Enfin, l'écosystème est devenu très complexe avec toutes les avancées que le monde a connu ces dernières années. Les technologies offrent de nouvelles possibilités mais avant de pouvoir s'en servir, il faut les comprendre et savoir les utiliser à bon escient. La complexité devient une source de bien-être si nous savons comment l'utiliser, toutefois, si nous ne prenons pas la peine d'observer pour comprendre, cela peut nous causer quelques soucis. Aujourd'hui plus que jamais, il nous faut réfléchir avant d'agir tout en étant capable de prendre rapidement des décisions.

1.2.2 Une organisation « Patient Value » :

Concrètement, comment cette analyse de l'écosystème du patient aide UCB à assurer la création de « Patient Value » ? Cela lui a notamment permis de se structurer de manière pertinente de sorte que chaque département, chaque service, chaque unité de travail, sachent comment ses objectifs permettent d'atteindre un certain niveau de performance et, en définitive, participent à l'accomplissement de la « Patient Value Strategy ».

A terme, UCB a construit son organisation sur base des besoins du patient, ce qui l'a amené à créer quatre départements subdivisés en services. Le schéma suivant modélise mes propos (UCB Pharma SA, 2019).

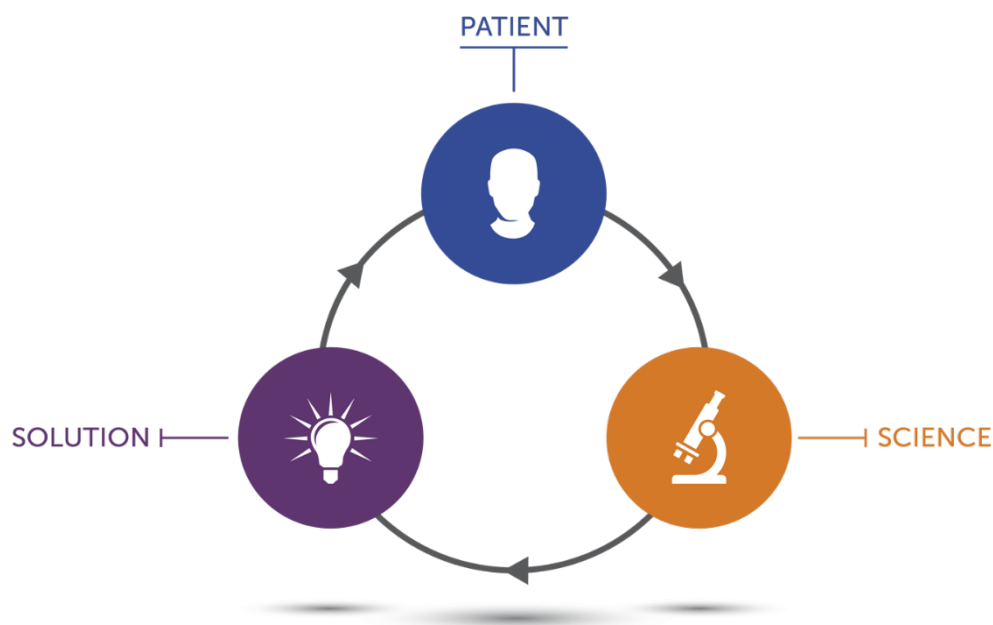


Au travers des grands départements (Units, operations, pratiques and functions), chaque service se voit confier des objectifs, des missions repartis au sein d'équipes de travail qui devront parvenir à les atteindre tout en sachant qu'au final, cela doit créer de la valeur pour les patients gravement malades. Il va évidemment de soi que les objectifs et missions sont spécifiques à chaque service car leurs rôles au sein de la société diffèrent.

1.2.3 Le modèle « Patient Value » et ses principes :

Ainsi, UCB concrétise sa volonté de changer de culture en changeant sa structure organisationnelle. Cependant, un changement de structure ne permet pas à lui seul de travailler dans le but de créer de la valeur pour le patient. Comment UCB compte intégrer le patient dans chacune de ses actions, projets, etc. ?

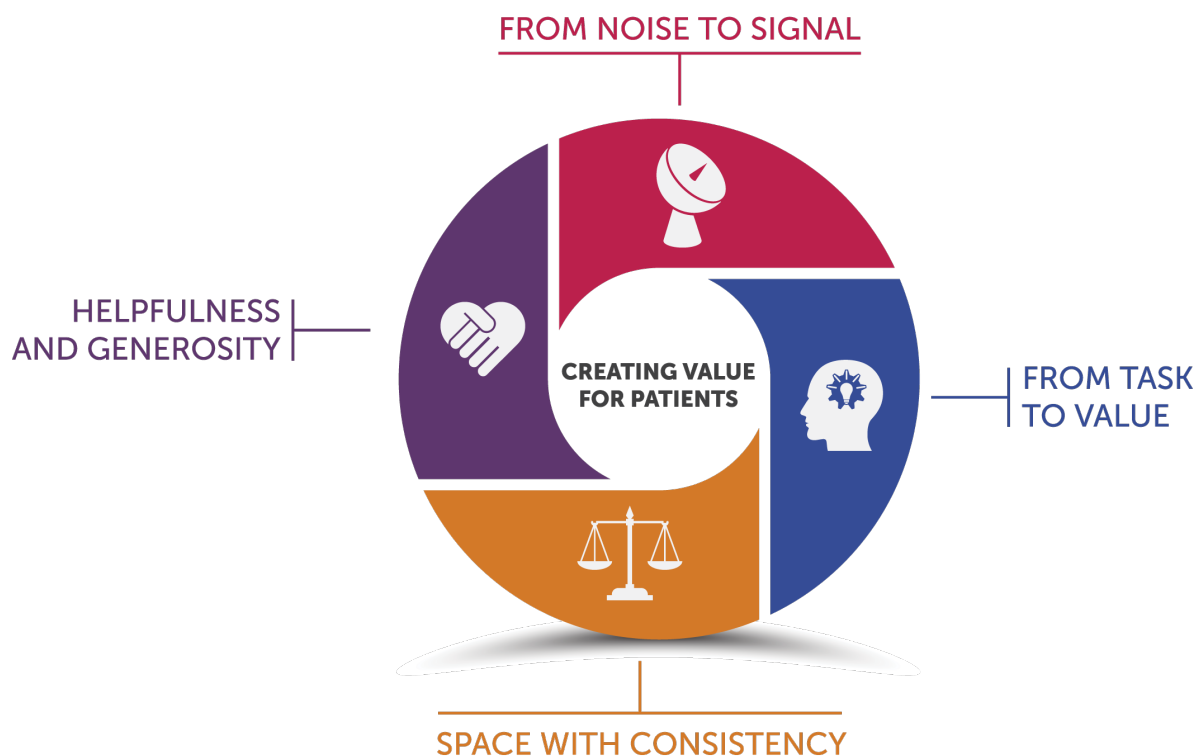
Il a donc fallu créer un modèle permettant de donner une visibilité de la démarche que veut entreprendre la société et, par celui-ci, sensibiliser le personnel, montrer que chacun est responsable de créer de la « Patient Value ». La culture à responsabilisation partagée née de cette réflexion est la suivante (UCB Pharma SA, 2019).



Le modèle a été construit sur la forme d'un cercle continu mettant en avant les éléments suivants. D'abord, le patient est le départ du processus puisqu'il est le principal concerné par les projets de développement de médicaments d'UCB. C'est en analysant les maladies pour lesquelles la société cherche à créer un médicament que des recherches scientifiques peuvent être mise en place. UCB part dorénavant des besoins du patient pour orienter sa recherche plutôt que partir de la recherche (comme c'était le cas avant).

Nous avons donc besoin de la science pour mener des expérimentations et infirmer/confirmer des hypothèses. La recherche et développement est très important à cette étape. Cela aboutit, dans la plupart des cas, à des solutions qui vont être transformées en projet afin d'être menées à bien par l'ensemble de la société. Elle en assumera les échecs et les réussites. Ces solutions impacteront, si elles aboutissent, la vie du patient en le guérissant ou en réduisant les effets négatifs de la maladie et permettra de relancer la démarche Patient-Science-Solution puisque nous sommes dans un cercle continu.

Nous remarquons que ce modèle concerne avant tout le domaine scientifique. Il a donc fallu mettre sur pied un autre schéma beaucoup général afin que chaque employé se sente concerné par la nouvelle culture et puisse dire : « Je me considère comme responsable de la production de « Patient Value » ». Ce rapprochement du patient mis sous forme de schéma reprend les quatre principes qui guident quotidiennement les actions et projets au sein d'UCB (UCB Pharma SA, 2019, p.1).



Avant de poursuivre sur la description de ces principes, il me faut faire une mise à jour sur la culture d'entreprise d'UCB. En effet, depuis la fin de mon stage, il y a eu un retour sur les actions concrètes et les descriptions de cette nouvelle culture et, de ce fait, plusieurs modifications ont été apportées.

D'abord, la première remarque a été de dire que c'était pertinent de mettre le patient au centre des décisions mais il n'est pas le seul à devoir être pris en compte. Il est évident que les employés et stakeholders ont un rôle important à jouer au sein d'UCB et donc il faut les intégrer à cette culture. C'est pourquoi il a été décidé que le terme patient devait englober ces trois acteurs de l'entreprise (personnes atteintes de maladies liées au domaine de compétences d'UCB-stakeholders-employés) car, in fine, les employés et partenaires « internes ou externes » sont également des patients.

De par ce changement, il a fallu donner une définition plus large des quatre principes de la « Patient Value Strategy ». Vous l'aurez compris, nous ne parlerons plus que du patient mais bel et bien des trois acteurs cités ci-dessus et de comment créer de la valeur dans les actions de l'entreprise pour ceux-ci.

Cette parenthèse étant achevée, je peux donner les nouvelles définitions des PVS, beaucoup plus claires et pertinentes après que la mise au point ait été faite.

Premièrement, « From noise to signal », consiste clairement à faire un tri dans les informations et connaissances que nous avons de la réalité des patients, employés et stakeholder car, de nos jours, il est clair que nous sommes inondés par les réseaux sociaux et parfois les médias de fake news qui nous amènent à prendre de mauvaises décisions dans le cadre de notre travail.

Il est donc primordial de bien comprendre la réalité vécue par ces acteurs grâce à des vraies connaissances et ainsi créer ensemble des « solutions sur mesure pour rencontrer leurs besoins » (UCB Pharma SA, 2019, p.2). Il s'agit aussi de comprendre le patient et son éco-système dans son intégralité. Nous écoutons également la famille, le personnel médical ... qui gravite autour du patient.

« From Task To Value » implique que chaque employé, équipe, business unit doit se poser la question de la valeur créée par une activité. Et si cela n'apporte pas de valeur, se poser la question de pourquoi continuer à la réaliser, voire à la réaliser différemment.

Le principe Space with Consistency réintroduit le droit à l'erreur pour autant que nous apprenons de nos erreurs. Il génère également une autre relation entre le manager et l'employé où l'employé est invité à prendre de l'espace avec consistance (respect du cadre : stratégies, priorités, culture...) et le manager à donner l'espace avec consistance en développant l'autonomie et la responsabilisation notamment par l'attitude coach.

Enfin, avec le dernier principe « Helpfulness & generosity », UCB cherche à développer la collaboration et l'entraide entre ses employés car c'est à partir de débat sain et bienveillant que nous arrivons à faire ressortir des enseignements et pourquoi pas des idées à essayer. Bien entendu, plus les débats sont ouverts et divers, plus la richesse de ceux-ci sera importante. Ce principe encourage donc la diversité et l'inclusion. La diversité de penser, diversité culturelle,

diversité de background, de génération. En agissant de la sorte, les employés mais aussi les acteurs externes peuvent établir des relations de confiance entre eux et ainsi offrir en tout temps leur aide et leurs ressources les uns envers les autres.

Voici donc ce qu'il y a à savoir d'important sur UCB et sa culture. Cela me permet de passer à l'étape suivante de ce travail à savoir, la partie empirique où je développerai ma méthodologie pour récolter les données nécessaires afin de réaliser la comparaison avec la revue de littérature mais aussi entre les données elles-mêmes. Voyons dès à présent la méthodologie pour mon mémoire.

2. Méthodologie :

Ce chapitre va se composer de plusieurs points. D'abord, je vais présenter les hypothèses que je propose suite à l'analyse de la littérature décrite dans la partie théorique. Ensuite, j'enchaînerai avec les questions qui forment mon guide d'entretien et je détaillerai comment ont fonctionné de manière générale les entretiens que j'ai réalisés. Et je finirai avec une brève présentation de chaque membre d'UCB que j'ai interrogé en décrivant également le cadre de l'entretien, la durée, etc.

Je pourrai passer au chapitre suivant qui sera une confrontation des données récoltées car il y aura des éléments à mettre en évidence mais aussi une comparaison avec la partie théorique. Je pourrai ainsi faire des recommandations et apporter du poids mais aussi du contenu à mon argumentation.

2.1 Hypothèses :

L'élaboration de la revue de littérature a permis de comprendre plus en profondeur le concept de coaching et plus spécifiquement le coaching interne et son implantation dans une entreprise. J'en suis venu à poser des hypothèses qui devront être vérifiées après analyse des données. Ces hypothèses sont nombreuses et je vais donc les passer en revue tout en expliquant pourquoi elles me semblent pertinentes d'être posées.

- Une définition propre à UCB du coaching interne connue par les interviewés a facilité son implantation :

Cela me semble être une hypothèse à explorer puisque les interviewés sont impliqués dans le projet qu'ils soient coachs, coachés, managers et s'ils ne connaissent pas le fonctionnement du coaching interne, c'est que le projet n'est pas assez mis en avant, qu'il manque de publicité et de visibilité ce qui, à terme, risque de lui nuire. Je pourrai aussi comparer le modèle d'UCB aux modèles que j'ai pu découvrir dans la littérature.

- Les interviewés partagent les mêmes objectifs que ceux d'UCB :

Cette hypothèse me permettra de me rendre compte si les employés sont impliqués dans la nouvelle culture d'UCB et la nouvelle façon de voir le patient. S'ils veulent que leurs objectifs

soient alignés avec ceux d'UCB, il leur faut s'inspirer de la « Patient Value Strategy» qui a été développée dans le chapitre précédent.

- Faire une distinction entre coaching et mentoring a facilité l'implantation du coaching interne.

Dans ce cas-ci, je soulève un critère que j'avais expliqué dans ma revue de littérature. Il est important d'avoir une communication claire sur le coaching et cela passe, premièrement par faire tomber la croyance comme quoi le coaching et le mentoring sont semblables. Vérifiez cette hypothèse me serait utile pour voir si cette différence a été faite auprès des employés d'UCB.

- Une explication de ce qu'est le coaching dans un langage clair a permis son implantation.

Nous retrouvons ici encore cette question de la communication claire mais plus dans le détail de ce qu'est le coaching et cela me sera utile pour confronter la définition que les employés d'UCB donnent du coaching, celle d'UCB que j'ai découvert durant mon stage et les définitions que j'ai repris dans ma revue de littérature. Tous les éclaircissements sur le coaching permettraient de l'implanter au mieux.

- Une pratique de coaching externe déjà présente dans l'entreprise a facilité la mise en place du coaching interne

Par cette affirmation, je veux montrer que le coaching externe facilite l'implantation du coaching interne s'il est déjà pratiqué dans l'entreprise. Comme c'est le cas pour UCB mais uniquement pour le senior management, c'est intéressant d'avoir cette hypothèse afin de voir si les échos dans les discussions ont éveillé la curiosité et donner envie d'essayer cette pratique.

- Des coachs compétents ont permis des retours positifs sur les séances de coaching :

Comme la littérature nous l'a appris, si les coachs ont les compétences nécessaires, ils faciliteront l'implantation du projet de coaching interne. Donc je saurai infirmer ou confirmer cela mais aussi savoir si tout le monde peut devenir coach ou s'il faut des qualités spécifiques pour postuler.

- Des coachs compétents ont donné une bonne publicité au coaching :

Cette hypothèse est fort liée à la précédente puisque les retours sont positifs, la publicité serait une bonne publicité et il y aurait plus de demandes de coaching en interne.

- Des coachés avec des qualités adéquates ont permis des retours positifs sur les séances de coaching :

Ici, nous allons du côté des coachés car il est important que ceux-ci soient motivés à se lancer dans ce genre de processus. Si c'est le cas, alors ils donneront des feedbacks qui encourageront d'autres à faire le premier pas, cela fera une belle publicité pour le projet et, in fine, cela facilitera son implantation.

- Des coachés avec des qualités adéquates ont donné une bonne publicité au coaching :

Il y a un lien avec la précédente dans le sens où si les retours encouragent d'autres à se lancer dans l'aventure, alors la publicité sera elle aussi importante et facilitera l'implantation définitive du coaching.

- Le projet de coaching interne soutient les PVS d'UCB :

Comme je l'ai expliqué dans le chapitre précédent, toute action entreprise dans la société doit avoir un sens et permettre d'atteindre les objectifs fixés. Le projet de coaching interne n'échappe pas à la règle et je vérifierai s'il s'inspire effectivement des « Patient Value Principles ».

- Un environnement favorable a facilité l'implantation du projet de coaching interne

Une entreprise en pleine restructuration, des licenciements, une direction très patriarcale ou très flexible sont autant d'éléments qui caractérisent une société mais surtout son environnement. D'où la question de savoir si l'environnement d'UCB est propice à l'implantation du coaching interne.

- L'appui du top management a facilité l'implantation du projet de coaching interne

Nous l'avons vu, l'appui de la haute direction est nécessaire selon les recherches si nous voulons implanter toute sorte de projet dont le coaching interne. Est-ce le cas chez UCB ? Ce sera à vérifier lors des entretiens.

- Une vision à long terme a facilité l'implantation du projet de coaching interne

Si nous savons où nous voulons aller et surtout sur une longue période alors il est plus facile d'avancer et de se fixer des objectifs. UCB a-t-il un plan, des étapes définies pour son projet de coaching interne ? Sont-elles respectées ? Où en sont-ils ?

- L'existence d'un représentant du projet a facilité l'implantation du projet de coaching interne :

La littérature parle plus de pilote de projet mais qu'importe, si la littérature en parle, je vais vérifier sur le terrain si c'est bien nécessaire d'avoir une personne de référence qui porte le projet. Il est intéressant de voir si les personnes interviewées sont au courant qu'une telle personne existe car cela montre encore leur engagement dans le projet.

- La confidentialité a suscité des interrogations auprès de la population interrogée :

Cette dernière hypothèse va me permettre de montrer s'il y a de grosses différences entre le coaching interne et externe et notamment au niveau de la confidentialité car la littérature disait qu'une limite du coaching interne était justement cette confidentialité. Vrai ou faux ? Existe-t-il des mécanismes pour contrer ce problème ? Nous le verrons dans les résultats des entretiens.

2.2 Le guide d'entretien :

Mon guide d'entretien regroupe quinze questions principales sur lesquelles je me base dans le but de donner une suite logique à l'interview. Je me suis inspiré des hypothèses afin de le concevoir puisque c'est sur base de ce guide que je pourrai infirmer ou confirmer celles-ci. Chaque hypothèse a donc été analysée pour faire ressortir le plus de question possible et ainsi collecter les informations dont j'avais besoin pour ce travail. Mon promoteur m'a beaucoup aidé dans cette tâche après avoir essayé par mes propres moyens.

Pour ce qui est des deux questions concernant les facilitateurs et freins à l'implantation au coaching interne, elles doivent être précisées si jamais la personne n'en voit pas ou qu'elle oublie d'en mentionner. C'était tout un travail de ne pas induire de réponse dans mes questions puisque je me basais sur la partie théorique pour faire le tour des freins et facilitateurs que j'ai découvert. Je précise également que ce guide a été utilisé pour toutes mes interviews. Comme je cherche à savoir les freins et facilitateurs, il ne m'est pas nécessaire de faire différents guides en fonction des employés que je rencontre. Les coachs, coachés et managers ont donc tous

répondu aux mêmes questions afin de me rendre compte s'il y a des variations ou non dans les propos. Le guide d'entretien se trouve en annexe pour que le lecteur puisse voir la série de question avant d'aborder la partie du travail consacré à la confrontation entre théorie et pratique.

2.3 Les personnes interviewées :

Dans cette partie, je vais présenter dans un portrait résumé les différentes personnes que j'ai interrogées lors de ma récolte de donnée. Il s'agit de coach, manager-coachs et de manager qui ont des coachs et coachés dans leur équipe de travail. Pour chacun, j'ai utilisé des noms d'emprunt pour veiller à leur anonymat. Voici un détail des dix entretiens que j'ai effectué pour ma récolte de données et les retranscriptions de neuf d'entre eux se trouvent en annexes afin de donner un complément d'information au lecteur :

Entretien avec Madame Alix, coordinatrice des formations soft skills, réalisé le 24 juin 2019.

Entretien avec Madame Anna, responsable RH pour le service finance, réalisé le 13 juin 2019.

Entretien avec Madame Clara, Head of operation of excellence, réalisé le 11 juin 2019.

Entretien avec Madame Elodie, responsable du développement biologique et pharmaceutique, réalisé le 21 juin 2019.

Entretien avec Monsieur Jean, responsable de la qualité des produits mis sur le marché, réalisé le 20 juin 2019.

Entretien avec Monsieur Martin, responsable finance sur l'environnement manufacturing, réalisé le 4 juin 2019.

Entretien avec Madame Michèle, membre de l'EXCOM d'UCB, réalisé le 26 juin 2019.

Entretien avec Monsieur Michel, responsable du global engineering, réalisé le 4 juin 2019.

Entretien avec Madame Sabine, membre administratif en TSO, réalisé le 12 juin 2019.

Entretien avec Madame Véronique, learning lead Europe, réalisé le 24 juin 2019.

Pour être le plus complet possible je vais aussi expliquer comment j'ai mené mes entretiens. J'ai voulu laisser l'opportunité aux personnes de s'exprimer le plus possible. C'est pourquoi j'ai réalisé des entretiens semi-directifs. Mes questions, comme vous avez pu le voir sont toutes ouvertes et demandent aux employés une réflexion. J'ai donc laissé beaucoup de temps dans nos échanges pour avoir des réponses construites et intéressantes pour mon travail.

Les entretiens ne duraient pas plus d'une heure et je profitais de la coupure de mon dictaphone pour prolonger l'échange et peut-être récolter des informations supplémentaires.

2.3.1 Martin :

Martin est la première personne que j'ai interrogée. Il est responsable de l'organisation finance et plus particulièrement, celle qui supporte l'organisation du manufacturing. Il a été membre d'un groupe de travail qui a lancé son propre projet de coaching dans son département finance. Martin est donc un manager qui a des coachés dans son équipe et son point de vue m'a permis notamment de me rendre compte comment des employés récents sont informés des projets et en particulier celui du coaching interne.

