

Annexes

Annexe 2 – Guide d’entretien

UCL – Université Catholique de Louvain



Guide d’entretien

Travail réalisé dans le cadre du mémoire



WOUTERS Jérémy

Master 2 – Sciences de Gestion

Année académique 2015-2016

Table des matières

Introduction.....	3
1) Présentation de l'étudiant	3
2) Présentation de la démarche	3
3) Règles de confidentialité	3
4) Demande d'enregistrement	3
Questions générales	4
Freins et motivations	4
Formes de management	7
Management par les règles	7
Management par les objectifs	7
Management par les valeurs	8
Management par les compétences	8
Styles de management.....	9
Pour terminer	9

Introduction

1) Présentation de l'étudiant

Bonjour, je suis Jérémy Wouters, étudiant de Master 2 à l'Université Catholique de Louvain. Je fais des études en Sciences de Gestion. Comme vous le savez certainement, je suis en stage ici au sein de Belfius Hesbaye SCRL.

2) Présentation de la démarche

Afin de terminer mes études, je dois rédiger un mémoire que je réalise ici chez Belfius et, pour ce faire, j'aimerais vous poser quelques questions.

3) Règles de confidentialité

Je tiens à préciser que tout ce que vous me direz lors de cet entretien sera strictement confidentiel et que vous me parlerez donc sous le couvert de l'anonymat. Votre nom n'apparaîtra nulle part dans mon mémoire.

4) Demande d'enregistrement

Malgré cela, j'aimerais vous demander si je peux tout de même procéder à un enregistrement de la conversation, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, afin de pouvoir compléter et retravailler mes notes sans modifier vos propos. Encore une fois, les informations que vous me confierez seront uniquement utilisées dans le cadre du mémoire et à aucun moment votre identité ne sera révélée.

Je pense que je vous ai tout expliqué à ce stade et que toutes les formalités sont remplies, je vous propose donc d'entamer le vif du sujet.

Questions générales

1. Premièrement, pourriez-vous me parler de vous?
 - 1.1. Pourriez-vous vous présenter en quelques lignes ? (Ce qu'il me faut c'est votre nom, prénom, votre âge, ce que vous aimez dans la vie en général,...)
 - 1.2. Vous êtes marié(e)/vous avez des enfants/vous aimez passer du temps avec vos amis/vous avez une passion, c'est important pour vous de passer du temps avec eux/de pouvoir y consacrer du temps ?
2. Pourriez-vous m'exposer votre parcours professionnel ?
3. Pourquoi avoir choisi le secteur bancaire ?
4. Pourquoi Belfius ?
 - 4.1. Était-ce un choix, une opportunité, un hasard ?
 - 4.2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de Belfius