2.3.2 Michel :

Michel est lui aussi manager mais également coach. Il fait partie de la première vague. Son rôle en tant que manager concerne l'engineering en d'autres termes, il s'occupe de tous les investissements d'UCB que ce soit pour la modification d'installations, d'usines, d'infrastructures, de construction de bâtiments dans le but d'adapter la structure d'UCB à ces produits et sa stratégie produit. Il est coach depuis plus de trois ans et il a souhaité se lancer dans ce projet parce qu'il a lui-même suivi des séances en tant que coaché et qui ont eu une influence positive sur sa façon d'être et de comprendre ceux qui l'entourent. Comme il fait partie de la première vague, son vécu et sa connaissance du début du projet jusqu'à maintenant m'a été fort utile pour ce qui est des facilitateurs et freins à l'implantation du coaching interne. Étant également convaincu de l'efficacité du coaching, il a apporté beaucoup de points positifs tout en gardant à l'esprit qu'il a aussi des défauts. Une belle et enrichissante rencontre.

2.3.3 Sabine :

Sabine est en 4/5 pour pouvoir consacrer deux jours de sa semaine au coaching. En plus d'être coach interne, elle est également coach professionnelle. Chez UCB, après avoir travaillé en recherche, elle occupe un poste administratif dans un département technique. Ayant cette double casquette de coach interne mais aussi coach professionnelle certifiée, elle m'a permis d'avoir un regard critique sur le projet de coaching. Cela a été très précieux comme entretien car j'ai pu relever plusieurs points qui serviront notamment de recommandations à la fin de mon travail.

2.3.4 : Clara :

Clara est une manager dans le département de développement médical et recherche clinique. Elle est également coach, je dirai même une coach très optimiste mais qui sélectionne aussi les coachings qu'elle veut faire puisqu'elle aime les gens qui veulent sortir de leur zone de confort et avancer. Elle a réalisé sa formation de coach interne en deux ans parce que son travail l'occupait fortement lorsqu'elle l'a commencée. Cela étant, elle est convaincue que ce projet est bénéfique et le sera encore plus avec les moyens qui sont mis pour le rendre pérenne. Son opinion sur les coachs et coachés m'a apporté beaucoup de renseignements sur les qualités requises pour être coach ou coaché.

2.3.5 Anna :

Anna est une responsable ressource humaine du département finance, elle a une position hiérarchique assez haute chez UCB et elle est aussi coach interne ce qui en fait un manager-coach. Son implication dans le projet lui vient de sa fonction, pour elle, être manager c'est être coach de ses collaborateurs et les stimuler au jour le jour dans leur travail. Sa position hiérarchique dans la société m'a apporté une vision plus stratégique mais tout de même humaine du projet. J'ai également appris beaucoup en cherchant à comprendre plus en détail sa propre définition du coaching. Cela s'est fait hors de l'entretien mais j'en ai gardé les idées essentielles. Elle a été très synthétique pour beaucoup de questions mais pour ce qui est des freins et facilitateurs au projet de coaching interne, elle a donné beaucoup d'éléments que j'utiliserai à bon escient dans mon prochain chapitre.

2.3.6 Jean :

Jean est en charge d'un département qui s'occupe des produits qu'UCB veut mettre sur le marché et s'assure de leur qualité. Il est coach interne certifié lors de la première vague. Il est donc un manager-coach. Ce qui a été très intéressant lors de notre entretien c'est cette constante remise en question sur ce qui le meut au jour le jour et notamment ses projets professionnels. Il m'a donc donné beaucoup de pistes d'améliorations si le projet était à refaire ailleurs mais également un avis très franc et optimiste sur les bienfaits du coaching.

2.3.7 Elodie :

Elle s'occupe d'un département de développement pharmaceutique c'est-à-dire tout ce qui est design et process des produits finis. Elle a été formée lors de la deuxième vague et se trouve être aussi un manager coach. Dans notre entretien, elle a particulièrement insisté sur les points du projet à améliorer et cela me donnera des éléments pertinents lors de mes propres recommandations pour UCB. Elle a aussi été en charge d'un groupe de facilitateurs pour l'implantation de la nouvelle culture d'UCB et en cela, elle a vraiment su m'expliquer en détail ses spécificités. C'était un entretien très important pour en apprendre plus sur les « Patient Value Principles ».

2.3.8 Alix :

Alix coordonne toutes les formations soft skills chez UCB. Elle a été coachée au sein de l'entreprise par un coach interne et c'est la seule que j'ai pu interroger. Son avis me sera donc nécessaire pour voir le coaching de la position du coaché en plus de retenir ses avis sur la pratique et comment elle est appliquée au sein d'UCB.

2.3.9 Véronique :

Véronique occupe deux rôles au sein d'UCB. Dans le premier, elle propose et design des solutions pour développer des talents dans l'entreprise. A ce rôle s'ajoute celui de pilote du projet de coaching et enfin elle est aussi dans un groupe de travail pour faciliter la nouvelle culture. En tant que pilote du projet, elle m'a apporté un regard très précis et minutieux sur le projet en plus d'être en perpétuelle remise en question sur ce qu'elle fait.

2.3.10 Michèle :

Michèle est manager avec beaucoup de responsabilités et elle fait partie de la première vague de coach. Sa casquette de manager-coach en plus d'être dans la haute hiérarchie m'a apporté une vision plus stratégique du projet mais également humaine car elle est convaincue des bienfaits pour tous les employés et pourquoi pas mettre en place des coachings internes pour des membres de la haute hiérarchie.

3. Analyse des résultats :

Ce chapitre sera divisé en deux points. Tout d'abord, je ferai une analyse de toutes les informations récoltées lors des entretiens que j'ai menés. J'en ressortirai les éléments principaux qui sont intéressants pour mon travail. Je confronterai dans un second point mes hypothèses avec les éléments principaux relevés. Cette analyse me permettra ensuite de discuter mes hypothèses afin de les confirmer ou de les infirmer.

3.1 Ce qui ressort des entretiens :

3.1.1 Des définitions variées :

Le premier élément qui est à faire ressortir c'est la grande variation des définitions qui m'ont été proposées par les interviewés. En effet, toutes les définitions sont différentes, cependant nous y retrouvons systématiquement les mêmes termes utilisés à la fois par les coachs et le coaché. Le développement personnel, l'accompagnement, trouver les solutions à ses problèmes, questionnement sont les mots qui reviennent le plus souvent. Seul le manager que j'ai interrogé parle de développement de la performance. Il y a donc un lien plus porté sur le travail alors que les coachs voient le bénéfice du coaching au-delà de la vie professionnelle.

3.1.2 Une différence claire entre coaching et mentoring :

Par rapport au mentoring, les avis sont unanimes, il y a clairement une différence entre les deux pratiques et elle est bien identifiée par tous. La relation est totalement différente dans le sens où le mentor est là pour donner des conseils et le coach, de son côté, pose les questions afin d'aider le coaché à trouver ses propres solutions.

3.1.3 La culture d'entreprise :

Concernant la connaissance de la nouvelle culture, j'ai pu me rendre compte qu'elle est connue de tous. Toutefois, chacun se l'approprie différemment dans son travail au jour le jour. Chaque personne que j'ai interrogée me donnait une explication propre des quatre piliers principaux de la Patient Value Strategy ce qui appuie l'idée que chacun s'approprie la nouvelle culture en fonction de son vécu, son environnement. UCB tient à laisser une grande marge de manœuvre à tous ses employés c'est pourquoi chaque pilier a une signification assez large.

3.1.4 La communication autour du coaching :

A la question de savoir comment le coaching s'est fait connaître, j'ai eu des réponses très variables. Michel constatait que c'est grâce au pilote que le projet s'est fait connaître grâce à son drive alors que Sabine mettait plus l'accent sur un projet qui a commencé petit et discret pour se développer de façon intelligente. Ce qui est revenu chez quatre personnes c'est le bouche-à-oreille ; ce serait ce canal de communication qui a permis au projet de prendre de plus en plus d'ampleur grâce aux feedbacks positifs des coachés. Le pilote du projet appuie cela mais attire l'attention sur les deux principaux sponsors qui ont assuré une propagation top-down du projet : le nouveau CEO et l'ancien Head of Talent qui a appuyé l'initiative jusqu'à son départ du poste.

3.1.5 L'évaluation du projet :

L'évaluation du programme n'est pas totalement claire. La moitié nous dit qu'il y en a déjà eu mais le reste des personnes interrogées disent le contraire en précisant qu'il ne s'agissait que de feedbacks après chaque session de coaching. Bien entendu, c'est utile pour les coachs afin de s'améliorer et cela peut donner des pistes d'idées pour d'autres formations ou éléments dont il faut tenir compte mais c'est en discutant avec le pilote du projet que j'ai eu une explication claire. En effet, il y a toujours des feedbacks qui sont demandés à la fin des coachings mais le souci c'est qu'ils ne sont pas assez constructifs. C'est pourquoi le pilote a décidé de lancer au mois de juillet un questionnaire à tous les coachés et coachs afin de recueillir un maximum d'informations pour évaluer réellement le projet car la masse critique de personnes concernées est suffisante aujourd'hui selon le pilote :

« C'est pour ça que, maintenant qu'on a une masse critique de 50 coachs et qu'on a coaché plus de 200 personnes, je pense qu'on a un bon vivier pour collecter du feedback »
(Véronique, 2019).

Il y a plusieurs éléments que je trouve intéressant de relever dans ce paragraphe. D'abord, Martin trouvait que le projet manquait de structure et qu'il faudrait peut-être remettre du cadre et bien clarifier les rôles de chacun. Sabine mettait en avant que le pilote est seul à la barre et qu'il serait intéressant d'impliquer plus les coachs dans le projet sur le long terme ou bien d'engager une ou des personnes qui puissent supporter et challenger le pilote. Elodie souhaiterait avoir plus de soutien pour les coachs à travers des séances de coaching pour eux aussi car il y a parfois des séances qui sont très pesantes. Anna, dans une approche plus

stratégique, voit d'un bon œil de relancer une communication et une publicité sur le projet pour garder une visibilité et l'intérêt de la haute hiérarchie. Clara souhaiterait plus de supervisions et une présence à ces séances car, pour le moment, très peu de coachs internes s'y présentent et le pilote renchérisait en pointant que, souvent, ce sont les coachs qui en ont le plus besoin qui ne s'y présentent pas. Enfin je termine avec le pilote qui voudrait créer une vraie communauté de coachs afin qu'aucun ne se sente délaissé. La majorité des coachs se trouvent en Belgique donc pour les autres, il est plus difficile de créer du lien. Il lui semble donc important d'établir cette communauté pour renforcer ce sentiment d'appartenance au groupe de coachs internes.

3.1.6 Tout le monde ne peut pas être coach :

Après trois entretiens, j'ai commencé à poser la question si tout le monde peut devenir coach et j'ai obtenu des avis qui se rejoignent très fort. Six personnes ont mis en avant que des qualités innées comme l'écoute et l'empathie étaient nécessaires et quatre autres personnes m'ont parlé de l'envie et de l'engagement. En effet, avant de se lancer dans la formation, il faut avoir envie et pour Elodie, cela vaut autant pour les coachs que les coachés. Donc, de manière générale, les interviewés pensent que tout le monde ne peut pas devenir coach.

3.1.7 Différences entre les coachings interne et externe :

Il me semble également important de montrer que neuf personnes interviewées voient une même différence entre coachs internes et externes : le premier connaît l'organisation et sa culture donc il y a un gain de temps évident mais pour l'autre, c'est le regard neuf et neutre qui ressort. Pour Michel, ce qui change vraiment, c'est la crédibilité que nous pouvons avoir aux yeux des coachés et dans ce cas, il ne dément pas que le coach externe en a plus que le coach interne.

3.1.8 La définition du coaching d'UCB :

Quant au fait de savoir si les personnes connaissent la définition du coaching d'UCB, je n'ai jamais eu de réponses claires donc je ne sais pas s'ils la connaissent vraiment. Cependant parmi les dix, seule Elodie estime avoir sa propre définition du coaching et ne pas être alignée avec celle d'UCB. Elle s'est approprié une définition pour elle seule.

3.1.9 Le soutien du coaching à la nouvelle culture d'entreprise :

Par rapport au projet de coaching et son soutien à la nouvelle culture, les avis sont de deux ordres : un premier groupe de six personnes estiment que le projet de coaching se retrouve dans tous les piliers et soutient cette nouvelle culture. Les quatre autres pensent que le coaching ne se retrouve que dans un voire deux piliers. Les piliers cités sont Helpfulness and Generosity et From Task to Value. Nous voyons donc que chacun interprète encore une fois les piliers à leur façon et donc certains voient l'impact du coaching dans quelques piliers et les autres dans tous ceux-ci.

3.1.10 Les freins à l'implantation du coaching interne :

Pour ce qui est des freins à l'implantation du coaching interne, plusieurs éléments ont été relevés. Trois personnes m'ont parlé d'un manque de communication et plus précisément de l'ignorance des employés d'UCB sur ce qu'est le coaching. Les préjugés et aprioris seraient donc un frein potentiel si nous ne démystifions pas la pratique.

Cinq personnes m'ont aussi relaté la peur des managers que les coachs ne s'impliquent plus autant dans leur fonction première et ils sont donc réticents à l'implication de leurs collaborateurs dans le projet.

Deux coachs et le coaché ont évoqué que la peur de la non-confidentialité est un frein possible si un cadre n'est pas fixé. Nous pouvons donc déduire que s'il n'y a pas un cadre clair pour le projet, il risque fort d'être implanté avec difficulté. Pour pallier à ce problème, il est nécessaire de démystifier tous les préjugés au sujet de la confidentialité des coachs internes. Dans mes entretiens, la confidentialité n'est pas ressortie comme un frein car des outils ont été mis en place pour respecter la confidentialité comme le contrat de coaching et le code de déontologie.

Cependant, cela a suscité des questions au lancement du projet ; c'est pourquoi, tous les documents ont été postés sur l'intranet de l'entreprise pour plus de transparence et ainsi rassurer ceux qui étaient soucieux de la confidentialité des propos échangés en séance de coaching.

Le manager et deux coachs ont abordé le problème financier car cela coûte à l'entreprise de former des coachs mais surtout, cela prend du temps et donc nous revenons au point déjà cité précédemment sur l'implication des coachs dans leur fonction initiale.

Un coach affirme que les expériences négatives d'un ou plusieurs coachés peuvent nuire au coaching et le pilote le rejoint en disant :

« Créer de l'expérience positive ce n'est pas si évident à l'inverse de la négative et elle fait beaucoup de dégâts » (Véronique, 2019).

Nous pouvons faire le lien avec la formation des coachs car si celle-ci est bonne, il y a moins de risques d'avoir des expériences négatives et ainsi le processus d'implantation n'est pas ralenti.

3.1.11 Les facilitateurs à l'implantation du coaching interne :

Comme je l'ai déjà expliqué dans la revue de littérature, tout frein que j'explique, s'il est pris en compte, devient un facilitateur et inversement. Je vais donc continuer en abordant les facilitateurs qui m'ont été signifiés lors des entretiens. L'élément qui est revenu systématiquement, c'est le soutien de la hiérarchie. Toutes les personnes affirment qu'il est primordial d'avoir l'aval de la haute hiérarchie pour lancer un projet de coaching.

Ensuite, huit personnes parlent de l'importance du leadership du pilote qui implémente le projet. A UCB, le pilote a réussi à son leadership à implanter le coaching interne avec succès.

Puis, la moitié des personnes interrogées insiste sur le bouche-à-oreille, un moyen de communication très puissant selon eux et particulièrement efficace pour la promotion du projet de coaching interne chez UCB. Cela a été encore plus puissant grâce aux expériences positives dont a parlé le pilote et c'est un autre élément qui a facilité l'implantation du projet selon lui.

La formation reçue est, pour cinq personnes, un facilitateur car sans celle-ci, les coachs n'auraient pas eu de crédibilité. Il est donc essentiel de bien choisir l'école qui va former les coachs internes selon le pilote.

4. Discussion des hypothèses :

Afin de structurer au mieux ce chapitre, je vais le séparer en sous-points qui seront mes différentes hypothèses. Ainsi, je pourrai confronter ce que chaque personne m'a dit à propos des questions reliées à ces hypothèses et je conclurai tous les sous-points avec l'infirmité ou la confirmation de celles-ci. Je ferai également un bref lien avec la partie théorique pour me rendre compte si UCB confirme ce que j'ai lu dans la revue de littérature.

Ensuite, je donnerai une analyse au sujet d'UCB dans sa façon d'avoir implanté le coaching interne puisque c'est là une partie importante pour la société où j'ai fait mon stage. Voir ce qui a fonctionné, ce qui peut être mieux conçu et ce qui aurait pu être mis en place. En plus, cette partie peut aussi être intéressante pour toute entreprise qui souhaite lancer un projet de coaching interne en son sein. En effet, je mettrai en avant des prérequis qui sont obligatoires avant d'implanter du coaching interne et j'y ajouterai aussi des éléments qui peuvent être mis en place si cela s'avère nécessaire pour la société.

4.1 Une définition propre à UCB du coaching interne connue par les interviewés a facilité son implantation :

La définition propre du coaching pour UCB est la suivante : « Le coaching est un processus d'apprentissage reposant sur la technique du questionnement afin de clarifier/d'explorer les besoins, les motivations, les désirs et les compétences du coaché pour lui permettre d'identifier sa/ses solutions » (UCB, n.d., p.1). Dans cette définition, nous voyons nettement qu'elle est très générale et reprend aussi bien le développement des compétences que le développement de soi.

Lors de mes interviews, j'ai pu constater que les coachs définissaient le coaching comme du développement de soi. Par contre dans le cas du manager que j'ai rencontré, il est plus question d'améliorer les performances. En ce sens, UCB a eu raison de faire une définition globale car tout le monde s'y retrouve en fin de compte. Toutes les définitions très différentes trouvent leurs sources dans cette définition globale. De cette manière, le coaching a pu être identifié comme une pratique nouvelle et comme chacun se l'appropriait tout en restant fidèle aux grandes idées, le projet a été implanté plus facilement.

Il est clair que cette première hypothèse ne se confirme pas. A l'exception de Véronique, toutes les personnes interrogées ne connaissent pas la définition du coaching interne chez UCB. Apparemment, cela n'a pas eu de grands impacts sur l'implantation du projet, ce qui importe le plus c'est que chaque définition personnelle rejoigne celle d'UCB.

4.2 Les interviewés partagent les mêmes objectifs que ceux d'UCB :

Partager les mêmes objectifs qu'une entreprise n'est pas facilement visible mais l'adhésion à la culture peut donner des indications et dans notre cas, chaque personne interrogée sait ce que la culture signifie et utilise les « Patient Value Principles » dans leur day-to-day job afin d'être en phase d'une part avec eux-mêmes mais aussi avec les objectifs d'UCB. Tous les témoignages des personnes interviewées m'indiquaient qu'il fallait de plus en plus se questionner sur ses priorités dans son travail. Cela permet d'y voir plus clair, de voir vers où il faut aller mais aussi de ne plus dépenser de l'énergie dans ce qui n'a plus de valeur pour soi et ses collaborateurs. Toutefois, comme expliqué dans le chapitre 3, chacun s'approprie les quatre piliers à sa façon et les vit différemment.

Cette hypothèse est confirmée parce que les interviewés voient en cette nouvelle culture un moyen d'atteindre les objectifs fixés par le top management et chaque action, projet est remis en question afin de vérifier s'il vaut la peine d'être mis en place.

4.3 Le projet de coaching interne soutient la culture PVS d'UCB :

Les dix personnes interviewées sont d'accord de dire que le projet de coaching interne a de la valeur pour l'entreprise et soutient la Patient Value Strategy d'UCB mais il y a quelques nuances à y apporter. Sept personnes estiment que seuls certains principes sont liés au coaching interne comme Clara. Elle nous dit :

« Il y a la partie, pour moi, Helpfulness and generosity qui est vraiment un des principes à UCB. Comment est-ce qu'on s'entraide et comment est-ce qu'on est généreux entre nous. (...) et quelque part, pour moi, il y a Task to Value parce que je trouve qu'un coaching, il y a toujours la partie où on met ses priorités et donc son énergie, qu'est-ce qui n'a plus de valeur, pour toi, pour l'équipe » (Clara, 2019).

A contrario, les autres personnes interrogées voient plutôt le coaching comme une pratique qui participe au bien-être des employés dans la société ce qui est, selon eux, un élément important pour atteindre les objectifs. UCB a beau avoir comme public cible des patients, il n'empêche que notre premier patient c'est nous-même. Sabine me disait :

« (...) j'ai toujours pensé que la première personne dont on devait prendre soin c'est l'employé parce c'est beau l'idée de se dire, le patient, le patient mais si l'employé ne se sent pas lui-même supporté et pris en compte et en considération, il va se dire, on se préoccupe du patient mais pas de moi, fin voilà » (Sabine, 2019).

Donc, il est évident que le projet de coaching interne soutient la nouvelle culture d'UCB, mon hypothèse se confirme. Seul le lien du coaching interne avec les quatre principes n'est pas partagé par l'ensemble des interviewés.

4.4 Une bonne communication sur le coaching a facilité son implantation : une distinction entre coaching et mentoring a facilité l'implantation du coaching interne.

Dans tous les entretiens, chacun a su m'expliquer ce qu'était le coaching et, très souvent, je n'avais pas besoin de demander les différences avec le mentoring, elles étaient tout de suite mises en avant parce que, surtout les coachs, veulent vraiment qu'une distinction soit faite. Cela vaut donc pour les coachs mais aussi pour les managers et les coachés bien que je n'aie eu l'occasion d'en interroger qu'un seul qui m'a clairement expliqué que les différences sont mentionnées lors de l'entretien de première rencontre pour voir s'il y a un fit entre coach et coaché.

Cette hypothèse ne se confirme pas, il y a vraiment une communication claire qui a été menée pour bien différencier les deux pratiques. Par contre, de savoir si cela a facilité l'implantation du coaching interne, rien n'a vraiment été mis en avant lors des entretiens. Comme les différences apparaissent évidentes pour tout le monde, nous pouvons seulement dire que les personnes désirant faire du coaching allaient trouver la responsable et de même pour le mentoring donc nous ne pouvons pas parler de facilitateur à l'implantation du coaching interne.

4.5 Une bonne communication sur le coaching a facilité son implantation : une explication de ce qu'est le coaching dans un langage clair a permis son implantation.

La façon pour faire connaître le coaching et l'expliquer s'est faite petit à petit chez UCB dans le sens où, il était préférable de lancer le projet discrètement et le faire progresser lorsque les feedbacks positifs remontaient. Cela a d'abord commencé sur le site de Braine-l'Alleud à un niveau local. A partir du moment où les premiers coachs ont été formés, des premières communications ont été lancées pour expliquer ce qu'est le coaching et inviter les employés à tenter l'expérience. Au vu des premiers retours positifs, la demande de coaching a augmenté et ils ont pu passer à la formation d'une deuxième puis d'une troisième vague de coachs.

L'hypothèse se confirme car je constate des connaissances assez approfondies des coachs, coachés et manager sur le coaching. Cela montre leur engagement dans le projet et leur volonté de pouvoir partager leurs expériences auprès d'autres employés.

4.6 Des coachs compétents ont permis des retours positifs sur les séances de coaching et donné une bonne publicité au coaching interne :

L'école de coaching qui a formé les coachs est BAO (Bouche à Oreille) et de l'avis de tous les coachs qui ont suivi la formation, ils ont été bien préparés à leur futur rôle et se sont sentis armés pour s'occuper de coaching. Mais avant de pouvoir suivre cette formation, il a fallu suivre deux entretiens. Le premier avec le pilote et le second avec des formateurs de BAO pour vérifier si les candidats étaient motivés à s'investir dans la formation car elle demande une véritable ouverture d'esprit mais aussi une volonté à apprendre à se connaître. Donc, pour toutes les personnes interviewées, tout le monde ne peut pas être coach. L'empathie et l'écoute active sont des qualités nécessaires que tout le monde n'a pas forcément en soi. Cela étant, si le candidat était motivé et désireux de s'impliquer à fond, il était pris. Michel le synthétise bien :

« Il faut donc qu'elles aient envie et qu'elles y croient. Il y a donc des terrains propices. Le pilote rencontrait les volontaires et leur faisait passer un entretien puis ces personnes passaient aussi chez les coachs professionnels de la formation pour voir si on était prêt à s'investir. Le recrutement des coachs s'est aussi fait beaucoup par le bouche-à-oreille »

(Michel, 2019).

Avec des coachs compétents, il ne manquait plus qu'à lancer le projet de coaching et attendre les feedbacks pour relancer une publicité. C'est ce qui a été fait. En effet, il y a eu beaucoup de retours positifs et les coachés eux-mêmes n'hésitaient pas à faire de la publicité dans leur équipe de travail ou diriger leurs collègues vers le pilote du projet. Les deux hypothèses reprises dans ce point sont donc toutes les deux confirmées car les dix personnes interrogées sont du même avis.

4.7 Des coachés avec des qualités adéquates ont permis des retours positifs sur les séances de coaching et donné une bonne publicité au coaching interne :

L'élément central qui revient à chaque fois c'est l'envie. Pour tous, le coaché doit avoir envie de s'engager dans ses sessions de coaching. Un exemple de coaching imposé montre bien que si nous n'en voyons pas l'intérêt, cela ne marche pas et les retours sont moins positifs. Clara disait :

« En général, je trouve, et ça c'est peut-être une question de facilitation, que ça marche mieux quand la personne en a vraiment envie et voit la valeur ajoutée de faire du coaching.

Dans mes expériences c'est ce qui marche le mieux par rapport à des programmes de leadership comme accelerate. Dans ce programme, il y a des sessions de coaching qui sont proposées à tous ceux qui la suivent et comme ça leur est imposé, je trouve que ça ne marche pas très bien. Ils ne sont pas très motivés par rapport à des gens qui ont envie de se développer, de changer de fonction et qui recherchent quelqu'un avec qui discuter de développement de carrière, ça c'est ce qui marche le mieux » (Clara, 2019).

Donc ce n'est pas vraiment de qualités dont il faut parler mais plutôt d'état d'esprit. De tous les coachings effectués où il y avait une envie de changer quelque chose, les feedbacks ont été très positifs et le bouche à oreille à continuer d'augmenter la demande comme je l'ai dit dans le point précédent. L'hypothèse devrait parler de motivation et elle serait confirmée par les propos recueillis dans mes entretiens.

4.8 Un environnement favorable a facilité l'implantation du projet de coaching interne :

Quand nous parlons d'environnement, il est clair qu'il y a plusieurs éléments à prendre en compte : la culture, la situation financière de la société, les membres de la haute hiérarchie, etc.

De manière générale, j'ai pu me rendre compte à travers les entretiens que beaucoup d'éléments étaient effectivement réunis pour implanter plus facilement le coaching interne.

Prenons la culture d'entreprise dont j'ai déjà parlé, elle a été implémentée par le nouveau CEO d'UCB il y a quelques années et suite à cela, le projet de coaching a été mis en œuvre parce qu'il allait dans le sens de cette nouvelle culture où il faut donner plus d'espace à l'employé mais aussi veiller à son bien-être. De plus, UCB se porte bien financièrement et souhaite offrir à ses employés la possibilité de vivre une expérience enrichissante pour eux-mêmes à travers le coaching que ce soit en tant que coach ou coaché. Mais, ce n'est pas dit tel quel dans les entretiens donc je ne peux pas être certain que l'environnement d'UCB ait grandement aidé à implémenter le projet de coaching interne. Nous verrons plus en détail certains facilitateurs que je viens d'exposer dans les points suivants. Cette hypothèse est donc infirmée au vu des résultats de mes entretiens.

4.9 L'appui d'un dirigeant a facilité l'implantation du projet de coaching interne :

J'en parlais, le CEO d'UCB mais aussi l'ancien et le nouveau DRH ont été les premiers à soutenir le projet de coaching interne et un effet top-down a amené tous les hauts dirigeants à l'encourager. Cela m'a été relaté lors de tous mes entretiens. Il me semble donc indispensable d'avoir ce soutien et en cela, mon hypothèse s'avérait juste puisque toutes les interviewés ont abordé ce point dans les facilitateurs.

Pour concrétiser mes propos, je vais reprendre les mots d'Anna qui disait :

« Je crois qu'il y a une reconnaissance qui est très forte et ce qui fait le succès de ce trajet c'est l'ouverture que les gens ont par rapport à cette possibilité et aussi l'opportunité qu'ils prennent de saisir le moment pour avoir un trajet de coaching. Cette ouverture vient aussi des hauts dirigeants au niveau de « est-ce que c'est quelque chose qu'on prend sérieusement et dans laquelle on souhaite investir ? » ce qui était le cas et ce qui rend le projet viable et aussi

son intérêt pour les personnes. Si on investit dedans et si c'est soutenu par les personnes du haut c'est que ça en vaut la peine et alors on a une fédération de personnes autour du projet.

Notre CEO et les hauts dirigeants ont été des sponsors pour ce projet » (Anna, 2019).

Elle parle plus de sponsors et des personnes avec une ouverture d'esprit qui encouragent le projet. Il y a une sorte d'effet de contagion du haut vers le bas des échelons hiérarchiques ce qui a aidé à implanter le coaching interne.

4.10 Une vision à long terme a facilité l'implantation du projet de coaching interne :

La vision à long terme relève davantage des différentes phases mises en place par les pilotes du projet. Il y a d'abord eu une phase de test où une première vague de coachs ont été formés pour lancer le projet à un niveau local et quand les premiers feedbacks sont arrivés, leur évaluation plus que favorable a dès lors confirmé le lancement de la phase 2 avec la formation d'une deuxième vague de coachs puis d'une troisième avec l'élargissement du terrain d'action. Le projet de coaching interne est présent dans toute l'Europe et aux États-Unis à l'heure actuelle.

Encore une fois, le fait d'avoir commencé petit et discret pour prendre de l'ampleur au fur et à mesure que la demande grandissait a été une bonne gestion car les pilotes savaient où ils voulaient aller et comment y parvenir. A travers mes entretiens, je ne peux affirmer que cette hypothèse est confirmée puisque la moitié des interviewés n'ont pas abordé le sujet.

4.11 Désigner un représentant du projet a facilité l'implantation du projet de coaching interne :

C'est l'information qui m'est revenue le plus régulièrement avec le soutien de la hiérarchie. Pour implanter un projet, il faut une ou des personnes qui l'introduisent et le « drive » tout le long de son développement. Comme toutes les personnes interrogées sont d'accord, l'hypothèse est confirmée.

Michel a très bien expliqué son rôle majeur dans ce projet, il disait :

« Un drive incroyable de la personne qui a lancé ce projet, c'est la volonté de porter cela très loin et de l'animer en permanence. Au début c'était difficile parce que ce n'était pas connu, parce que les gens ne savaient pas ce que c'était et à quoi cela pouvait bien servir. Donc il a

fallu trouver des coachés, gagner de la légitimité, fédérer cette équipe de coachs qui ne se connaissaient pas, démontrer qu'on créait de la valeur, communiquer. Ensuite elle a donné une continuité à cela, elle a transformé cette étape de certification coaching en un voyage de développement personnel et d'apprentissage à travers les neurosciences et d'autres sessions qu'elle a organisé derrière. Le succès de cela, ce qui l'a facilité c'est le pilote, son drive »
(Michel, 2019).

Sabine allait dans le même sens :

« Le fait que ce soit centralisé chez le pilote du projet c'est une bonne chose parce que le match se fait relativement bien. Il est lui-même coach et c'est gage de sérieux, c'est quelque chose de solide. Ça n'a pas été fait n'importe comment. Ce qui est facilitateur c'est lui en fait » (Sabine, 2019).

C'est donc un élément extrêmement important si nous souhaitons lancer un projet de coaching interne : il faut un pilote. Mon hypothèse est ainsi confirmée.

4.12 La confidentialité a suscité des interrogations auprès de la population interrogée :

Lors de mes échanges sur les différences entre coaching interne et externe, ce qui est ressorti le plus c'est le regard neutre du coach externe qui est une force mais d'un autre côté, le coach interne connaît l'entreprise et cela facilite le processus de coaching. D'autre part, le coach externe a plus d'expérience et a vu beaucoup d'entreprises ce qui lui donne un avantage. Donc, chacun a ses forces et faiblesses et UCB l'a bien compris. Il utilise les deux en offrant des coachings internes à tous les employés qui le souhaitent et le coaching externe reste limité à la haute hiérarchie et ceci dans un souci de ne pas divulguer des informations sensibles aux employés.

Pour ce qui est d'un souci de confidentialité dans le cadre d'un coaching interne, tout le monde est unanime : il n'y a aucune différence.

Les outils comme le contrat de coaching, le code d'éthique et la formation aident les coachs internes à respecter cette confidentialité et à instaurer une vraie relation de confiance avec le coaché.

Sabine disait à ce propos :

« Je ne pense pas qu'il y ait un problème au niveau de la confidentialité mais on ne connaît pas le coaché qui vient. On ne se connaît pas donc, c'est bien, ça garanti la confidentialité mais quelque part c'est compliqué pour certaines personnes de faire à 100% confiance en disant oui je ne le connais pas. Mais du coup, on ne sait pas qui elle connaît et si les informations vont percoler. Ça, d'une personne à l'autre c'est très variable et donc, du coup ça peut être un frein en coaching en interne » (Sabine, 2019).

Il y a donc des croyances à faire tomber au niveau des coachés car tous les coachs font très attention à garder l'identité de leur coaché secrète bien que, lors des supervisions, les autres coachs voient de qui il s'agit sans même mentionner le prénom. Michel me rapportait que

« On connaît les personnes qui sont coachées par contre les thématiques abordées, on n'en parle jamais. On ne sait pas qui a dit quoi donc en termes de confidentialité c'est super respecté » (Michel, 2019).

Mis à part cela, il n'y a aucun problème de confidentialité dans le coaching interne d'UCB. Dans tous mes entretiens, la confidentialité ne posait aucun problème mais il est clair qu'elle a suscité des interrogations au début du lancement du projet.

4.13 Que retenir de tout cela ? :

Le premier élément à mettre en évidence c'est le choix des sponsors et plus précisément le soutien de la haute hiérarchie. En effet, il est impossible de lancer un nouveau projet sans son soutien. Dans le cas d'UCB, il y a eu le soutien du DRH mais aussi celui du nouveau CEO. Avec un tel soutien, il est beaucoup plus facile d'implanter un projet comme le coaching interne.

Ensuite, il est primordial d'avoir un pilote, quelqu'un qui a conçu le projet et continuera de le suivre. Cette personne doit être un expert dans le domaine du projet sinon, il perd en crédibilité. De plus, son engagement et sa foi envers le projet doivent être inébranlables pour l'améliorer et le rendre pérenne dans la société. Le fait d'être le seul à gérer le projet lui a permis de prendre des décisions rapides et de développer le concept selon sa vision mais cela peut aussi être une difficulté, j'en parlerai dans les éléments qui aideront à pérenniser le projet.

Le choix des coachs est aussi très important. Mes données m'ont confirmé que tout le monde ne peut pas être coach. Certes, avec de l'envie et de la motivation nous pouvons venir à

bout de la formation mais il n'empêche qu'il y a des prérequis, des qualités innées si je puis dire comme l'écoute active et l'empathie. Sans elles, il est plus difficile d'être un bon coach. C'est pour cette raison que le pilote reçoit les coachs potentiels en entretien afin de savoir s'ils sont compatibles avec ce qu'elle attend d'un coach et puis il y a un deuxième entretien avec les formateurs de BAO pour vérifier leur motivation de se lancer dans une telle formation.

Enfin, un dernier élément central est le choix judicieux d'un modèle de coaching. Ça peut être un modèle très flexible ou très rigide, il y a de tout dans le monde des entreprises et je n'ai pas assez de connaissance pour tous les détailler. Il faut avant tout faire un choix en fonction de son environnement, l'histoire de l'entreprise et sa culture. Pour UCB, il a été décidé de mettre en place un modèle flexible où les coachs internes ne forment pas un département distinct mais ont plutôt cette fonction en plus de leur emploi principal et consacrent 10% de leur temps de travail au coaching. En termes de financement, le modèle est profitable à UCB car il fallait seulement financer la formation des coachs. Pour le reste, c'est un transfert d'argent en interne et un coaching ne coûte que 500€. C'est moins cher que de créer un département ou de payer des coachs externes. La culture d'entreprise était également favorable à ce modèle où ils veulent donner plus de place aux employés et leur permettre de s'épanouir dans leur travail.

Dans le registre de ce qui aurait dû être amélioré, l'élément qui revient assez souvent c'est la communication ou comment avons-nous fait connaître le coaching chez UCB. D'abord, il faut préciser que la volonté chez UCB a été de développer le projet petit à petit, de manière discrète. C'était une décision judicieuse car, au final, c'est le bouche-à-oreille qui a fait la publicité du coaching interne mais pour beaucoup de personnes interviewées, ce n'est pas suffisant. Il aurait fallu faire une communication plus régulière sur ce que le coaching peut apporter de façon à conscientiser les employés sur ses bienfaits. Beaucoup voient encore le coaching comme une pratique utilisée lorsqu'il y a un problème ou que l'employé ne répond pas aux attentes.

La publicité sur le coaching était assez discrète à ses débuts pour l'implanter et laisser les expériences positives se faire petit à petit. Cela a bien marché et ensuite, le bouche-à-oreille a fait le reste mais pour continuer à implanter le projet, il ne faut pas se reposer sur ses lauriers. Une publicité récurrente est nécessaire afin de rallier de plus en plus de personnes à la cause du coaching interne.

Pour terminer, il y a aussi les éléments qui auraient dû être mis en place. Un premier élément est l'évaluation du projet. En effet, il n'y a eu que les feedbacks des coachés sur leur coaching jusqu'à présent et ce que les membres de la haute hiérarchie attendent c'est un rapport plus détaillé que des témoignages. Il aurait fallu réaliser une évaluation plus tôt lors de l'implantation afin de savoir où cela en était et si le projet suivait le bon chemin. C'est ce qui va être fait dans les prochaines semaines afin de fournir des données concrètes et continuer à recevoir le soutien des dirigeants.

L'autre élément que j'ai relevé concerne la communauté de coachs qui est présente chez UCB, elle compte environ 50 coachs qui réalisent entre un et trois coachings en même temps. Ils se connaissent bien dans une même vague mais il n'y a pas de lien entre les vagues elles-mêmes. C'est ce qui manque pour avoir une vraie communauté de coachs internes qui peuvent compter les uns sur les autres pour avoir du soutien, des conseils, etc. Des inter-visions au moins une fois par an pourraient remédier à cela.

5. Conclusion du volet empirique :

Dans cette deuxième partie de mon mémoire, je me suis attelé à présenter mes données empiriques de manière à mettre en avant les éléments importants que j'en ai tirés et aussi confronter mes hypothèses pour, finalement, les infirmer/confirmer.

Au vu de tout ce que j'ai réalisé, je peux conclure les faits suivants : deux facilitateurs qui semblent indispensables sont très clairement le soutien de la haute hiérarchie et la présence d'un pilote pour le projet qui va le mener loin. Je pense ne pas me tromper en disant que s'ils sont inexistants, un projet de coaching interne ne doit pas être lancé, il faut attendre d'avoir les bons sponsors et avoir un leader qui mènera le projet à bien.

Les employés connaissent le coaching, son processus, ses différences avec le mentoring, les différences entre coaching interne et externe. Ils affirment que la confidentialité n'est en rien une difficulté à faire respecter pour les coachs internes. Ils savent ce que le coaching interne apporte à la culture d'entreprise et plus précisément aux quatre piliers même si les avis sont partagés sur quels piliers sont concernés.

L'environnement, la vision à long terme du projet et les définitions variées mais similaires parmi les interviewés font également partie des facilitateurs relevés.

Les hypothèses qui demanderaient une modification sont celles concernant les qualités et compétences des coachs et coachés. En effet, au travers de quelques entretiens, j'ai pu constater que c'est plus l'envie de se lancer dans l'aventure qui prime sur le reste. Même une personne qui n'est pas très à l'écoute ou empathique peut devenir coach. C'est ce qu'Elodie a exprimé lors de l'entretien.

Enfin, la connaissance de la définition du coaching d'UCB par les interviewés est faible, seul le pilote du projet la connaît. Cependant, ils sont sûrs que leur propre définition s'accorde avec celle d'UCB. Seul Elodie estime avoir sa définition à elle, différente de celle d'UCB.

Ainsi, je clôture ma deuxième partie et je vais passer maintenant aux recommandations de mon travail.

Recommandations :

Dans ma partie recommandation, je vais aborder tout ce qui va être pertinent à faire dans le but de pérenniser le projet. Un projet doit tout le temps être évalué et remis en question pour durer dans le temps et atteindre les objectifs attendus. C'est pourquoi je ferai des recommandations à ce sujet dans le but de fournir des pistes d'action à UCB.

Pour pérenniser un projet de coaching interne, j'ai relevé plusieurs éléments durant mes entretiens qui me fait penser qu'UCB et surtout le pilote du projet doit y prêter attention.

D'abord, je remarque que les supervisions sont organisées mais manquent de présence. La faute à un emploi du temps chargé des coachs et pour certains, ils ne voient pas ce que cela peut leur apporter. Or une supervision serait un moyen de pouvoir partager des difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de coaching et ainsi recevoir des conseils et des pistes de résolution. Un coach de BAO sert de modérateur pour encadrer ces séances. Il serait intéressant d'impliquer davantage les coachs dans ce processus.

L'accessibilité des coachs étant un facilitateur cité dans la revue de littérature, il y aurait vraisemblablement un travail à faire afin de dégager du temps pour leur permettre de continuer à se former, d'avoir des horaires leur permettant de rencontrer leur coaché sereinement et de se présenter régulièrement aux supervisions citées ci-dessus. Une piste d'idée serait de demander aux services ressources humaines, avec l'appui de leur direction, de lancer une communication constructive sur le bénéfice octroyé à l'entreprise si du temps était libéré pour les coachs.

Ensuite, il serait avantageux pour le projet de faire l'objet d'évaluations plus régulières. En effet, la première n'a eu lieu que très récemment alors que le projet vit depuis quatre ans. Pour continuer à être soutenu par la hiérarchie et recevoir les financements acceptables, des chiffres, des données seraient un moyen de prouver que le projet est utile à l'entreprise et, in fine, améliorerait la performance. Évidemment, il est difficile d'obtenir des chiffres avec un projet comme le coaching mais il serait tout à fait possible d'amener du concret comme le nombre de coaching par an, une étude sur la satisfaction des coachés après coaching, etc.

La formation continue est déjà mise en place avec la formation en neurosciences mais il serait pertinent de ne pas s'arrêter là et d'offrir la possibilité à chaque coach de continuer à progresser dans sa profession que ce soit de manière individuelle ou via UCB.

Cela pourrait donner plus de crédibilité aux coachs internes et j'attire l'attention du management sur les feedbacks positifs qui pourraient croître eux aussi.

Attention toutefois à faire la différence entre les formations proposées et imposées. Peut-être existerait-il des formations qui seraient indispensables et d'autres pas, en tout cas, il ne faudrait pas non plus surcharger les coachs et empiéter sur leur fonction première au sein d'UCB

Enfin, il me semblerait intéressant de penser à ne pas laisser le pilote du projet seul coordinateur de ce projet. Cela lui demande beaucoup d'investissement et d'énergie en plus de son autre fonction. Une personne interrogée a soulevé qu'il lui faudrait un contre-pouvoir, une équipe autour d'elle afin de l'aider mais aussi la challenger et amener d'autres arguments pour prendre les meilleures décisions. Une de ses collègues faisait cela avant mais elle a un poste qui ne lui permet plus de l'épauler. De plus elles avaient le même avis donc difficile d'avoir des points de vue divergents afin d'aller plus loin dans la réflexion. Il me semblerait donc intéressant d'étudier cette possibilité pour l'aider à porter le projet. Cette personne pourrait venir de l'interne si elle est motivée par le projet et souhaite s'impliquer davantage. Ou bien, elle pourrait venir de l'externe comme un consultant ou un coach mais alors nous sommes plus dans des conseils et de la consultance.

Nous avons passé en revue les éléments qui seraient pertinent à instaurer pour pérenniser le projet. Bien entendu, tout ce que je viens de relater n'est pas exhaustif et, mis à part les éléments indispensables, le reste doit être étudié en détail avant d'être instauré car tout dépend encore une fois de l'entreprise dans laquelle nous souhaitons lancer ce projet mais aussi son environnement, sa culture, ses finances, etc. Je n'ai fait que donner mon avis sur un cas précis, celui d'UCB en sachant que chaque cas a ses spécificités propres.

Conclusion générale :

Nous voici arrivés à la fin de ce travail qui m'a permis d'en apprendre davantage sur le coaching mais également sur tout ce qui est à prendre en compte lorsque nous souhaitons lancer un projet dans une entreprise. Dans cette partie, je vais retracer dans les grandes lignes ce que j'ai réalisé et je parlerai également des limites de mon travail ainsi que des perspectives.

Tout d'abord, il faut rappeler ma question qui est : quels sont les obstacles et facilitateurs à l'implantation d'un projet de coaching interne en entreprise en utilisant UCB comme étude de cas. Cette question m'a alors demandé une réflexion sur ce que je devais recueillir comme information pour mieux comprendre le sujet et surtout la pratique que j'analysais. Dans ma revue de littérature, j'ai voulu faire la distinction entre l'implantation de nouvelles pratiques et l'implantation du coaching afin de constater s'il y a des divergences ou non. De ce que j'en ai retiré, il y a des points communs auxquels il faut faire attention et pour ce qui est du coaching plus spécifiquement, il y a le facteur humain qui rentre aussi en compte puisque le projet touche les relations humaines et plus précisément le lien de confiance avec une personne. Les articles scientifiques m'ont montré que la formation, l'expérience, une bonne communication et la confidentialité aident notamment à avoir confiance et facilitent grandement l'implantation du coaching.

J'ai ensuite fait un focus sur le coaching afin d'en donner une définition globale puis j'ai développé deux types de coaching qui m'intéressaient pour mon sujet : le coaching interne et externe. Après en avoir donné une définition, j'ai détaillé pour chacun leurs limites et bénéfices pour mieux discuter leurs enjeux. Par après, je me suis concentré sur ce qui permettait de faciliter ou non l'implantation d'un tel projet dans une entreprise et j'ai relevé divers éléments que j'ai pu confronter avec mes données empiriques.

Une fois mes hypothèses réalisées et mon guide d'entretien construit, j'ai alors pu me lancer dans ma collecte de données. J'ai interrogé dix personnes d'UCB dont sept coachs, un coaché, un manager et le pilote du projet. J'ai présenté brièvement ces personnes et dans mon analyse des données, j'ai repéré certaines informations qui m'ont permis de répondre à mes hypothèses.

A la fin de ce travail, je sais plus précisément les facteurs dont il faut tenir compte si nous souhaitons implémenter un projet de coaching dans une entreprise. Les deux facteurs qui

revenaient le plus sont le soutien de la haute hiérarchie et la présence d'un pilote qui va mener le projet. Ce sont deux éléments incontournables pour tout projet, pas seulement pour un projet de coaching. Les autres éléments forts sont une définition claire et partagée avec les employés, une culture d'entreprise favorable, une communication efficace pour démystifier les préjugés sur le coaching et une formation permettant des expériences positives.

Dans les facteurs qui peuvent être des obstacles, je retiens surtout le coût des formations et le temps que ça leur prend ce qui peut ne pas plaire aux managers qui souhaitent une implication dans leur fonction première plus que dans leur rôle de coach. Les expériences négatives peuvent donner un bouche-à-oreille qui ne facilite pas l'implantation.

Ce que je retiens aussi de cette recherche c'est que, chez UCB, il n'y a pas de différences apparentes au niveau de la confidentialité entre coaching interne et externe. La seule chose qu'il faut faire au début d'un tel projet c'est, principalement, démystifier le coaching afin de lui donner plus de crédibilité.

Les limites de mon travail :

La réalisation de ce travail comporte certaines limites que je vais vous détailler. Je pense en premier lieu à ma revue de littérature car il n'a pas été facile de trouver de la documentation et plus précisément des articles scientifiques qui traitaient de ma thématique surtout de l'implantation du coaching interne en entreprise. Je ne dirai pas que ma recherche est novatrice mais c'est sûr qu'il n'y a pas beaucoup d'information à ce sujet. Cela m'a pris beaucoup de temps à en trouver et je pense que je n'ai pas su tout trouver et traiter dans mon mémoire. Il y a des documents auxquels je n'ai pas eu accès car ils étaient protégés.

Ensuite, j'ai interrogé dix personnes dans une entreprise qui en compte neuf mille. C'est peu pour un échantillon qui est censé être représentatif. Cependant, il y a moins de personnes qui sont impliquées dans le projet de coaching interne et je pense que je suis déjà chanceux d'avoir interviewé dix employés. Seulement, cela ne suffit pas à être représentatif. De plus, j'ai interrogé un seul manager et un seul coaché, ce qui ne rend peut-être pas tout à fait compte de la réalité de terrain et de ce que pense chaque manager et coaché impliqué dans le projet.

Enfin, parmi les personnes que j'aurai aimé interroger, il en est qui ne sont pas disponibles car débordées par leur travail, je pense notamment au nouveau CEO d'UCB. Il y a également la collègue du pilote du projet que je n'ai pas su rencontrer ou encore l'ancien Head of Talent d'UCB qui n'est plus dans l'entreprise. Je pense que ces personnes auraient pu enrichir mes données empiriques avec leur regard stratégique d'autant qu'ils font et faisaient partie de la haute hiérarchie.

Les perspectives de mon travail :

Un des aspects positifs dans ce travail c'est qu'il m'a permis d'entrevoir d'autres sujets très intéressants qui mériteraient d'être étudiés.

Je pense notamment à l'idée de travailler sur la complémentarité entre le coaching interne et externe. Est-ce faisable dans toutes les entreprises, comment le mettre en œuvre concrètement ? Cela pourrait être un sujet pour un autre mémoire.

Aussi, UCB a sa propre pratique de coaching interne en formant des coachs en son sein mais est-ce que les obstacles et facilitateurs sont les mêmes pour l'implantation d'un département de coaching ? Nous nous retrouvons dans une situation totalement différente donc c'est aussi un sujet intéressant.

Enfin, et c'est peut-être une perspective qui mériterait d'être une thèse, il serait très intéressant de réaliser le même travail que le mien mais à un niveau macro afin d'avoir un vrai échantillon représentatif et fournir les bons conseils pour les entreprises qui souhaitent lancer un projet de coaching interne.

Bibliographie :

- Abel, A., Nair, S. (2015). *The rise of coaching in organizations*, The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations, p. 12.
- Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., Eldabi, T. (2008). Critical success factors in ERP implementation : a review, In *European and Mediterranean Conference on Information Systems* (pp.1-9). Dubai: EMCIS.
- Ali, Y., Lewis, N., McAdams, K.C., (2010). *Case study: building an internal coaching capacity – the American Cancer Society coach cadre model*, Industrial and Commercial Training, Vol. 42 Issue: 5.
- Boen M., Lambrechts L., Anthoon G., *Un luxe devenu une nécessité, le succès par le coaching - moi aussi, je veux un coach*, Bruxelles, Racine, 2013.
- Bryant, A. (2008). *What is coaching ?*. Retrieved from <https://www.selfleadership.com/what-is-coaching/>
- Frisch, M. H., (2001). *The emerging role of the internal coach*, Consulting Psychology Journal : Practice and research, p. 246.
- International Coach Federation. (n.d). *Qu'est-ce que le coaching ?*. Retrieved March 14, 2018 from <https://www.coachfederation.fr/je-veux-devenir-coach/qu-est-ce-que-le-coaching>.
- Jousselin A. (dir.), *Le coaching interne - les fondamentaux*, Paris, HD Entreprise, 2015, p. 63.
- Jousselin A. (dir.), *Le coaching interne, présent et avenir – cas pratiques et témoignages*, Paris, HD Entreprise, 2018.
- Joussellin, A., Vienot, P. (2006). *Quel professionnalisme pour le coaching ?*, Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. XII, p. 21-37.
- Lenhardt, V. (2017). *Définition du coaching selon Vincent Lenhardt*. Retrieved from <http://www.melilotconsulting.com/definition-coaching-selon-vincent-lenhardt>.
- L'histoire d'UCB, de sa naissance en 1928 à un groupe biopharmaceutique de taille mondiale* (n.d.). Unpublished, Document, UCB Pharma SA.
- Nuciforo, C. A. (2015). *Factors Supporting Implementation of Executive Coaching as Embedded Professional Learning for Superintendents in New York State* (Doctoral Research Project). Esteves School of Education, New-York.
- Patient Value Strategy* (2019). Unpublished Document, UCB Pharma SA.
- PVS : High Level Introduction* (2019). Unpublished Document, UCB Pharma SA.
- PVS Principles* (2019). Unpublished Document, UCB Pharma SA.

- Rock, D., Donde, R. (2008). *Driving organisational change with internal coaching programs*, Results Coaching Systems.
- Schalk, M., Landeta, J. (2017). *Internal versus external executive coaching*, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, p. 4.
- Salih, A., Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 32-39.
- Vidal, N., Kozak, R. A., Hansen, E. (2015). Adoption and Implementation of Corporate Responsibility Practices : a Proposed Framework. *Business & Society*, 54(5), 701-717.

Annexes :

Annexe 1 : guide d'entretien

Guide d'entretien :

Expliquez qui je suis, ma démarche en faisant ce stage et cet entretien.

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

-2 Qu'est-ce que le coaching ?

-3 Qu'est-ce que le coaching pour UCB ?

-4 UCB a-t-il un modèle de coaching ?

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

-7 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

-12 Quelles différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

-13 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?

-14 Recommandations : quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

-15 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Annexe 2 : entretien Anna

Entretien Anna

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Mon nom est Anna, je suis responsable RH pour tout ce qui est finance. Mon lien avec le coaching c'est que le coaching fait partie de mon travail et je le prends à cœur dans la mesure où c'est vraiment une opportunité en interne de pouvoir stimuler, aider recadrer, adresser les gens à évoluer dans leur projet professionnel et parfois en lien très fort avec leur situation privée.

-2 Qu'est-ce que le coaching ?

C'est aider à mettre les gens en mouvement par rapport à un projet bien spécifique.

-3 Qu'est-ce que le coaching chez UCB ?

Je pense que j'emploie des mots beaucoup plus simples mais je pense être en accord avec la définition d'UCB

-4 UCB a un modèle de coaching ?

La demande est initiée soit par la personne soit par le manager de celle-ci, centralisée chez le pilote du projet qui fait un tri et match au mieux avec les demandes avec les disponibilités des coaches internes et leur orientation aussi par rapport à ce qu'ils pourraient apporter à la personne pour la mettre en mouvement par rapport à leurs objectifs et le pilote nous propose des débuts de coaching et à ce moment-là on est parti avec notre coaché.

On a plusieurs outils qui forment notre modèle. On a des outils en neurosciences qui aident aussi le coaching. Je crois qu'il y a un modèle de base qui est le gros et là-dedans viennent se greffer plein d'outils différents.

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

Pour moi le mentoring c'est plus un apprentissage, on est plus dans un mode de partage d'expérience sur un domaine bien spécifique. On est plus sur un mode d'apprendre comment une personne a géré un problème dans une situation spécifique que d'amener une personne à avoir les propres réponses à ses questions. C'est la grosse différence que je fais.

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Idem 5

-7 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Pour moi le Patient Value, tout ce qui est PVS, c'est vraiment comment est-ce que, d'un point de vue stratégique, on peut, je résume très fort, comment est-ce que l'orientation de la société peut aider une personne qui souffre d'une maladie, c'est très résumé. Ce sont vraiment les fondements, comment est-ce qu'on peut partir d'une problématique qu'un patient a, comment est-ce qu'on peut l'adresser d'une façon scientifique et trouver une solution.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Il le soutient dans la mesure où on est dans une entreprise faite d'êtres humains à différents stades dans leur vie et on n'a jamais un parcours linéaire, on est au service de personnes qui vivent avec des maladies graves et comment est-ce qu'on peut s'aider soi-même dans notre parcours professionnel à dans notre meilleur élément et pouvoir servir ce qui est à l'externe

au mieux possible. C'est ce qui devrait nous driver et ce qu'on constate c'est que, pas partout c'est mis en place et suivi mais voilà.

-9Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Ce que je vois c'est l'appréciation en interne d'avoir cette possibilité, il y a beaucoup de personnes à la fin d'un trajet de coaching qui sont tellement reconnaissants que ça puisse avoir lieu au sein d'une société que ce sont des personnes de la société qui puissent faciliter ce processus et faire partie de celui-ci. Je crois qu'il y a une reconnaissance qui est très forte et ce qui fait le succès de ce trajet c'est l'ouverture que les gens ont par rapport à cette possibilité et aussi l'opportunité qu'ils prennent de saisir le moment pour avoir un trajet de coaching. Cette ouverture vient aussi de l'EXCOM au niveau de, est-ce que c'est quelque chose qu'on prend sérieusement et dans laquelle on souhaite investir ce qui était le cas et ce qui rend le projet viable et aussi son intérêt pour les personnes. Si on investit dedans et si c'est soutenu par les personnes du haut c'est que ça en vaut la peine et alors on a une fédération de personnes autour du projet. Notre CEO et l'EXCOM ont été des sponsors pour ce projet.

Je crois que le pilote vit le projet, le gère et ça c'est capital aussi parce que ça fait partie complète. On sent qu'il y a une croyance très positive et très ancrée aussi dans le bienfait que ça peut générer pas seulement pour une personne mais aussi pour l'organisation de façon plus large et puis ultimement pour les personnes qu'on sert.

Si on a un intérêt sincère dans le développement personnel, si on souhaite s'investir dans ce domaine, on a des éléments en sa faveur, des qualités pour être dans ce projet. Si on n'a pas ça, peut-être pas. La curiosité de base et la sincérité par rapport à la mission sont des bons atouts.

-10Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Il y a des personnes qui, ne connaissant pas le projet peuvent penser que ce n'est peut-être pas confidentiel, que ça peut avoir des impacts négatifs sur eux s'il y a des bâches et donc une partie importante de ce travail, c'est de créer les bonnes expériences avec les personnes pour qu'elles puissent en parler positivement et ensuite qu'il y ait du follow.

Le coût peut être un frein mais il y a des solutions, il ne devrait pas l'être. Il y a beaucoup de matériel disponible si on souhaite le faire en interne, il y a des possibilités, je pense qu'on a fait comme beaucoup de sociétés, c'est un train de trainer pour pouvoir former des gens qui peuvent donner la formation eux-mêmes et de créer par vague une population plus large de coachs. Il y a aussi des moyens d'association et de partenariat qui permettent de garder le coût limité. Par rapport à un investissement, je crois que le return en termes de bien-être, de performance, d'engagement, de rétention au sein de la société est non mesurable.

-11Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

C'est quelque chose qu'il faut demander au pilote car je n'étais pas là tout au début de l'implantation.

-12Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Je crois qu'il y a un aspect en interne, même plusieurs aspects. Au niveau de la personne coachée, il y a une aisance de savoir que le coach connaît la société, connaît les intervenants, pas nécessairement de connaître pour connaître mais est rassurée de savoir que c'est

quelqu'un qui s'il mentionne certains éléments, est familier avec ceux-ci et il ne doit pas les expliquer.

Un autre aspect, je crois que dans la méthodologie, dans un processus, dans un contenu ce n'est pas différent. Le fait que ce soit en interne, il y a un impact au niveau du coût. Ça facilite aussi les connexions avec les gens différents de l'extérieur et je pense qu'au niveau d'une progression, on peut aller plus vite aussi étant donné que l'environnement est connu, étant donné certains enjeux connus. Il y a peut-être moins d'exploration au niveau du reality. Je ne trouve pas qu'il y ait une différence en termes de confidentialité. En interne et en externe elle est présente. C'est une règle et en plus il y a le contrat et le code de déontologie. Même, je veux dire, je ne commence pas de coaching en expliquant que c'est strictement confidentiel

-13Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?

Je pense qu'on a différents trajets. Par exemple, moi j'ai initié tout un trajet en finance et donc on vient de finir une vague de 20 personnes et on relance 28 personnes dans un projet de coaching et pendant la première phase que ce soit avec des coachs externes ou internes, j'ai une évaluation avec les externes et puis avec les internes afin de savoir si le projet avance, il y a un monitoring en place. Au-delà de ça, il y a une collaboration avec le pilote donc il y a plusieurs checkpoints.

-14Recommandations (à améliorer et points forts) Quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

Je pense que 95% doit rester et est très bien construit. Je crois que la conscientisation de ce que ça peut apporter, ça peut être plus mis en avant de temps à autre pendant l'année et rappeler la visibilité au niveau du projet. Pour moi ce sont les deux éléments. Quand ça a été lancé, il y avait pas mal de visibilité et d'accroches. Maintenant qu'on a vraiment deux cordes présentes, c'est vraiment de le réinsérer dans notre stratégie, nos outils. Transmettre des feedbacks de coachés pour en faire de la pub est une bonne idée maintenant c'est au libre choix de ceux-ci car certains ne veulent pas savoir qu'ils sont identifiés comme coachés dans l'entreprise.

Un manque de supervision ? : Je ne peux pas me relater à ça car des supervisions qu'on a eues, je n'ai pas eu de sentiment d'être passée à côté de questions ou de choses qui me préoccupaient spécifiquement par rapport à mes séances de coaching et pour lesquelles je n'ai pas eu de réponses donc le comment on structure m'importe peu du moment que je peux amener ce que je dois. Les présences aux sessions sont variables

-15Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

C'est quelque chose depuis 10 ans qui est assez récent dans les sociétés et qui a un effet positif à plusieurs niveaux que ce soit en externe avec l'intérêt pour le bien-être des employés et leur développement personnel. Pour les personnes en place, ça représente aussi une opportunité d'avoir une pause et d'adresser certains éléments dans un contexte très neutre, bienveillant dans lequel on peut déposer des questions qu'on a et progresser. Le fait que ce soit au sein d'une société, je trouve ça très sain, écologique. L'initiative est extrêmement positive et comment ça a été porté par le pilote, je l trouve très courageux. En général c'est quelque chose qui est sur la première liste des personnes de dire qu'est-ce que j'irai consacrer du temps là-dedans ou pourquoi faire tout ça, qu'est-ce que ça apporte donc je trouve ça novateur, courageux comment elle a porté le projet. Elle a beaucoup de mérite.

Les discussions avec le pilote et les coachs pourraient amener à étoffer le projet et le professionnaliser car il y a une bonne entente entre tous et une bonne émulation. Ça apporte de nouvelles matières et de nouveaux angles.

Annexe 3 : entretien Alix

Entretien Alix :

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je travaille pour UCB depuis 3 bonnes années et je m'occupe de la coordination de toutes les formations soft skills au niveau de la Belgique et de l'Europe et je gère les leadership development program de manière globale pour l'Europe, l'US et la Chine. Mon lien avec le projet est double parce que je suis dans l'équipe qui gère tout le projet de coaching chez UCB et j'ai été moi-même coachée.

-2 Qu'est-ce que le coaching ?

Pour moi c'est un support et c'est aider la personne qui est coachée à trouver par elle-même des solutions à ses problèmes ou aux choses qu'elle voudrait améliorer, développer.

-3 Qu'est-ce que le coaching pour UCB ?

Oui je pense.

-4 UCB a-t-il un modèle de coaching ?

Oui mais je ne pense pas que tout le monde le connaisse. Pour le processus, la personne qui veut être coachée ou son manager en fait la demande auprès du Talent Partner qui ensuite envoie cette demande auprès du pilote qui attribue le coach en fonction de la thématique/problématique à travailler. Ensuite, le coach rencontre le futur potentiel coaché, ils définissent le contrat avec ses objectifs. Ils le signent avec le manager et après commence le processus de coaching.

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

Le coaching c'est d'avoir vraiment deux personnes qui ne se connaissent pas donc n'ont pas le même business area et donc sa fonction n'intervient pas dans la relation tandis que le mentoring c'est avec un mentor soit plus haut soit au même niveau que moi et qui va m'aider à networker, etc. ça fait partie du même business area.

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Voir point 5

-7 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Je pense que la culture UCB est importante, je ne les connais pas par cœur mais je les vis à ma manière et dans ma position. Helpfulness and generosity, ce n'est pas seulement être sympa, c'est avoir un comportement en adéquation et je vois aussi le point de challenger. C'est bien d'aider les autres mais pas être juste gentil. Ça rejoint plus tout ce qui est collaboration. Space with consistency, c'est occupé de l'espace mais pas pour brasser de l'air, tu es à ta place et tu fournis des informations, des directives, de la collaboration encore, etc. avec consistance et logique.

From noise to signal c'est faire attention à ce qu'on dit, ne pas donner de la mauvaise information, ce qu'on partage et ce qui est partagé ait le bon impact. Différencier les informations importantes et superflues.

From task to value, c'est réfléchir au pourquoi tu fais les choses et quel est l'impact sur les patients et c'est aussi comment réfléchir les tâches autrement soit pour gagner du temps soit pour faire en sorte qu'elles apportent de la valeur

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Oui et ils se retrouvent dans tous, dans le coaching, on s'adresse à plein de problématiques et donc peut supporter les PVS de plein de manières différentes d'autant plus si la personne qu'on aide est en ligne avec ces valeurs. Un concept pareil dans une société fait partie de sa culture. C'est assez rare qu'un pool de coach interne existe dans une entreprise et qu'UCB mette ça à disposition, reflète cette culture.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Un soutien de la haute sphère est super important parce que rien que niveau budget et temps des personnes impliquées, sans leur approbation, on ne peut rien faire et avec leur support, c'est une manière de montrer qu'on va dans le bon sens surtout s'ils reçoivent de bons échos des personnes qui leur rendent compte.

Tout le monde ne peut pas être coach. La première qualité requise est l'écoute active avec l'empathie plutôt que la sympathie. Aussi, une certaine forme d'humilité et c'est ça que je pense que tout le monde ne peut pas l'être car c'est la combinaison d'un tas de facteurs que la personne peut prendre du recul et écouter en même temps ce que la coaché lui dit même au niveau du non-verbal et à l'aider. Pour devenir coach, la première étape est de pouvoir faire un gros travail sur soi car les outils acquis, on les utilise sur soi. C'est là que je trouve que tout le monde n'est pas capable car tout le monde peut écouter mais c'est l'ouverture et cette connaissance de soi qui n'est pas facile car on met en lumière nos forces et faiblesses.

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Malgré que la société soit ouverte, on a encore des personnes avec un mindset très fixe et ils ne voient pas l'intérêt. Certains vont même dire « je n'ai pas besoin de coaching, je n'ai pas besoin d'un psy ». Il faut savoir que tous nos coachs font ça sur leur temps de travail donc il y a eu de la réticence de la part de certains managers et des personnes avec un mindset assez fixe.

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

C'est le networking surtout. Je pense que la pilote est assez connue et reconnue et ça a fait beaucoup et les personnes chez UCB portent et supportent ses idées, son implication. Le fait que ce soit elle qui lead ce projet fait déjà beaucoup pour le faire connaître. C'est aussi une belle opportunité et quelque chose de sérieux. Aussi, chez nous, la formation a été faite de manière tellement profonde et sérieuse que c'est vraiment une réelle opportunité et cela met un cachet en plus sur la renommée du projet. Cela fait qu'il a été rapidement apprécié et reconnu. Le soutien de certains membres de l'EXCOM a également aidé comme je l'ai dit.

-12Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Pour moi c'est la même chose fondamentalement, mais en fonction du niveau hiérarchique et de la problématique, chacun peut apporter un petit plus. Si on a besoin plus de travailler en interne, si la problématique est liée à la stratégie, au fonctionnement, c'est intéressant et encore ça dépend de ce que la personne veut travailler. On n'a pas de coach interne qui est expert dans telle problématique donc là le coach externe est préférable mais encore une fois, cela dépend fort de la problématique pour moi. Les deux ont leurs avantages mais ils sont tous les deux pareils fondamentalement à la différence que le coach interne connaît les rouages de l'entreprise.

Pour moi, il n'y a pas de différence en termes de confidentialité puisque les coaches sont soumis à la même politique de confidentialité qu'ils soient internes ou externes.

-13Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?
C'est en projet de manière officielle. La pilote crée un fascicule de feedback pour tous les coachés. De manière informelle, il y a du feedback après chaque fin de coaching entre le coach, le coaché et le manager.

-14Recommandations : quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

C'est un peu compliqué pour moi parce que je n'étais pas impliquée dès le départ et je n'étais même pas là en fait. Je ne sais pas répondre.

-15Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

L'investissement des coaches doit être revu à la hausse car il manque de participation et de rigueur notamment pour les supervisions. On s'est retrouvé une fois avec une personne présente alors qu'il devait y en avoir dix.

Quelqu'un pour supporter la pilote ce serait pas mal, l'aider à tout mettre en place mais une personne comme elle, je ne vois pas quelqu'un qui s'impliquerait autant qu'elle, c'est son bébé à elle quelque part. Mais il faudrait quelqu'un à temps plein juste pour faire ça et que l'on n'a pas actuellement.

Annexe 4 : entretien Clara

Entretien Clara

-1Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je suis Head of operation of excellence pour tout ce qui est développement médical, clinique, donc c'est vraiment comment est-ce qu'on s'assure qu'on est performant dans ce qu'on fait, dans les activités qu'on a, dans ce qui est gestion des essais cliniques. J'ai une équipe d'une quinzaine de personnes un peu partout.

Ma motivation elle est liée par le fait que cela fait trente ans que je travaille pour UCB et quelque part, j'ai toujours aimé me dire que je m'investissais dans mon job mais aussi dans la vie de l'entreprise et le côté qui me touche très fort c'est comment aidé les gens autour de moi à porter le succès d'une société. Donc pour moi le côté, ce qui a fait partie de ma motivation à me lancer dans ce projet c'est le côté reconnaissance par rapport à cette société

qui m'a permis de me développer moi donc j'ai eu des responsabilités super intéressantes, des projets intéressants, j'ai eu la chance de bouger et d'évoluer et quelque part, au niveau de la motivation, c'était super important. Je représente aussi la direction au sein du conseil d'entreprise donc voilà, il y a un réseau d'ambassadeur du bien-être donc je suis aussi quelqu'un qui croit très fort en cette bonne balance à avoir entre la performance et le bien-être. L'un ne peut pas aller sans l'autre dans le long terme s'il n'y pas quelqu'un d'épanoui et bien dans la société, il faut aussi se sentir respecter. Ce côté balance m'a toujours attiré.

-2Qu'est-ce que le coaching ?

Ce que je commence toujours par dire c'est que je pars d'une page blanche et je suis dans l'écoute de ce que la personne veut bien me partager parce que mon but c'est quoi que la personne sorte gagnante du coaching. En gros c'est comme ça que je le présente que je suis là pour catalyser et là pour poser des questions et le coaché doit faire son chemin sur base d'un questionnement que je lui facilite.

-3Qu'est-ce que le coaching chez UCB ?

Oui je pense oui, bon il y a tout l'aspect où on dit bien que ça reste confidentiel. C'est ma manière de l'appliquer, c'est que je vais dans le côté grandir, développer. Alors oui il faut régler ce qui ne va pas mais moi je tourne toujours les choses dans le positif. Parfois quand il y a des cailloux dans la chaussure, il faut les identifier, il faut aider les personnes à les enlever.

-4UCB a un modèle de coaching ?

Je ne sais pas comment ça se passe pour la personne qui souhaite mais ce que moi je vois c'est que le pilote me contacte et me propose d'encadrer des séances de coaching. Alors il y a un premier meeting de chemistry pour voir si ça va matcher et ça m'est arrivé de lui dire non car j'en ai déjà assez. Maintenant je ne sais pas ce qui se passe derrière.

-5Qu'est-ce que le mentoring ?

Pour moi le mentor c'est quelqu'un qui va avoir de l'expérience et qui va être avide de la partager avec un junior ou quelqu'un qui change de fonction et qui est à la recherche de voir comment ça va fin comment ça se passe et qui est à la recherche d'exemple. Donc pour moi la différence est là, le mentor partage son expérience et le coach est là avec son écran blanc où il ne va rien partager de lui-même mais il va stimuler la personne en face de lui.

-6Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Voir 5.

-7Pouvez-vous m'expliquez avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Il y a la partie, pour moi, Helpfullness and generosity qui est vraiment un des principes à UCB. Comment est-ce qu'on s'entraide et comment est-ce qu'on est généreux entre nous. Donc ça certainement, bon il y a la partie PVS où on part du patient et c'est le côté plus business et je ne lierai pas le coaching au schéma patient-science-solution. Les principes, le plus connecté c'est celui dont je viens de parler et quelque part, pour moi, il y a Task to Value parce que je trouve qu'un coaching, il y a toujours la partie où on met ses priorités et donc son énergie, qu'est-ce qui n'a plus de valeur, pour toi, pour l'équipe. Ce sont les deux principes auxquels je lierai le coaching.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Voir 7.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

C'est difficile de répondre à ça quand tu es toi-même coach parce que, quelque part, tu ne sais pas comment se font les demandes. En générale, je trouve, et ça c'est peut-être une question de facilitation, ça marche mieux quand la personne en a vraiment envie et voit la valeur ajoutée de faire du coaching. Dans mes expériences c'est ce qui marche le mieux par rapport à des programmes de leadership comme accelerate. Dans ce programme, il y a des sessions de coaching qui sont proposées à tous ceux qui la suivent et comme ça leur est imposé, je trouve que ça ne marche pas très bien. Ils ne sont pas très motivés par rapport à des gens qui ont envie de se développer, de changer de fonction et qui recherchent quelqu'un avec qui discuter de développement de carrière, ça c'est ce qui marche le mieux. Dans les coachings c'est en général lié à du développement suite à une difficulté rencontrée et on veut la surmonter mais pas tellement dans des cas de burnout. Je trouve que des coaches internes préfèrent coacher des gens qui en ont envie et sont dans une spirale positive que de devoir remonter le moral des gens. Ce serait peut-être un frein à ce que moi j'aurai envie de faire du coaching.

Ce que je vois, c'est que j'en ai et ça ne s'arrête pas donc ça a l'air de s'implanter correctement. Il y a par exemple un gros département qui est occupé à se restructurer sur sa manière de travailler et qui veulent avoir un change management. On a demandé au coach d'avoir des coachés pour les aider en tant que leader à passer à travers ce changement et à gérer cette évolution de mindset et ça marche très bien aussi. Ça a été bien expliqué, il y a une bonne communication sur le projet. Il y a des coaches internes et on vous propose s'avoir 4-5 sessions et le but est de faire émerger chez vous vos compétences de leader et j'en ai eu un et ça a super bien marché.

Je pense que le bouche à oreille fonctionne bien de par le fait que mon deuxième coaching dans ce département est lié au fait que mon premier est très content et en a parlé à ce deuxième coaché. Cette démystification au final est très utile car il y a une croyance qui traine qu'on a besoin d'un coach quand ça ne va pas bien, pour moi, un coach c'est chouette quand il faut faire grandir les gens et les développer. Donc pour cet aspect le bouche à oreille est intéressant mais de nouveau c'est le seul cas dans ce qui m'est revenu. Sinon je ne suis pas sûr que les coachés partagent qu'ils font du coaching, ça reste encore leur petite bulle.

Le coach doit être à l'écoute, il y a aussi le langage corporel, voir comment la personne se sent, lire à travers les lignes de ce qui est dit avec beaucoup de sensibilité. J'ai aussi appris à parfois oser poser des questions directes. Une question qui est centrée sur la personne et là où il y a de la confiance, ça passe super bien. Je pense que tout le monde ne peut pas devenir coach dans le sens où il faut déjà être assertif, à l'écoute. Une personne dominante, dans le pouvoir va avoir du mal à être un bon coach. Ça peut aussi être lié à des tranches de vie (une personne stressée par exemple). Il y a des conditions à être rassemblées. Il y a donc des profils de personnes qui ne seront pas des bons coaches ou alors quelqu'un qui a les qualités mais pas l'énergie parce que ça en pompe.

Soutien de la hiérarchie, de l'EXCOM dû au budget que ça représente.

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Voir 9.

Il faut garder un check auprès des coaches et vérifier s'ils sont toujours capables de faire du coaching sinon il y aura une mauvaise image et ça ralentira le processus de propagation.

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

Je crois que c'est dans sa manière d'être en tant que manager pour moi et mes interactions. Ce n'est pas que je vais leur dire et suggérer de faire la formation. Elle m'a appris à comment mieux être donc je pense que c'est comme ça qu'on infecte les autres.

-12 Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Je pense qu'au niveau du contenu, les coachs externes sont plus qualifiés pour certains sujets comme le burn-out et quand on est dans la haute hiérarchie, je pense que ça va de soi qu'on fasse appel à un coach externe parce qu'humainement, c'est compréhensible qu'un VP ne veuille pas d'un coaching interne. La position dans la société et les sujets sont donc des éléments différents. Je ne pense pas qu'il y ait de différence en ce qui concerne la confidentialité. Pour ma part, je n'en parle pas, je ne dis même pas qui je vois. On coach aussi des gens qui ne sont pas proches de nous dans l'organisation de telle sorte que ça ne nous mette pas mal à l'aise et pour ça, le pilote fait bien les choses.

-13 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?

Non, en tout cas, à nous, on ne nous a rien dit. J'essaie de donner des feedbacks au pilote sur ce qui marche ou pas.

-14 Recommandations (à améliorer et points forts) Quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

Ce qui manque c'est la supervision. Quelque part, j'ai envie de dire, c'est chouette de se reconnecter avec les autres coachs et de faire une formation continue. On a pu échanger et ça c'est super. Plus fort que de la supervision, je préférerais de la formation continue. Une fois par an, on a une journée, un meeting request où on se forme, il y a de la supervision. Je n'aurai pas d'objections à faire cela avec les coachs des autres vagues et ce serait plus riche.

-15 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Je pense que ça apporte beaucoup et plus on peut infecter les gens dans la société, plus on arrivera cette balance bien-être/performance et pas du bien-être béat, du bien-être pour gérer sa vie professionnelle, diminuer son stress, se motiver, etc.

Annexe 5 : entretien Elodie

Entretien Elodie :

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je suis chez UCB depuis 16 ans et je suis responsable du développement biologique et pharmaceutique c'est-à-dire tout ce qui est formulation, design et process des produits finis et également le packaging primaire et secondaire. C'est le scope de mon département. Et je suis coach interne depuis quelques années. J'ai commencé à être lié avec les RH via les changements de culture où on m'avait demandé d'être facilitateur au niveau du changement de culture. Après la pilote du projet de coaching est venue me demander si ça m'intéressait de devenir coach et là j'ai suivi une formation de coach et aussi une en neuroscience.

-2Qu'est-ce que le coaching ?

Ma définition à moi c'est, avec un certain niveau de connaissance, amener les gens à eux-mêmes prendre connaissance d'eux c'est-à-dire par le questionnement, à les faire réaliser ce qui leur est caché.

-3Qu'est-ce que le coaching pour UCB ?

Je ne pense pas, je pense que c'est la mienne, que c'est comme ça que je me la suis appropriée et c'est comme ça que j'essaie d'apporter ma contribution parce que je me rends compte que les gens vivent sans se rendre compte de ce qui se passe autour d'eux, leur environnement et que souvent en leur posant 2-3 petites questions, ils réalisent qu'il y a plein de choses qu'ils ont caché.

-4UCB a-t-il un modèle de coaching ?

Souvent ce sont des managers qui vont discuter avec leurs employés et ensuite se disent « bah tiens, un coaching ça pourrait être intéressant » et dans ces cas-là, soit ils vont chez leur Talent Partner soit directement chez la pilote du projet. A ce moment, ils sont mis en contact avec les coachs. En général, on propose d'abord un coach au manager et il dit oui ou non. En tout cas, ça se passe comme ça avec moi, on me demande aussi mon avis, si le fit est bon et puis ça se passe entre le coach et le coaché, le fit est important entre les deux. Ensuite il y a encore un process où on définit les objectifs dans un contrat. On le signe et à priori, il y a un nombre de session défini. Ça varie mais ça tourne autour de 10 séances.

-5Qu'est-ce que le mentoring ?

C'est plutôt quelqu'un avec de l'expérience qui va partager son expérience. En tant que manager-coach, ça m'arrive de donner des conseils mais n général je dis que je change de casquette.

-6Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

La grosse différence, c'est qu'avec le mentoring, on est dans une relation disciple-maître de façon un peu caricaturée. Le coach n'a pas de solutions, il vient en tant que lui et il pose des questions et en fait, il n'a aucune réponse. C'est le biais qu'on les coachés, c'est qu'ils pensent qu'on vient avec des réponses alors que pas du tout.

-7Pouvez-vous m'expliquez avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

C'est basé sur des principes et sur l'observation au départ que les gens partent un peu dans tous les sens, n'avaient pas tendance à s'entraider les uns les autres ou bien n'avaient pas tendance à collaborer. Pas de partage des choses positives. Il y avait donc 4 principes de base qui avaient été flagués comme majeur. Donc, au lieu de voir les tâches à faire tous les jours, et bien c'est d'en voir la valeur, la contribution qu'on avait. C'est aussi voire un peu plus loin que son espace à soi. C'est aussi interagir dans le vrai donc dire les choses de manière assertive sans méchanceté.

Aussi, dès qu'il y a un problème, ça part dans toutes les directions. Il faut investiguer là où a démarré le problème. En essayant de comprendre un peu mieux, on aurait pu éviter les escalades de problèmes.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Après ce programme de facilitation, on m'a demandé comment je voyais ma contribution et j'ai dit « je pense que ce serait bien de se développer en tant que coach » parce qu'en individuel, je pensais qu'on pouvait aller essayer et c'est un peu ce que fait le coach chez UCB je trouve, il disperse des façons de faire et de penser qui améliorent les choses. Bon,

bien sûr il y a toujours des poches de résistance mais ça a tout de même un grand impact sur une grosse partie de l'organisation.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Je pense que l'organisation et notre CEO, parce que je pense qu'il y croit vraiment, a facilité grandement les choses, sans le management, ça ne serait jamais arrivé. Puis je pense que la pilote fait beaucoup donc il faut un leader qui y croit, qui soit persévérant parce que ça ne doit pas être tous les jours facile. Après, je pense qu'au niveau de notre formation, on a vraiment bien été formé. On est vraiment très soudé même entre vague et ça, ça fait beaucoup aussi. Par contre je trouve que ça manque de supervision mais ça va arriver, on devrait en avoir plus surtout au début parce que j'ai eu des situations à mes débuts en tant que coach où je me suis dit, « comment je vais faire ? ».

Je pense que certaines personnes ne sont pas intéressées de devenir coach. Après je ne pense pas qu'il faille des qualités innées, je ne suis pas spécialement à l'écoute, je suis très speedée donc je pense que ça m'a beaucoup développé et quelque part, j'ai découvert des choses à l'intérieur de moi donc j'ai pu mettre plus en valeur cette partie-là de moi. Je pense donc qu'il faut l'envie de devenir coach pour se lancer dans cette formation.

Tout comme les coachés doivent avoir envie de se lancer dans les séances de coaching.

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Il faut pouvoir balancer le temps destiné à notre boulot et le temps destiné au coaching et ce n'est pas facile à faire. Cela peut dans certains cas, nous prendre trop de temps et on n'arrive plus à s'en sortir.

Les managers ont parfois peur de nous bien qu'ils nous respectent. On nous appelle parfois les mentalistes. Si on va encore faire des formations, on est plus là pour ses projets donc ça embête un peu nos supérieurs. Cela pourrait arriver qu'on nous demande de choisir entre notre carrière professionnelle et celle de coach.

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

C'est un peu le bas qui blesse au niveau de TSO, c'est le département qui s'occupe de tout ce qui est technical operation. On essaie de voir comment est-ce qu'on peut faire plus que naître le coaching, cette initiative parce qu'on se rend compte qu'on ne l'utilise pas toujours au mieux. Je travaille justement à une campagne de communication qui devrait commencer en septembre. La peur c'est : est-ce qu'on va avoir assez de coach ?

-12 Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Même quand on m'envoie quelqu'un du HQ, je finis par connaître les gens. Donc déjà, un coach externe c'est l'opportunité d'avoir quelqu'un qui est hors de l'organisation. Puis je suspecte qu'ils ont un peu plus de maturité en coaching que nous.

Je ne vois pas de problème en termes de confidentialité. Mais les gens savent plus ou moins quel coaching on a et ça, ça me pose problème parce qu'on n'est pas très confidentiel là-dessus.

-13 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?
On est en train d'en faire une. Je ne sais pas s'il y a déjà des enseignements. Il y a peut-être quelque chose. Je parlais de supervisions, les gens qui ont été coachés, même si on finit par connaître qui a fait quoi, je pense que ça vaut vraiment la chandelle parce que le coaching externe est très onéreux et notre initiative permet de partager cette expérience avec tout un chacun. Il ne faut pas être dupe, je ne vois pas l'organisation dépenser pour fournir du coaching à un opérateur or ici, les opérateurs ont droit à du coaching. Je trouve ça super.

-14 Recommandations : quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

On mériterait aussi d'avoir du coaching pour être soutenu dans notre travail et dans notre rôle de coach. On doit pouvoir continuer à travailler sur soi-même. Il y a un besoin à ce niveau-là. Pas 10 séances mais 2 ou 3 seraient nécessaires. On devrait avoir un meilleur bagage avant de se lancer. C'est également très important qu'on continue à être formé parce qu'on ne sait pas tout et qu'on a encore beaucoup de choses à apprendre sur le rôle d'un coach.

Pourquoi pas qu'un coach interne coach une personne de l'élite ? Moi ça ne me pose pas de problème mais il faut que les parties soient d'accord. C'est la même chose qu'avec l'opérateur.

Ce qui a été fait est pas mal mais ce qui manque comme je l'ai dit ce sont les supervisions et l'occasion d'avoir des séances de coaching. Ce serait bien.

Il y a des choses à faire en communication. Maintenant, on est à une étape où il faut commencer la communication, on est prêt. Si on avait réagi tout de suite comme on le fait souvent dans cette entreprise, cela n'aurait servi à rien de faire un programme de coaching. Les feedbacks et le bouche-à-oreille sont nécessaires à la contagion des gens au sujet du coaching.

-15 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Moi je pense que, en général, les gens aient beaucoup plus de connaissance d'eux-mêmes. Le coaching on l'utilise pour ça mais je pense qu'on aurait des entreprises beaucoup plus efficaces si les gens faisaient directement ce qu'ils aiment et pas se forcer sur des choses imposées. Ça pourrait être une aide pour réduire les burnout à l'heure actuelle et je pense que le coaching est le bon moyen mais il faut le développer partout ! Ce n'est pas que pour l'entreprise, ça vaut autant pour la maison.

Annexe 6 : entretien Jean

Entretien Jean

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je suis à UCB depuis une vingtaine d'année. Je suis en charge d'un département qui s'occupe de la qualité des produits qu'on met sur le marché. C'est beaucoup de management. Évidemment, du management d'expert puisqu'il y a un background scientifique à la base de cela mais c'est beaucoup de management et le lien avec le coaching il peut venir de là c'est-à-dire qu'on gère des ressources et des hommes pour qu'ils se dépassent. Ça m'a déjà fort interpellé à quel point le coaching pouvait être un outil quand il y a eu cette possibilité d'être

coach en interne. J'ai tout de suite dit oui parce que je l'ai aussi vu sous l'angle de manager-coach mais ma pratique du coaching est aussi purement coaching. Ce sont des personnes avec qui je n'ai aucun lien hiérarchique que je coach à 10-15% de mon temps de travail.

-2Qu'est-ce que le coaching ?

Vraiment accompagner des personnes dans leur développement soit face à un obstacle soit face à une montée en puissance ou un éclaircissement donc pour moi, c'est vraiment de l'accompagnement. Pas comme du mentoring où j'apporte ma séniorité, plus une page blanche qu'on propose à des personnes. Être le réceptacle du questionnement et d'élaborer autour de ça, permettre à la personne de voir autre chose.

-3Qu'est-ce que le coaching pour UCB ?

Je trouve ma définition cohérente par rapport à celle d'UCB. Évidemment, il y a autant de définitions de coaching qu'il y a de personnes à UCB mais la définition que nous, on a vu dans notre formation se rapproche assez bien de celle d'UCB. En tous les cas je l'espère.

-4UCB a-t-il un modèle de coaching ?

Une fois qu'on a été formé, ça émane d'une discussion entre les managers et les ressources humaines sur le plan de développement personnel. Il se peut que pour certaines personnes, ce soit l'option du coaching qui soit choisi mais vient aussi de la personne qui veut se développer. Cela se fait de façon annuelle lors de l'évaluation des personnes. C'est fort la responsabilité du manager. On contacte alors la personne de référence pour le coaching pour l'aiguillage vers des coachs soit internes soit externes. La discussion se fait avec le RH. Les coachs sont alors contactés, il y a une première entrevue qui se fait pour voir si l'alchimie fonctionne entre les deux personnes. Après cette entrevue, soit on continue, soit ça ne va pas et puis c'est un autre coach qui est choisi. Sinon, on passe au contrat pour une dizaine de session où le coaché inscrit son objectif. Le coach peut aider pour définir ses ces objectifs et puis le manager a le droit d'un regard là-dessus pour valider. Attention c'est en règle générale, il peut arriver que ça se passe sans le manager.

-5Qu'est-ce que le mentoring ?

C'est plus du conseil, « par mon expérience, connaissant le contexte UCB, connaissant le tel et tel lien, je te conseille de faire ça ». C'est beaucoup plus directif et précis que le coaching qui n'est pas dans la solution qui vient du coach, c'est plus l'art du questionnement. La solution est en toi mais tu ne la vois pas encore. Le mentor est plus en partage d'expérience.

-6Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Le mentor est plus en partage d'expérience. Un mentor peut aussi aider dans la structure, être un levier. Il peut avoir un lien dans la même organisation, peut-être pas hiérarchique.

-7Pouvez-vous m'expliquez avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Quand on a 9000 employés, je comprends qu'un CEO veut qu'on aille tous dans la même direction pour une question d'efficacité. Il y a maintenant 4 ou 5 ans, il y a eu l'ambition de fixer les grandes lignes stratégiques culturelles pour aller dans la même direction. C'est ce qu'on a appelé PVS et en gros, quand on se lève le matin et qu'on va chez UCB, on sait qu'on va fournir un effort et justement le but est partagé et aussi d'apporter quelque chose de différent au patient et donc ça se décline sous forme de quatre principes. D'abord helpfulness and generosity pour avoir une entraide et une générosité afin d'aller dans le même sens pour le patient. From noise to signal parce qu'on peut faire énormément de choses en une journée mais est-ce que les signaux qu'on reçoit sont les bons ou c'est juste du

bruit. Voilà par exemple deux principes qui illustrent une culture à laquelle chacun peut s'y retrouver parce qu'ils sont simples et ont du sens et c'est grâce à cela qu'UCB va être reconnu plus tard.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Je pense que, et ce n'est pas pour rien que j'ai cité le principe Helpfulness and generosity. Le simple fait qu'on ait une culture qui permette de mettre en place du coaching interne souligne bien ce sens que pour le patient, il faut des employés qui donneront le meilleur d'eux-mêmes et pour cela, il faut les aider, s'entraider. Dans le cas d'un coach c'est de poser les bonnes questions au bon moment. Pour moi c'est très cohérent.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Comme je le disais, le soutien de la personne qui était en charge des ressources humaines à l'époque soutenu par le CEO. C'était déjà un énorme soutien et cette culture qui s'installait était assez en résonance avec ça. Il y a eu aussi des personnes dévouées que tu as rencontrées et qui ont bien pensé le projet de façon très sage. Ça n'a pas été une action pour dire qu'on la faisait. C'était un investissement, il y avait une vraie ambition derrière et les coaches étaient suffisamment bien formés à la sortie pour être crédibles et déclencher une seconde vague et il y a un élément de crédibilité qui a été bien pensé et mûri.

Non tout le monde ne peut pas être coach mais ce n'est pas grave car tout le monde ne peut pas tout faire. Pourquoi je dis non ? Parce qu'au final, il faut une formation et le reste dépend de l'investissement de la personne dans celle-ci. Il y a un travail personnel avant d'être coach. C'est en ce sens que je dis que tout le monde ne peut pas être coach. Après je ne pense pas que tout le monde a l'envie et la motivation pour être coach.

La qualité de base c'est l'écoute, vouloir aider quelqu'un. Il y en a ça ne doit pas être leur truc.

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Le fait qu'on ne sache pas de quoi il s'agit, ne pas avoir assez communiqué derrière peut vraiment nuire parce qu'alors on a plein d'attentes et si on mélange et qu'on devient flou, on perd en crédibilité. Certains managers peuvent voir ça comme un danger parce que leurs employés vont dire des choses à des personnes en dehors de son contrôle. Il y a un frein dans la peur du manager d'où le fait que certains coachings sont établis sans l'aval du manager ou même sans sa connaissance.

Un manque de confiance dans la confidentialité. Certains coaches qui peuvent être formés mais n'ont pas de disponibilités. S'il est stressé par son propre travail alors ça peut être un frein également. L'absence peut-être aussi de continuité dans la formation du coaching et heureusement, à UCB, il y a un suivi.

Le principal danger pour moi est de mélanger les choses et de jouer un rôle parce qu'on n'est pas exactement dans le coaching.

Les expériences négatives de coaché peuvent aussi être un obstacle. C'est pour ça que tout le monde ne peut pas être coach selon moi.

Un autre obstacle serait que les managers ne seraient pas en soutien du projet parce qu'il prend du temps à leurs collaborateurs qui sont coaches ou en formation pour être coach.

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

Il s'est fait connaître via le bouche-à-oreille. Tout au début, ce sont les deux pilotes mais je ne connais pas leur toute première idée de communication. Je sais juste que c'est aussi parti

du petit groupe d'un vingtaine de personnes qu'on était au début de la première vague avec les deux pilotes.

-12Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Le coaching interne, mise à part la différence de prix, permet de démystifier cette image du coach qui est réservé pour le top management. Ça permet de rendre accessible cette pratique de questionnement et réflexion à un plus grand nombre. Connaissant les structures d'UCB le coach interne a la possibilité de pouvoir aider là-dedans justement parce qu'il baigne dans cette culture. Il a donc un accès plus facile à d'autres personnes. Il y a moins de barrières du coup. A contrario, on pourrait dire qu'un externe est vu comme beaucoup plus neutre ou ayant vu beaucoup plus de choses.

Sur le papier, il ne devrait pas y avoir de différences en termes de confidentialité.

Maintenant, le coaché peut avoir la perception qu'il y a un plus grand risque. Maintenant, ce qu'on cherche lors du premier entretien c'est justement une confiance totale entre coach et coaché et ça fait partie des périmètres qu'on fixe parce que ce qui se dit entre ces deux personnes le restera sauf si le coaché veut le partager avec d'autres mais la décision lui revient.

-13Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?

Oui mais peut-être pas assez. Après la première vague, il y a eu quelques discussions avec le CEO et en ce moment même, il y a tout un groupe de travail qui s'occupe de faire une meilleure communication et évidemment une évaluation. C'est quelque chose qui pourrait être plus appuyé. Ce serait intéressant d'avoir un peu plus de chiffre pour se rendre compte des choses qui se sont passées.

-14Recommandations : quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

En tous les cas je ne ferai pas quelque chose de plus léger, de plus light comme des livres à lire, des cours digitaux ou autre. Franchement, nous avoir fait passer par des mises en situations, c'est très bien, il faut continuer comme ça. Avoir des formateurs différents a aussi aidé. Peut-être plus poussé ? Je ferai peut-être des groupes plus cohérents et impliqués davantage le business. Une diversité est intéressante à rencontrer. J'irai aussi vers les grands managers pour leur expliquer quel sera l'objectif du coaching, pourquoi on le fait, etc. ça n'a peut-être pas été fait assez. J'expliquerai encore mieux pourquoi on le fait. Les coaches ne sont pas tant impliqués que ça parce qu'on ne peut pas s'investir et en ce qui me concerne, je ne suis pas dans les discussions. Mais c'est une bonne remarque, c'est en lien avec ta question et avec manque de temps on ne l'a pas fait mais surtout, pas de manière communautaire. Si je devais le refaire, j'impliquerais davantage tous les coaches.

-15Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Parfois j'ai vu le coaching comme un dernier recours et puis après on s'en sépare. Il faudrait ne pas donner cette image, ce n'est pas des premiers entretiens d'outplacement. Au final, c'est surtout le « essayons d'être utile ». Par la force des choses, une discussion qu'on a eue avec quelqu'un, des années après, on peut avoir une même discussion avec un autre rapport dans le sens où UCB est une petite entreprise et il se pourrait qu'un coach devienne le manager de son coaché. Quels seraient alors les conflits d'intérêts ? Parce qu'au final, on n'est jamais neutre même dans les discussions de coaching. C'est pour ça que c'est plus délicat pour les coaches qui sont HR selon moi.

Il faut faire l'effort de porter une casquette et ne pas être influencé. Un coach externe est plus libre. Le coaching n'est pas uniquement pour résoudre des problèmes, il est aussi là pour augmenter la performance et développer les gens.

Si le coach a la confiance du coaché, alors il peut coacher même des senior manager pourquoi pas oui. Ce n'est pas automatique mais s'il y a discussion et que le coach voit qu'il peut aider et confiance mutuelle, alors oui mais plus il y a des écarts hiérarchiques, plus il y aura des problèmes de « suis-je compétent pour le/la coacher ? ». Le sujet même peut ne pas intéresser le coach, l'attitude du coaché aussi.

Annexe 7 : entretien Martin

Entretien Martin

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je suis responsable de l'organisation finance qui supporte l'environnement manufacturing dans sa globalité, c'est-à-dire worldwild. Environnement manufacturing voulant dire la production pure où la majeure partie se trouve ici. J'ai des gens en Suisse, j'ai des gens en Chine, J'ai des gens au Japon. Pour ce qui est de mon lien, je fais partie du groupe de développement des compétences donc, en quelque sorte, c'est moi, le pilote et deux autres personnes qui organisons ce step-up de coaching. Maintenant, pour info, il n'y a pas que ce levier de coaching interne que nous utilisons pour développer les compétences. Mais donc ce groupe de 4-5 personnes chapeautent l'ensemble de l'organisation de ce programme.

-2 Qu'est-ce que le coaching ?

C'est une bonne question. Moi j'ai une vision très large du coaching. La substance ou le sujet traité peuvent être très divers. Pour moi, ça reste une discussion, une interaction avec le coach qui lui vous amènent, par une relation de question-réponse, à un autre niveau sur des compétences pour l'instant, chez nous, très spécifique mais pour moi, fondamentalement, j'ai élargi la définition à quelque chose de plus large. La différence que je fais avec un mentoring c'est que le mentoring s'accroche plus à une substance très directe sur le business là où on se trouve et une connaissance très spécifique sur le secteur et dans le domaine dans lequel on travaille.

-3 Qu'est-ce que le coaching chez UCB ?

Très bonne question. En fait, je pense qu'elle fit avec ce que je viens de décrire. Je le déduis du fait qu'on n'a jamais eu de grosses discussions conflictuelles par rapport, au sein de ce programme. Donc, fondamentalement, j'en déduis que la définition d'UCB est relativement similaire. Maintenant, je vous avoue qu'on n'a jamais eu une discussion propre. Ce qui est intéressant c'est que ce qu'on veut faire dans le département finance fit avec le projet de coaching interne dans le département HR.

-4 UCB a un modèle de coaching ?

Je pense qu'il y a plusieurs voies d'accès. D'un point de vue globale, ça reste quelque chose qui est drivé par le manager de la personne. La personne en discute avec son manager et il en ressort avec un output dont un besoin en termes de développement. Il y a ensuite une discussion entre le manager et le représentant HR qui cherchent ce qui peut être mis en place pour réduire cette déficience et où est-ce qu'il y a moyen de développer cette compétence à

travers un training ou autre. Si on en vient sur le coaching, à ce moment-là, il y a un accord à faire avec la personne qui organise le coaching. C'est donc la voie la plus standard, maintenant, nous au niveau finance, on a initié un programme de développement qui a un certain momentum au niveau de nos aspirations. HR a été impliqué aussi et tout démarre de là. Donc c'est plus une initiative globale fonction que qu'une initiative manager-managé.

-5 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Il y a eu deux changements : un changement de stratégie et de structure organisationnelle et l'autre au niveau de la manière dont on travaille ensemble. Il y a eu des principes qu'on appelle les Patients Value Principles qui ont été élevées et sur lesquelles on a mis l'accent. Un d'entre eux est Task to Value, c'est de dire : faisons un peu la part des choses entre ce qu'on fait au jour le jour et est-ce que véritablement ces tâches apportent de la valeur. Donc Jean-Christophe Tellier qui est le CEO d'UCB a mis sur la table 4 principes pour réfléchir à comment on fait les choses et ces principes sont là pour nous aider.

-6 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Ça peut, maintenant ça dépend le sujet du coaching mais fondamentalement ça peut. Maintenant, il y a aussi un point dont on a parlé dans notre programme de développement en finance c'est : le manager est aussi un coach et doit agir en tant que coach. Mentalement, ces principes, je ne veux pas minimiser leur porté mais je le vois plus dans le shop du manager qui doit coacher ses équipes pour que ces principes soient véritablement inhibés qu'un coaching qui est un autre level de discussion, d'effort et de consommation de ressource. Je me sens très à l'aise avec ces principes et de coacher sur eux maintenant, sur certaines compétences que ce soit de leadership, de stratégie, de mindset, le coach n'est pas forcément la bonne personne q- donc je mets les principes PVS sur un niveau plus basique que fondamentalement les sujets traités dans le coaching interne. Le manager-coach est donc un Béaba.

-7 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Mon programme est un projet de développement en finance et il se raccroche au projet de coaching interne. L'organe qui l'a initié, je n'en fais pas partie, cela relève du département HR. Oui il y a eu un accord du team leadership de HR Pour pouvoir développer ce pool de coach. Il fallait ainsi, un soutien de la haute hiérarchie pour le soutenir. Comme je l'ai dit, ça demande des ressources. Je pense qu'il y a énormément de gens positifs à l'idée du coaching mais après si on veut 15 coaches, il faut mettre les ressources sur la table et ça donne une autre perspective. Il faut donc que ça soit accepté par le management.

Après, il y a quelque chose qu'on n'a pas assez utilisé, c'est le benchmark, c'est-à-dire que, quand on regarde ce qui fonctionne le mieux, c'est le coaching et je pense que ce n'est pas assez élevé, pas assez visible. Et je ne sais pas si ça a été fait auparavant mais dans mon programme, c'est ce qui a été fait en premier. Le bureau de consultance nous a dit que si on veut de l'efficience et du résultat, c'est le coaching le meilleur. De ce fait, cela devient global. On pense plus vite au coaching lorsqu'on aborde le développement des compétences. Ça a été fait en finance, je ne pense pas ailleurs. Quand on regarde les voies de développement qui ont été utilisés pour le programme de coach interne, je ne pense pas que c'est à cela qu'on a pensé. Je pense aussi à un effet « push » où si les managés sont d'accord avec l'idée de faire du coaching, cela va accentuer les effets des séances sur lui. Donc si on les pousse à se lancer dans l'explication de leur projet de carrière ou développement, ça leur donne plus d'assurance dans la réussite des séances. Ce n'est donc plus le manager qui décide à la place

du managé. Si le besoin est exprimé alors c'est au managé de mettre en place les choses pour avancer.

-8Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Je ne parlerai pas de frein mais plus de biais. Après je pense que ça a sa valeur des deux côtés. On a des personnes capables au sein de notre entreprise pour pouvoir coacher d'autres personnes mais après c'est la question de savoir si ça fit bien entre ces deux personnes-là donc si la paire coach-coaché est bien choisie. Moi je dirai ensuite qu'il peut y avoir quelques freins dans le sens où si les fonctions auxquelles ils appartiennent sont trop proches, ça peut créer certains biais mais fondamentalement, ça ne justifie pas un frein au développement d'un modèle de coaching interne. Il y a un autre bénéfice qu'on oublie souvent, c'est pour les coaches. Ça leur donne un développement personnel pour les gens en interne. Ils sont intéressés par une certaine valeur, éthique humaine alors qu'ils n'étaient pas forcément destinés à cela dans leur début de carrière. Donc, ça donne d'autres perspectives et aussi d'autres armes au coach même au sein de leur propre fonction et, pour moi, c'est aussi une source de développement pour eux. Le troisième bénéfice pour moi c'est que le coach voit aussi ce qui se passe ailleurs ce qui n'est peut-être pas le cas. Quand on a un coach qui vient de « recherche et développement » et qu'on n'a jamais travaillé en collaboration avec cette fonction-là, on a en face de nous une autre perspective et le coaching, reste une relation d'échange d'informations, de questions, etc. pour ramener des réponses, fondamentalement, ça ouvre des esprits. Donc pour moi, c'est un développement dans les deux sens.

Pour les freins, on a déjà le temps que ça prend et si on regarde au niveau des fonds pour le mettre en place, ça ralentit aussi (même pour un coaching externe). Les gens qui sont coach ont des trainings pour le devenir et ils prennent une demi-journée par semaine et donc du temps où on ne travaille pas sur sa substance, ça consomme des ressources.

-9Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

Aucune idée. C'est HR qui a géré cela.

-10Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Disons que la personne n'est pas polluée par notre manière de faire. Si la personne vient de l'interne, elle est d'office polluée par l'environnement dans lequel on vit et on travaille. On a les mêmes communications globales, etc. Quelqu'un d'externe peut vous questionner sur des choses qu'on n'a même pas l'habitude de se questionner nous-mêmes. Je suis moi-même dans un coaching et je suis toujours surpris de certaines questions, je n'y aurais même pas pensé. Donc c'est très éclaircissant d'avoir une vue externe et moi, ça me donne de l'air frais par rapport à ce que je fais dans la routine, le day to day. J'ai l'impression qu'il y a de la valeur ajoutée par rapport à du coach interne. Maintenant, ça dépend peut-être aussi de la substance sur lesquelles on est coaché parce qu'on peut avoir aussi du coaching interne beaucoup plus bénéfique parce qu'il connaît la substance dans laquelle on se trouve et la manière dont on réagit. Il pourra être plus profitable d'en avoir un interne mais à l'heure actuelle, je trouve que le coaching externe apporte plus que l'interne avec son œil externe. Pour ce qui est de la confidentialité, il y a un contrat d'agreement qui est signé qui doit rester confidentiel entre le coach et le coaché. Alors, il y a un briefing avec le manager mais tout aspect confidentiel reste entre le coach et le coaché. Elle est normalement gardée que ce soit en interne qu'en externe. C'est très strict. La confidentialité sera respectée mais encore une fois, cela dépend de la personnalité du coach et s'il respecte les règles.

-11 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?
Je pense qu'il est en phase de développement avancée. Ça reste très nouveau. Je suppose qu'il y a des indicateurs de performance qui sortent, maintenant je pense que, dû à cet aspect confidentiel, ces indicateurs sont très procéduraux : on a tel nombre de coach, ils sont occupés de telle manière, le pourcentage augmente ou diminue, etc. Je n'ai pas l'impression qu'avec cette confidentialité on peut rentrer dans le sujet même, est-ce qu'on voit la différence, quel est le step-up, etc. J'ai quand même l'impression que la confidentialité est utilisée à beaucoup de sauce car il y a une crainte de la mesure. On l'utilise beaucoup pour ne pas assesser la substance et là peut-être qu'il y a une zone un peu grise. On fait quelque chose pour avoir un output et une valeur à terme. Ici, j'ai l'impression qu'on ne sait même pas se rassurer sur une valeur.

Avec mon programme, on le fait car on a un partenariat avec le département HR et après on fait les assessments à notre sauce, sur 6 compétences précises pour se rassurer que ce soit la bonne marche à suivre.

-12 Recommandations (à améliorer et points forts) Quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

Encore une fois, c'est peut-être une déformation professionnelle mais je trouve que ça manque un peu de structure. En parallèle à ce programme de coaching que HR gère, on a notre propre programme en finance. Je trouve ça bizarre qu'on ait dû développer le canevas de coaching, donc structurellement alors que fondamentalement c'était au département HR de le faire. Ça ne veut pas dire qu'ils ne nous ont pas aidé mais on a dû faire quelque chose pour structurer les choses au niveau finance. C'est souvent le cas avec HR qui est plus une fonction dans le soft et pas dans le hardskill donc il laisse beaucoup de liberté et ils mettent à disposition. Mais quand on vient vers eux qu'on leur dit, j'ai besoin de 10 coaches, est-ce que vous savez organiser le truc, là on n'a pas de réponse. C'est notre programme qui organise. Quand je dis que ça manque de structure, c'est que rien n'est préparé donc je construis un pool de coaches qui est la source du coaching mais quand il y a une initiative, tout le process doit être implanté par la personne qui veut le coaching ou l'organe qui souhaite son organisation. Le pilote s'occupe surtout de comment organiser son coaching, Par contre, le après, ce n'est pas managé. Il est important d'avoir un squelette. Donc ce n'est pas une grosse recommandation mais plus une question d'où se situe la barrière de l'organisation centrale et où commence le projet fonction ou local.

-13 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

J'ai, et je sais que c'est un biais, mais j'ai quelques doutes sur certains coaches que je vois, sur leur capacité de coacher. Ce sont des gens de la haute hiérarchie ce n'est pas ça mais il faut réfléchir de manière très précise à l'adéquation entre coach et coaché parce que je peux très bien comprendre qu'un coach interne dont ce n'est pas sa vocation principale, ils aient un niveau de coaching et les moins forts, il faudrait les mettre avec des coachés vraiment avec un état de maturité relativement bas pour augmenter quelque part la valeur ajoutée. Ici, je pense qu'on ne pense pas à ça, c'est-à-dire que je me suis surpris dans certaines listes à voir des coaches qui étaient associés à des gens qui sont sur un même niveau qu'eux (point de vue hiérarchique). Connaissant les coaches, je me dis, je ne sais pas ce qu'il va lui apprendre de manière neutre hein. Donc le niveau de maturité n'est pas assez différent de manière à pouvoir bénéficier. L'adéquation coach-coaché est donc très importante. Je ne pense pas qu'il y ait une réflexion proprement dite là-dessus. Je peux me tromper hein.

Fondamentalement, c'est un bien et pas un bien car, quand on regarde avec un coach externe, on ne le connaît pas donc le premier abord peut fiter mais après on se rend compte qu'il y avait un biais. Pour le coaching interne, on devrait faire un ranking des coaches et s'assurer qu'il y ait une adéquation avec le ranking des coachés. Alors, je pense que c'est fait à demi-mesure, on va faire attention mais ce n'est pas fait partout.

Après je suis un peu surpris sur les segmentations qui sont faites, c'est-à-dire comment on fait pour sélectionner un coach et l'intégrer dans le processus de formation. Je ne sais pas comment c'est fait et je n'ai pas l'impression que c'est bien réfléchi. Ce n'est pas parce qu'on est dans un poste élevé dans l'organisation qu'on est un bon coach. Il faut autre chose et quelques fois j'ai des doutes. Il me semble qu'on met des barrières mais je ne sais pas comment la sélection se fait. J'ai déjà proposé des gens mais peu ont été acceptés. On devrait avoir aussi 5-6 coaches dans mon programme pour aider l'organisation mais ça n'a pas été accepté, il n'y a rien eu. Donc, il y a p-e moyen de mieux faire, d'ouvrir des perspectives. Pour moi, le cheminement de réflexion que font les personnes qui se lancent dans du coaching est très enrichissant et je me demande si on ne pourrait pas être plus flexible sur la sélection et si une personne n'en fait rien par après, ce n'est pas grave, il y aura tout de même une valeur ajoutée pour elle, leur équipe. On néglige un peu ça. J'ai aussi l'impression qu'il y a peu de coaches en Asie, on se concentre surtout sur l'Europe et les Etats-Unis.

Annexe 8 : entretien Michel

Entretien Michel

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je suis patron du global engineering au sein d'UCB donc je gère l'ensemble des investissements d'UCB dans tout ce qui est modification d'installations, d'usines, d'infrastructures, de construction de bâtiments, pour adapter finalement notre structure d'asset à nos produits et à notre stratégie produit.

Mon lien avec le coaching, j'ai eu la chance de pouvoir être coaché il y a 6 ans par un coach externe à un moment où je me posais pas mal de questions sur la suite de ma carrière et ce que je voulais faire de ma vie, un peu la crise de la quarantaine et ça m'a beaucoup aidé. J'ai découvert par ce biais-là en étant client d'un coach, en étant coaché ce que ça pouvait apporter, quel était le mécanisme de coaching et le mécanisme de réflexion qu'il y avait derrière. Puis, le pilote du projet m'a parlé d'un projet de développer des coaches internes et de lancer un pilote donc avec une première vague et c'est comme ça que je me suis retrouvé à bord de cette aventure. J'ai été certifié coach il y a 4 ans. Le lien que j'ai avec ça, je trouve que c'est un élément indispensable pour le développement personnel, ça m'a déjà appris à très très fort me connaître en termes de self-awareness sur la connaissance de ma façon de réagir, ma façon de raisonner, ma façon de penser, ma façon d'être avec les autres, ma façon de me comporter, mes allergies, mes forces, fin tout ce qu'on met derrière le self-awareness. Ça m'a permis de manière personnelle de pouvoir progresser dans mon interaction avec les autres aussi bien chez moi avec mes enfants et aussi dans la relation que j'avais avec mes collègues et mes collaborateurs et de prendre énormément recul par rapport aux réactions individuelles. C'est quelque chose qui m'a beaucoup apporté. Puis sur la partie coach, ça m'a permis d'aider pas mal de personne en interne qui se posait des questions sur leur développement personnel, sur leurs soucis de positionnement, de confiance en elles, de besoin de reconnaissance, de donner un peu de sens à leur vie. Mon lien avec le coaching est

relativement fort depuis ce temps-là. C'est pour ça que j'ai fait partie des initiatives suivantes comme la formation en neuro-science et puis d'autres sujets de soft skills développement qui me tenaient à cœur. Actuellement, j'ai une moyenne de 2 coachés en même temps depuis quelques années. C'est un peu l'engagement qu'on avait pris. Ensuite, il y a eu tout le processus de déploiement feedback au sein de l'entreprise où j'étais en binôme avec un autre coach de la première vague où on a fait du déploiement, de la formation sur un jour et demi de l'ensemble du personnel de TSO.

-2Qu'est-ce que le coaching ?

C'est l'art du questionnement, alors ça c'est la définition officielle mais je pense qu'elle convient très très bien. C'est comment aider la personne qu'on coach à trouver elle-même les réponses aux questions qu'elle se pose et donc c'est lui faire accéder à des ressources qu'elle a, qu'elle n'imaginait pas, lui faire changer son angle de vue pour qu'elle puisse aborder ce qu'elle considère comme étant un problème sous un angle différent et lui donner aussi des pistes pour pouvoir relativiser, mettre en perspective, faire tomber quelques croyances qui sont souvent limitantes et tout cela par le questionnement c'est-à-dire des questions ouvertes qui vont lui permettre de ce que j'ai dit tout de suite. On dit souvent qu'un bon coach c'est un coach qui pose la bonne question qui démarre ou entretient une réflexion interne. Le coaching c'est un voyage en fait, quand on commence à aborder les choses avec une vue de coach, derrière, on a une façon d'aborder les choses et des voir les choses, on s'auto-pose la question : et si je me mettais à la place de l'autre ? Si je suis sur cette chaise, est-ce que je verrais les choses de la même manière ? C'est l'art de mettre en perspective et l'art de relativiser un certain nombre de choses donc de dépassionner ce qui peut nous arriver.

-3Qu'est-ce que le coaching chez UCB ?

Je n'en connais pas 50 de définition donc je pense que je suis très lié avec le coaching tel qu'il a été présenté et valorisé chez UCB. Ma femme est aussi coach mais pas chez UCB, elle a fait une formation certifiante à l'ICF. Donc on a passé l'examen ensemble et je trouve que l'approche ICF est très scolaire. L'approche telle que moi je l'entends est beaucoup plus humaine, plus dans la discussion, dans le dialogue et moins puriste dans le respect des règles. Par exemple, en coaching, on ne doit pas induire de réponses, on ne doit pas aider de trop la personne, la réflexion doit venir d'elle. Pour débloquer la personne, ça ne me gêne pas de donner des petits trucs. Je suis donc plus dans un rôle où j'utilise des outils de coaching pour être certain de vraiment aider. Pour avoir été coaché, j'aime bien aussi que de temps en temps où me bouscule et qu'on me provoque, on me met donc sous le nez des choses que je ne vois pas forcément.

-4UCB a un modèle de coaching ?

Il part du manager en général, qui identifie chez un de ses collaborateurs, c'est une règle générale, je ne dis pas que cela se passe tout le temps comme ça, un besoin de développement qui peut être relationnel, dans la relation avec son collaborateur, du positionnement personnel du collaborateur (confiance en soi, intervenir plus facilement en réunion, assumer un certain leadership). Un fois que le besoin est identifié, le manager en réfère au référent coaching chez UCB et elle propose un ou deux coaches internes pour ce problème et elle contacte les coaches et elle met en contact le coach, le coaché et le manager. Après, il y a une discussion puis un accord pour que tout le monde puisse fonctionner ensemble. Après, il y a une discussion préliminaire qui a lieu entre le manager, le coach et la personne coaché, avec l'élaboration d'un contrat avec des objectifs, et la mesure du résultat. Le contrat est écrit, signé par toutes les parties (3) qui définit les rôles et responsabilités mais aussi les devoirs qui cadrent avec l'éthique (respect, non-jugement, confidentialité). Ensuite le coaché prend

contact avec son coach pour avancer dans les sessions de coaching. On peut déborder de l'objectif c'est-à-dire que l'objectif est écrit et donc, avec la confidentialité très présente, il est tout à fait possible de déborder. A la fin des sessions, on a une réunion avec les coachés et le manager pour valider si on a atteint les objectifs ou si on est en bonne voie pour les atteindre.

Ça c'est le process pour du coaching transparent et officiel. L'autre coaching qui peut arriver c'est quand il y a un mal-être du collaborateur qui contacte directement ses ressources humaines et ce mal-être est lié avec son manager par exemple où là, il y a une cellule qui est mise en place par le pilote qui est discrète et où la confidentialité est renforcée donc je ne suis pas sûr qu'il y ait un contrat.

Est-ce que c'est unique, je n'en sais rien. C'est le seul que je connaisse. Quand j'en parle à l'extérieur, les gens sont assez surpris et épatés car c'est quand même quelque chose de super chouette de la part de l'entreprise de pouvoir proposer ça. C'est, je pense, un modèle de développement. Je ne sais pas si c'est très répandu en fait, je crois que GSK a mis en place une cellule de ce type mais je ne sais pas... Pour moi c'est le seul modèle et j'y adhère mais est-ce qu'il y en a d'autres, je ne peux pas le dire.

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

Le mentoring est beaucoup plus inductif pour moi. C'est plus sur la demande du mentee, il va essayer d'identifier les personnes de référence avec lesquelles il souhaiterait pouvoir échanger sur un certain nombre de problématique plus de carrière dans le but de pouvoir suivre un exemple et donc il attend du mentor des conseils, et si tu étais à ma place, comment tu ferais, quels sont les pièges que tu identifies que je pourrai éviter donc c'est plus un guide sur une trajectoire qu'on identifie que quelqu'un qui va poser des questions d'autoréflexion. Donc pour moi le coaching, c'est vraiment du questionnement et de l'introspection et le mentoring du modèle et on considère qu'il y a des choses à apprendre d'un modèle, il y a plus une sorte d'enseignement et de transmissions particulières à ces situations qu'avec le coaching.

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Voir question 5

-7 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

Nouvelle culture, oui c'est quelque chose qui a été porté très haut par le management pour identifier un certain nombre de règles, de fonctionnements, bonnes pratiques on va dire pour donner du cadre au comment est-ce qu'on veut fonctionner chez UCB. On a donc les 4 principes qui sont un peu des guides, des références sur comment est-ce qu'on doit procéder, comment gérer notre business, nos interactions et façon de travailler. Derrière c'est vrai qu'il y a une forme d'authenticité, c'est vrai qu'il y a des valeurs qui sont relativement fortes, des notions aussi de transparence, il y a une culture du feedback qui s'instaure donc je pense qu'au-delà des PVS et de tous les mots qu'on peut mettre, finalement, dès qu'on parle de valeur, je pense qu'on peut ne pas se limiter à ces 4 principes et aller un peu plus loin. Pour moi, la vraie révolution c'est comment est-ce qu'au sein d'une entreprise, on est là pour faire du business, on rentre du soft, de l'humain, comment est-ce qu'on attache de l'importance à comment faire les choses, aux comportements, la façon de faire et ça c'est important. Donc le vrai changement pour moi, c'est que les personnes qui étaient identifiées comme étant nocive, n'avaient plus leur place chez UCB dans ce principe et modèle de valeur.

Est-ce qu'il n'y a plus de personnes toxiques, ça, faut pas rêver, il y en a encore mais ça assainit très clairement toute la partie management et la partie comportement des personnes

au sein de l'entreprise. Si on compare avec mon ancienne société (J&J), UCB n'avait pas encore de charte de valeur affichée ou on n'était pas encore prêt à transiger sur un certain nombre de comportement. Le gris virage a été de dire qu'on ne veut pas n'importe quoi à n'importe quel prix donc de s'y tenir et que ce soit porté par le management, j'ai remarqué qu'il y a une véritable prise en compte des valeurs et du comment au sein de l'entreprise et pour moi ce sont des chouette principes.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

On en a un peu parlé, c'est quand on attache de l'importance au soft, au bien-être et aux personnes avec un certain nombre de valeur derrière, bah c'est un des outils pour faire en sorte que les gens qui ne sont pas forcément bien ou qui ont besoin de travailler sur le comment on pourrait améliorer et comment le faire donc c'est un des outils cohérents avec cette approche de développement et d'intérêt de centrage de la personne chez UCB. C'est un très bel outil. On est tous patient de quelque chose. Mais il est parfois loin comme dans mon cas, avec ma fonction. Si on va jusqu'au bout, avec les patient, il va utiliser des produits sortis d'usine que moi je vais réaliser avec mes équipes et si elles sont bien dans leurs baskets, bien à leur place et qu'elles respectent un certain set de valeur alors l'installation que je vais construire va être réalisée correctement, dans les délais, avec conscience, avec envie, intelligence, engagement donc derrière elle va être plus facile à utiliser pour les personnes qui fabriquent le produit et donc le produit sera meilleur. Donc tout la chaîne de valeur se trouve renforcée enfin si tout le monde joue le jeu. Au final, le patient en profite ! Au final, lors de nos coachings, on s'occupe aussi quelque part de patients.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Un drive incroyable de la personne qui a lancé ce projet c'est la volonté de porter cela très loin et de l'animer en permanence. Au début c'était difficile parce que ce n'était pas connu, parce que les gens ne savaient pas ce que c'était et à quoi cela pouvait bien servir donc il a fallu trouver des coachés, gagner de la légitimité, fédérer cette équipe de coach qui ne se connaissait pas, démontrer qu'on créait de la valeur, communiquer. Ensuite elle a donné une continuité à cela, elle a transformé cette étape de certification coaching en un voyage de développement personnel et d'apprentissage à travers les neurosciences et d'autres sessions qu'elle a organisé derrière. Le succès de cela, ce qui l'a facilité c'est le pilote du projet, son drive. C'est très people dépendant au début, après, cela a été très fort supporté par le patron des ressources humaines de l'époque (Fabrice Anderlin) qui a porté cela très haut et qui a supporté, pour moi c'est indispensable. Ensuite comme c'était décliné par le top, ça a été pas trop mal accepté par les différents managers (plus ou moins), de dire qu'on accordait un pourcentage de notre temps pour pouvoir coacher en interne, ça a été accepté tant que ça ne venait pas ralentir les autres objectifs, c'était un peu la règle mais ça a été accepté donc il y a une maturité du management.

Pour ce qui est de la pub, elle est principalement venue des coachés qui ont donné des super feedbacks et qui ont fait une grosse pub autour d'eux en disant que si tu vas chez un coach c'est pas parce que tu es malade, tu as plus besoin d'aide au développement donc il y a eu une démystification autour du coach qui s'est fait via les coachés et leur feedback et je pense qu'il y a eu aussi un engouement pour une deuxième vague et d'autre par la suite parce que les gens ont compris ce que c'était. Je me répète mais c'est avant tout quelqu'un qui a poussé cela très très loin.

Pour sélectionner des coaches, il y a des terrains fertiles, déjà des gens qui sont convaincus par le projet, ce sont aussi des personnes qui ont une certaine empathie, ils s'intéressent aux personnes, ils ne sont pas juste orientés résultat. Ils ont plaisir à travailler en équipe, à

développer des personnes. Il faut donc qu'elles aient envie et qu'elles y croient. Il y a donc des terrains propices. Le pilote rencontrait les volontaires et leur faisait passer un entretien puis ces personnes passaient aussi chez les coachs professionnels de la formation pour voir si on était prêt à suivre jusqu'au bout. Le recrutement des coachs s'est aussi fait beaucoup avec du bouche-à-oreille.

-10Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Les managers quand il y a des périodes de stress sur des livrables de projet ou des périodes tendues au niveau business, certains managers comprennent difficilement qu'on parte quelques jours pour une formation soft skills. Ça passe après du business. Le conflit de priorité est là.

Le manque d'implication est donc lié, oui on doit faire ça mais le business doit se faire, c'est en plus de donc ce n'est pas deux jours juste pour aller en formation, ce sont deux jours qu'on va rattraper derrière.

Donc frein du business, frein des personnes qui ont très peu d'empathie. C'est optionnel, il n'y a pas besoin de tout cela, les personnes sont là pour travailler et c'est un peu la vieille école quoi, il y en a quelques-uns.

En frein, je pense que s'il n'y a plus le support du global HR, ça ne devient plus un axe prioritaire, en tout cas plus un axe de développement et là ça va petit à petit être difficile à pérenniser. Je ne vois pas d'autres freins parce que, finalement, c'est un processus où il y a de la demande et le pilote fait le nécessaire pour pouvoir intégrer cela aussi dans les formations type accelerate ou d'autres formations d'accompagnement de départements donc elle assure un vivier de coachés et tant qu'il y en a, il n'y aura pas de raisons que ça s'arrête.

-11Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Peu en fait, pour avoir vu les deux et pour avoir fait suivre les deux à certains de mes collaborateurs, je pense qu'aujourd'hui on a des coachs internes qui ont, je ne dirai pas la compétence, il ne faut pas exagérer, on n'est pas professionnel mais certains sont plus que d'autres, ont la maturité pour coacher à un certain niveau et certaine problématique donc on a tous plus ou moins notre spécialité. Je pense que la seule différence c'est dans la tête, la crédibilité qu'on peut avoir par rapport à des personnes externes pour qui c'est le métier et bien sûr un peu de compétence mais je pense que les problèmes qu'on a à traiter relèvent pas d'un coaching de haut vol. On reste sur des thématiques relativement simples et si on en rencontre des plus complexes alors on va s'adresser à l'extérieur donc je pense qu'on connaît nos limites. C'est dans la tête des coachés aussi et puis, peut-être qu'à un certain niveau on a peur comme par exemple si notre vice-président a besoin d'un coaching, est-ce qu'il sera d'accord qu'une personne qui est hiérarchiquement en dessous soit son coach. C'est une histoire d'ego où c'est plus facile de passer en externe dans ces cas-là.

Aucune différence pour ce qui est de la confidentialité. Lors des supervisions où on échange nos expériences, c'est toujours resté super anonyme, super discret. Je ne me suis jamais dit, ah bah tiens c'est de cette personne dont il parle. On connaît les personnes qui sont coachées par contre les thématiques abordées, on n'en parle jamais. On ne sait pas qui a dit quoi donc en termes de confidentialité c'est super respecté. En tout cas je ne connais aucun cas. Le contrat précise aussi bien les règles donc ça coupe court à toute discussion et si le coaché veut partager des choses avec son manager c'est de sa responsabilité.

-12Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?

Il y a eu une évaluation du projet qui a été faite un an et demi avant de lancer la phase deux sur les livrables, les feedbacks, est-ce que ça avait aidé les gens, est-ce que les managers avaient perçu du progrès ou du changement et les évaluations étaient plutôt chouette donc c'est ce qui a motivé à lancer la phase 2 et je pense que ça avait été présenté à notre CEO pour l'informer que la phase pilote prend fin et qui a délivré de bons résultats.

Les enseignements suite à cela... je pense qu'il y a eu la phase 2 puis la phase 3 et cela a conforté la direction qui a été prise d'aller dans le développement des personnes, dans le support de personnes qui en avaient besoin. Ça a permis à ce que ça continue et aussi que ça valide le fait que l'idée était bonne, saine et pérenne, il n'y avait que des feux verts. Donc ça a validé le pilote, d'autres phases et puis de développer le processus de façon plus large. Au début il était juste en Belgique et maintenant il s'est beaucoup développé en Europe. Cela a commencé aussi aux USA.

-13Recommandations (à améliorer et points forts) Quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

Il aurait fallu avoir une discussion beaucoup plus claire entre le programme de coaching donc le pilote et la ligne Talent et les managers de personnes qui ont suivi la formation de coach. En fait, pour mettre du contexte autour de cela et expliquer quel type de projet c'était et à quoi cela pouvait servir. On s'est retrouvés embarquer dans cette aventure parce qu'on avait envie d'y aller mais nos managers n'étaient pas prêts. Pour certains cela s'est bien passé, pour d'autres, il a fallu plus de temps.

Le support top&down c'est super important dans ce genre de démarche, il faut vraiment qu'il y ait un appui très très fort de la hiérarchie. Il faut une personne super motrice pour être à la tête de ce projet et il faut qu'il y ait de la continuité car cela a été une vraie force de pouvoir proposer une suite à tout ça avec d'autres formations où on entretient ça et on est dans un apprentissage permanent. Les supervisions mises en place et de créer une fédération de coach qui ont un vécu commun à travers cette formation, de créer cette communauté d'échanges pour pouvoir partager un certain nombre de sujet, de doutes, de certitudes. Donc pour moi c'est important de toujours garder le feu sous la casserole.

Le contrat est très bien, il permet d'avoir un guide et un fil conducteur.

Le fait que ce soit payant, que ce soit chargé sur le compte du manager quand c'est transparent et officiel, je trouve que ça donne de l'engagement et que ça officialise, c'est reconnu et ça permet de financer les sessions d'après. Ce sont les bonnes pratiques et puis aussi le choix des coachs, avoir à bord des gens qui ont envie de le faire et qui vont respecter le devoir moral d'aider les gens, je pense que c'est incroyable qu'on ait suivi une formation de 16 jours je crois pour être coach plus derrière une certification neuroscience donc au total c'est 30 jours de formation dispensés. C'est un coût pour l'entreprise donc il y a un engagement moral que l'entreprise ait un payback et qu'on rembourse ça.

Attention quand je dis que c'est payant, les coachs ne sont pas rémunérés mais le cost center du manager verse une somme forfaitaire au cost center du pilote du projet et ce fond de réserve qu'elle constitue lui permet de financer les sessions de formations suivantes, c'est smart comme approche. De plus, les formations ne sont pas imposées.

-14Est-ce que les supervisions fonctionnent ?

Non, alors, elles pourraient être plus préparées. Elles sont planifiées mais pas préparées.

Idéalement, avant de planifier une session, il faudrait que on soit tous ok pour traiter de 2-3 sujets et que ça arrive pas sur le tard et que les gens annulent ou que d'autres disent que finalement ils n'ont pas de sujet. C'est pas facile à préparer mais c'est de notre responsabilité en tant que coach. Ça fonctionne donc moyen et ça pourrait être mixé entre les

différentes vagues. On s'est jamais retrouvés entre vague. Normalement c'est un coach externe qui gère ces supervisions, quelqu'un de BAO (Bouche à Oreille).

-15Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Non, je pense qu'on a dit beaucoup de choses mais ça reste un très bel outil et je pense que c'est un très beau modèle qui s'auto-entretient dans son financement, qui est permis parce qu'alignée avec PVS et non, je trouve ça bien.

Annexe 9 : entretien Sabine

Entretien Sabine

-1Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Je m'appelle Sabine, cela fait 20 ans que je travaille chez UCB. Je travaille en recherche donc j'ai un graduat en chimie. Au départ je travaillais au labo en recherche en synthèse organique quand j'ai démarré la formation en coaching et puis j'ai changé, j'ai basculé vers un job plus administratif en TSO, en développement et cela fait 2 ans que je suis là.

-2Qu'est-ce que le coaching ?

C'est une bonne question, je trouve qu'en entreprise surtout, c'est vraiment donne aux gens le temps de se poser et de faire un step-back pour réfléchir et peut-être amener un regard différent sur une situation, ça c'est une première chose. La deuxième chose c'est que c'est vraiment permettre aux gens d'accéder à des ressources qu'ils ont en eux mais dont ils ne sont pas nécessairement conscients.

-3Qu'est-ce que le coaching chez UCB ?

C'est une bonne question, je pense que oui, il y a quand même dans le chef d'UCB l'idée que on met les gens en coaching quand on pense qu'ils ont du potentiel et à le développer plus enlever les freins liés à cela. De ce point de vue-là, je pense qu'on est aligné sur les moyens, il y a peut-être des petites différences mais pas grand-chose à priori.

-4UCB a un modèle de coaching ?

Oui, je pense que le manager en parle avec son N-1 quand l'idée du coaching se met en place, il y a une interview avec le pilote du projet parce qu'UCB propose plein d'autres trucs que le coaching. Elle valide ou pas si c'est vraiment le coaching qui faut en fonction de la demande aussi. Elle fait également à des coachs avec qui cela pourrait fonctionner. Puis elle propose un premier entretien, on voit si ça match parce que personne n'est à l'abri d'une erreur, si ça match, on continue et puis on fait une séance, rarement deux avec le N+1 et pendant les deux premières séances, on voit avec le coaché quels vont être les objectifs du coaching. En fonction de la demande, on formule les objectifs. Ensuite, on fait un entretien avec le N+1 du coaché pour valider les objectifs et puis on est parti sur le coaching et éventuellement on revient sur les objectifs si vraiment on s'en éloigne durant le coaching. C'est rare que ça reste tip top ce dont on avait parlé au début. Parfois ça bouge peu, parfois beaucoup.

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

Pour moi c'est plus quelqu'un qui a de l'expérience dans le job et qui va accompagner quelqu'un de plus junior en lui prodiguant des conseils. Oui, vraiment, il y a plus un rapport position haute, position basse.

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Dans le coaching, il n'y a pas de conseils et il y a p-e plus d'espace pour aller vraiment dans des zones inconnues, des chemins de traverse. Là où le mentoring est principalement concentré sur le job et on reste dans le job. Dans le coaching on peut s'en éloigner au service toujours de l'objectif de coaching. Et puis il y a un objectif de coaching qui peut être beaucoup plus global que le job en tant que tel. Pour moi c'est ça la grande différence.

-7 Pouvez-vous m'expliquer avec vos mots quelle est la nouvelle culture d'UCB ?

De ma compréhension, c'est vraiment essayer, alors je vais parler avec la casquette de PNL, de ramener le patient dans les activités de tous les jours pour que les gens se sentent concernés au-delà de leurs tâches en tant que tel. Par exemple, en recherche, on faisait de la synthèse organique et on était vraiment très très early dans les projets et le patient pour nous c'était très loin et donc je pense que c'est vraiment ramener dans le cœur des activités ce que je fais, c'est au service du patient. C'est pour quelque chose de plus grand que juste mon activité. Et puis quelque part c'est aussi avoir un point en commun entre tous les employés d'UCB que d'avoir le patient au centre des préoccupations.

-8 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Je ne sais pas si elle la soutient en tant que tel mais en tout cas elle va dans le même sens parce que j'ai toujours pensé que la première personne dont on devait prendre soin c'est l'employé parce c'est beau l'idée de se dire, le patient, le patient mais si l'employé ne se sent pas lui-même supporté et pris en compte et en considération, il va se dire, on se préoccupe du patient mais pas de moi, fin voilà. En tout cas c'est aligné, ça va dans la même direction.

-9 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Le fait que ce soit centralisé chez le pilote c'est une bonne chose parce que le match se fait relativement bien. Elle est elle-même coach et c'est gage de sérieux, c'est quelque chose de solide. Ça n'a pas été fait n'importe comment. Ce qui est facilitateur c'est elle en fait.

Le fait qu'on soit une communauté de coach à travers toute l'organisation c'est pas mal non plus parce qu'on représente à chaque fois des petites gouttes d'huile. Il y a beaucoup de coach qui sont en Talent, ça c'est p-e bien pour convaincre l'organisation Talent que c'est quelque chose d'important mais après il en faut d'autres qui ait un pied dans le business parce que ça percole à travers le business et donc c'est très important aussi.

Est-ce qu'il a fallu de l'aide ? Je pense qu'elle a su judicieusement choisir ses sponsors. P-e qu'au début d'ailleurs elle a été discrète et ce n'est pas plus mal parce qu'on peut bien démarrer quelque chose sans trop avoir les bâtons dans les roues donc suite faire quelque chose de très visible c'est quitte ou double : on peut être très vite embarqué mais du coup, les choses nous échappent soit tout le monde met des parapluies en disant mon dieu, si ça tourne à la cata, voilà. Donc au démarrage du projet elle a bien choisi ses sponsors pour que ça puisse démarrer, progresser, pour que ce soit visible sans trop l'être.

-10 Voyez-vous des facteurs qui ont freiné cette implantation ? (Passer en revue tous les éléments de la littérature)

Au niveau de la communication ce n'est pas top. Il y a encore des gens qui ne savent pas que ça existe. Ça ne devrait pas être possible ça. Puis il y a encore l'idée dans la tête de certains que le coaching c'est : je n'ai pas de problème donc je n'ai pas besoin de coaching. Comme si le coaching n'était là que parce qu'on a un problème mais ça c'est plus dur à faire changer. Ce qu'on pourrait travailler plus aussi au niveau communication c'est que maintenant qu'on a quelques années derrière, on pourrait aussi communiquer sur tiens, comment ça se passe après, qu'est-ce qui a changé, quels ont été les bénéfices, etc. Voir un peu les thématiques abordées dans le coaching, sans rentrer dans les détails mais plus dire, tiens, les gens ils viennent en coaching interne pour quoi ? ça pourrait être intéressant de communiquer.

Après on ne peut pas se permettre de laisser des seniors management devenir coaché de coachs internes car ils sont en possession d'informations sensible comme des projets de restructuration donc si ça fuit chez un coach interne, cela peut être dangereux. Il y a un conflit d'intérêt si vous voulez qu'on ne puisse ignorer et partager.

Après, tout le monde ne peut pas être coach, déjà il faut être motivé à le devenir. Je ne vais peut-être pas me faire que des amis mais je pense qu'il faut un certain mindset, d'ouverture et de remise en question parce que parfois ce n'est pas très confortable, être tout le temps attentif en introspection, tiens qu'est-ce que ça révèle chez moi. On est parfois un peu sur le fil parce que ça renvoi quand même des choses. Il faut savoir ce qui est à soi, ce qui est à l'autre. Il y a donc des gens qui n'ont pas cette envie-là donc ils ne peuvent pas être coach interne.

Tout ce qui peut nuire à l'image du projet de coaching interne est donc mis en push-back par le pilote, il n'en veut pas et s'assure de la pérennité de son projet. Si maintenant, l'initiative coaching ne va pas bien, ça pourrait ébranler tout le navire. Je pense que ce n'est pas encore assez implanté mais c'est normal, ça ne fait pas longtemps qu'on ait mis l'idée de coaching dans cette entreprise très traditionnelle.

-11 Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

Parce qu'une fois que le vague 1 a été formée, un fois que la machine a été lancée, on a commencé à ouvrir et puis quand elle a eu les premiers feedbacks positifs, elle a ouvert un vague 2 plus en dehors de la Belgique, etc. Mais le fait qu'elle ait commencé en local à Braine et puis petit à petit HQ, c'était à la fois la manière de rendre viable le projet en même temps elle a commencé petit. Il y a deux manières de faire : soit on commence, petit, local, discret et on grandit petit à petit soit on tape tout de suite en haut.

-12 Quels différences voyez-vous entre interne et externe ? -> qu'en est-il de la confidentialité ?

Le gros avantage du coaching interne par rapport à l'externe, mais qui peut aussi être un inconvénient, c'est que le coach interne connaît la culture d'entreprise, connaît le fonctionnement d'UCB donc on gagne du temps de ce point de vue-là et on va plus vite mais ça peut aussi être un désavantage parce que du coup, ça pourrait masquer des choses. On serait bloqué de parler librement parce qu'on ne sait pas les liens entre les uns et les autres. C'est pour ça que parfois, dans certaines situations, c'est mieux d'avoir un coach externe. Je ne pense pas qu'il y ait un problème au niveau de la confidentialité mais on ne connaît pas le coaché qui vient, on ne se connaît pas donc. C'est bien, ça garanti la confidentialité mais quelque part c'est compliqué pour certaines personnes de faire à 100% confiance en disant oui je ne le connais pas. Mais du coup, on ne sait pas qui elle connaît et si les informations

vont percoler. Ça, d'une personne à l'autre c'est très variable et donc, du coup ça peut être un frein en coaching en interne.

-13 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?
Si je pense qu'il y a des évaluations qui ont été faites mais ça fait longtemps que je n'en ai pas vu et moi je suis intéressé par le sujet donc je ne suis pas sûr que l'employé lambda soit au courant, je ne suis pas sûr qu'il sache que c'est pour tout le monde à tous les niveaux. Souvent on s'imagine que c'est que pour les managers alors que non.

-14 Recommandations (à améliorer et points forts) Quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

*Moi j'aurai carrément fait un département de coaching où les gens ne font que ça mais je pense qu'elle était pied et poings liés, c'était trop loin du quotidien et trop loin du mindset des managers donc les gens qui ont le pouvoir décisionnels et le budget parce qu'alors les gens sont détachés de tout lien business si on fait ce département et là, par contre, c'est visible, il y a un budget, un machin. Mais je ne pense pas que c'était possible, il faut faire avec les cartes qu'on a en main. De tout ce qu'elle a fait, je ne suis pas assez sur le terrain pour évaluer, je n'étais pas assez proche de la réalité pour dire si là il y avait une carte à jouer ou si là ça a bien été joué. A côté de cela, je dois dire qu'on a reçu une bonne formation et ça c'est aussi très important. BAO a de très bons coachs qui forment très bien à la profession. La seule réserve que j'ai c'est le rapport à l'argent, il y a un côté un peu voilà. Après pour le reste ils sont excessivement compétents
 Peut-être que le pilote pourrait penser faire un comité avec quelques coachs où elle échangerait sur les projets et voir un peu. Même quelque chose où les gens ont une casquette temporaire, un mandat de deux ans par exemple, je dis n'importe quoi, je n'en sais rien, mais s'il y avait quelque chose à faire, ce serait peut-être d'ouvrir cela. Afin de renforcer son travail plutôt que le limiter.*

-15 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Non, la seule chose que je dirais peut-être que le pilote est seul à la barre et ça, il faut faire attention de ne pas tomber dans les travers du pouvoir totalitaire. Elle décide seule de la stratégie, et je ne sais pas qui la challenge en fait. Qui la pousse dans les retranchements ? Qui est son contre-pouvoir ?

Annexe 10 : entretien Véronique :

Entretien Véronique

-1 Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre fonction au sein d'UCB, lien position et projet de coaching ?

Actuellement j'occupe deux rôles. Mon rôle qui m'a permis en fait de créer l'initiative de coach interne c'est le rôle de learning lead en Europe. Je propose et je design des solutions pour développer des talents autour du leadership. On a aussi voulu créer des opportunités individuelles comme le coaching interne et le coaching tout court pour toute personne, quel que soit le contexte ou le niveau de fonction, quel que soit leur challenge, c'est de pouvoir offrir des moments où ils sont safe et peuvent s'exprimer en toute confidentialité en dehors de leur équipe de management. Mon second rôle qui est une évolution de mon rôle global, il s'appelle design lead où là je vais soutenir la stratégie du leadership et proposer des possibilités globales de développement. Là-dedans on parle encore des leadership program mais aussi sur le coaching individuel mais aussi on va renforcer le coaching de groupe pour répondre à un besoin stratégique de l'entreprise. J'ai lancé le projet de coaching en 2015 car c'est à cette époque que la première vague de coach a été créée. On était deux à driver, moi et une collègue et nous avons fait un business case, on s'est renseigné sur ce qui existait déjà ailleurs. On a fait de l'outsourcing comme on appelle ça. On a pris l'information à l'extérieur et dans le monde académique puis on a fait quelque chose pour UCB, quelque chose qui aurait du sens. Tout cela a été insufflé au moment où on a changé de CEO et où on est passé au modèle patient value. C'était le moment parfait pour nous d'offrir ce type de service individuel à toute personne. Rien n'a été évident à faire mais avec de la perspicacité et l'envie de proposer quelque chose de nouveau, au départ en Belgique.

-2 Qu'est-ce que le coaching ?

Pour moi c'est une méthode d'apprentissage et de développement qui permet de révéler le potentiel de chacun, de prendre conscience de ses parts d'ombre et de lumière. C'est prendre conscience de ce qu'on peut atteindre, de nos capacités qu'on ne réalise pas parfois en fait. Le coaching est donc là pour révéler ce talent et ce potentiel.

-3 Qu'est-ce que le coaching pour UCB ?

Oui totalement.

-4 UCB a-t-il un modèle de coaching ?

C'est une approche flexible puisque on n'a pas voulu prendre des risques par rapport à cette démarche de développement. En fait, les coaches internes viennent de partout dans l'organisation, ont des niveaux/grades différents donc on a une équipe diversifiée et ce sont des personnes qui sont restées dans leur fonction. Il n'y a pas de rôle à 100% coach chez UCB. Les coaches internes font cela en plus de leur activité business ou talent. On part du principe qu'on attend une contribution active de la part des coaches de 1 à 3 missions de coaching en même temps. Pourquoi de 1 à 3 ? A nouveau pour respecter leurs priorités business. Une personne à coacher nous semble le minimum car il faut garder une pratique continue pour que l'art ne se perde pas. L'approche est aussi démocratique puisque un coaching interne de 10 séances c'est 500€ donc cinq voire six fois moins cher qu'un coaching venant de l'externe. C'était important que le prix ne soit pas un frein. Attention qu'il doit y avoir un commitment donc les coachés doivent signer un contrat et venir aux séances. Le

paiement des coachings permet de financer les supervisions par exemple ou d'autres formations pour développer nos coachs. On se veut agile aussi parce qu'on a une culture qui doit la renforcer donc les coachs doivent être agiles. UCB a aussi lancé une culture du feedback et donc les coachs doivent en faire après chaque session de coaching. Donc le projet doit soutenir l'entreprise et sa nouvelle culture pour faire adhérer les employés pas à pas. En cela, le projet est un peu comme un enabler.

-5 Qu'est-ce que le mentoring ?

On a eu conscience de ça rapidement, on a décidé de faire deux distinctions. Via le coaching on travaille le développement personnel, via le mentoring on travaille le développement business donc comment comprendre le business, la stratégie d'UCB, créer un network. Le coaching on travaille vraiment sur la personne, ses capacités, ses croyances, son identité, plein de choses qui touchent la personne elle-même. Une autre différence est la différence de relation : le mentor peut donner son avis, un standingboard comme on l'appelle à UCB, c'est un peu un guide qui partage, donne des guidances, il finalement assez proche du mentee. Le coach a une attitude et posture plus distante, il garde une juste distance par rapport à l'histoire de la personne, ses propres défis. Ce sont les deux distinctions qu'on fait et ça aide à clarifier.

-6 Quelles sont ses différences avec le mentoring ?

Voir 5.

-7 Dans quel mesure le projet soutient-il la nouvelle culture ?

Voir les points précédents.

-8 Quelles ont été les éléments qui ont facilité l'implantation du coaching interne chez UCB ? (Soulignez les éléments qui n'ont pas été cités et sont mentionnés dans la littérature).

Pour moi, il y a eu les personnes impliquées de près ou de loin au projet mais pour moi, le facilitateur numéro 1 sur lequel on a misé depuis le début et sur lequel on est regardant c'est l'expérience qu'on crée puisque dans notre culture, on utilise la pyramide des résultats qui commence par « comment puis-je créer une expérience positive ? ». C'est un modèle qu'on a distillé pendant le développement de la PVS. J'ai voulu aussi l'intégrer dans la manière dont on allait créer l'expérience dans nos différents coachings et nos coachs le savent bien. Créer de l'expérience positives ce n'est pas si évident à l'inverse de la négative et elle fait beaucoup de dégâts. C'est ce qui fait aussi le bouche-à-oreille, c'est que nos coachés parlent de nous, du projet et nous disent « on ne le sait pas assez, il n'y a pas assez de bruit autour du projet ». Je suis d'accord mais on n'est pas extensible donc sur les 50 coachs, il y a plus énormément de places disponibles car on soutient pas mal de projets au sein de l'organisation.

On a aussi pas mal de canaux de communication pour faire des communications différentes et ça a aidé à implanter le projet. Néanmoins ça reste toujours difficile de communiquer et de passer l'information parce qu'on est une grande organisation malgré tout et des communications, il y en a qui foisonnent tout le temps. Le problème c'est que ça pullule donc il faut être de plus en plus créatif ce qui n'est pas toujours évident. Pour moi ce n'est pas la communication via les principaux canaux officiels qui ont aidé mais c'est plus le bouche-à-oreille, ce sont les personnes impliquées dès le départ, localisée dans toute l'organisation et l'expérience positive comme je l'ai dit.

La formation, on y a beaucoup prêté attention, j'ai été très intransigente. Pour être formé, les coachs ont dû suivre 18 jours de formation qui ont été étalés sur un an de temps. Il a fallu convaincre pour certains leur management de dégager du temps pour cela mais pour moi

c'était important qu'ils aient une formation de qualité et qu'ils se sentent outillé après. Parce que des formations en coaching il y en a beaucoup et de toutes sortes. On a aussi choisi une école de coaching qui était en ligne avec les critères ICF et qui mettait l'accent sur le développement du self-awareness du coach et ça c'était critique parce que toutes les écoles de coaching et les formations ne le font pas. Pour moi c'est primordial de d'abord les utiliser sur soi avant de prétendre pouvoir accompagner une autre personne.

Théoriquement, tout le monde peut être coach, pratiquement non, je ne pense pas ou alors ça prend beaucoup de temps. Théoriquement, il y a des super formations qui peuvent développer les personnes. Pour moi, à partir du moment où il y a déjà une posture naturelle qui est là où il y a une aspiration, une phase avec le coaching. Il faut de l'envie et cela rejoint tes motivations en matière de développement et il faut qu'il y ait un terrain fertile. Une des compétences clé du coach c'est l'écoute active. Ça me semble très difficile pour quelqu'un qui veut devenir coach, de l'être in fine si elle ne sait pas écouter. Alors on peut le travailler oui et en même temps on a des cas où ça reste très compliqué. Donc un terrain fertile doit être là. J'ai créé des frustrations à cause de ça parce que j'ai refusé à certaines personnes d'être coach.

-9Comment a-t-on fait connaître la pratique de coaching interne ?

D'abord, nos deux sponsors principaux sont le Head of Talent de l'époque. Il a cru en nous dès le départ et il a cru en le projet. C'était lui-même un coach donc il savait ce que pouvait apporter le coaching et comment le démocratiser chez UCB. Le deuxième qui est aussi fort développé en coaching c'est notre CEO. Il était aussi très enthousiaste par notre projet donc on a eu des soutiens de haut niveau et donc ça a permis de lancer le projet et d'embarquer avec nous des pionniers que j'ai été chercher dans l'organisation en fonction de leur sensibilité au développement personnel et aussi de leur intérêt donc ce sont des personnes qui avaient déjà cette attitude coach naturellement et où j'avais déjà identifié une certaine crédibilité de rejoindre une telle initiative. Une fois la première vague de coach créée, il y a eu beaucoup de bouche-à-oreille ça c'est sûr et on a d'abord commencé en Belgique et comme les pionniers venaient d'un peu partout dans l'organisation et bien ça a aidé à faire un peu tâche d'huile dans l'information. On a aussi utilisé nos Talent Partner qui sont les personnes en contact en premier avec le business. On les a utilisés comme personne relais pour promouvoir l'initiative. Plus généralement, on a utilisé les outils proposés par le service communication. On a fait des news flash, on a plusieurs pages sur notre intranet, etc. On a voulu aussi être transparent par rapport à ce qu'on pouvait attendre d'un coach interne donc on a posté le code de déontologie, le process, le contrat de coaching donc tous les documents car un des risques c'est que, si c'est un collègue, est-ce que je peux lui faire confiance ? Est-ce que ce que je vais lui dire va rester confidentiel. C'est un risque qu'on a clairement identifié.

Notre cadre a été très important aussi et c'est pour ça qu'on a décidé qu'un coach ne pouvait pas coacher dans son propre département. Ensuite, une fois qu'une demande est traitée, il y a un pré matching qui se fait et actuellement, c'est moi qui m'en occupe en Europe. On a aujourd'hui 50 coaches en Europe dont 30 en Belgique. Donc en fonction des missions et des disponibilités des coaches, je fais des pré matching. C'est le coaché s'il veut travailler avec la personne et le coach aussi donc c'est une décision de commun accord qui se fait après la première rencontre. Ce type de cadre a aidé aussi à démystifier le coaching. J'ai souvent entendu cela de la part de nos coachés qu'ils ont réussi à le démystifier et de se dire aussi que finalement, je peux bénéficier d'un coaching et ce n'est pas parce que j'ai un problème, c'est surtout parce que je veux me développer, développer mon potentiel. Tout ça c'est accessible à tout le monde. Je pense que ça fait partie du succès.

-10 Le projet a-t-il fait l'objet d'une évaluation ? Si oui, quels ont été les enseignements ?
C'est très intéressant parce que je viens de réaliser un questionnaire pour approfondir différents paramètres et différentes dimensions du projet. Précédemment, on a collecté du feedback auprès des coachs et des coachés et ça se fait de manière régulière. Mais ça reste très gentil comme retour et parfois c'est difficile de les amener à donner du feedback constructif. Alors, je ne dis pas qu'il faut absolument trouver quelque chose mais en même temps, c'est important qu'on ait du feedback tangible. C'est pour ça que, maintenant qu'on a une masse critique de 50 coachs, on a coaché plus de 200 personnes, je pense qu'on a un bon vivier pour collecter du feedback.

-11 Recommandations : quels ont été les points forts dans l'implantation du projet ? Qu'est-ce que vous améliorerez ?

Ma collègue avec qui j'ai lancé le projet et moi-même, on est deux perfectionnistes. On a beaucoup réfléchi à toutes les éventualités et donc le projet a été bien mûri et réfléchi je pense. On n'a pas fait d'erreurs importantes mais ce qui aurait pu être fait différemment c'est par exemple, communiquer des Dashboard régulièrement au CEO, à mon boss parce que c'est vrai qu'il y a une partie des personnes qui sont plus data driven que people driven. Comme nous sommes people driven, on a un peu éludé cette partie reporting. Elle aurait pu être faite de manière plus récurrente. Je m'en rends compte avec le département finance qui est à fond data driven et que le projet soutient. Ça crée aussi de la visibilité. Il y a probablement encore aujourd'hui un manque de visibilité sur l'impact créé chez UCB et c'est pour ça que je vais faire ce questionnaire. J'espère maintenant que ces personnes vont répondre.

Ce que j'aimerais aussi créer c'est un sentiment d'appartenance à une communauté de coach parce que je pense que c'est important pour les personnes qui sont dans d'autres pays. Les calls c'est sympa mais tu n'as pas le même résultat. Pour ne pas s'arrêter en plein vol, il faut cette communauté surtout qu'on a pour objectif de se lancer en Chine et on n'a pas encore réussi à embarquer les US donc c'est important je pense.

C'est un projet qui, pour moi demande autant d'attention qu'à ses débuts parce que tu dois motiver les coachs donc tu ne peux pas le laisser comme ça. Je pense que ça a été sous-estimé par notre Head of Talent. Là je pense qu'il y a un risque d'où ma volonté de lui faire prendre conscience que ça n'est pas sustainable comme il le pense. C'est un projet qui est illimité dans le temps. Ça fait donc partie de mon next challenge.

On peut clairement améliorer les supervisions car il y en a qui en ont vraiment besoin et en plus c'est sain et déontologique. Un point d'attention, pour les coachs, il ne suffit pas d'être certifié, il faut se former constamment, se remettre en question. Il faut entretenir donc cette humilité du coach. Ce qui m'embête donc c'est la roue libre.

Une personne qui serait là pour me challenger et me remettre en question, ça me ferait énormément plaisir parce que c'est lourd à porter. Avec ma collègue, on est souvent aligné ce qui est très confortable mais une personne qui peut provoquer le débat, challenger le débat, c'est très intéressant et ça m'aiderait énormément.

-12 Y-a-t-il d'autres points relatifs au processus d'implantation du coaching interne chez UCB que vous voudriez aborder et dont je ne parle pas dans mes questions ?

Là comme ça non, je pense qu'on a fait le tour.

Résumé mémoire :

Ce travail explore les différents facilitateurs et obstacles à la mise en œuvre d'un projet de coaching interne en entreprise. La mise en place de nouvelles pratiques nécessite de garder à l'œil certains points d'attention. La confrontation entre ces facilitateurs et obstacles et ceux pour l'implantation d'un projet de coaching a permis de constater des similitudes notamment pour ce qui est du soutien de la hiérarchie et de la présence d'un leader du projet. L'implantation du coaching se distingue par des facteurs humains dont il faut tenir compte.

Le coaching est une pratique de plus en plus observée dans les entreprises. Le coaching externe, dispensé par un coach extérieur à l'organisation, est le plus répandu. Le coaching interne s'en distingue car les coaches sont des employés. Après un éclaircissement sur le concept de coaching, une comparaison entre coaching interne et externe offre un aperçu de leurs avantages et inconvénients respectifs et une analyse approfondie sur les facilitateurs et obstacles à l'implantation du coaching interne permet de constater ce que les expériences précédentes nous renseignent comme points d'attention.

Après une brève présentation d'UCB Pharma SA, le terrain pour la recherche, la collecte des données s'est opérée via des entretiens semi-directifs. Une première analyse des entretiens a révélé certains facilitateurs comme la présence d'un pilote du projet, le soutien de sponsors et une publicité efficace via le bouche-à-oreille. Les obstacles potentiels relèvent plus d'un manque d'envie et d'implications de la part des coaches et coachés ainsi que d'expériences négatives qui entraînent une publicité négative. Les hypothèses issues de la revue de littérature ont été vérifiées et il apparaît que le soutien de la haute hiérarchie et la présence d'un leader du projet ont un réel impact sur l'implantation d'un projet de coaching interne. Le soutien du projet à la culture d'entreprise et une attention à l'engagement des personnes impliquées sont également importants.

Comme premières recommandations au management, il serait intéressant d'avoir une présence plus régulière des coaches aux supervisions ; une évaluation plus fréquente du projet pour garder le soutien des hauts dirigeants et enfin, un ou plusieurs collaborateurs au projet pour ne pas laisser le pilote seul aux commandes.

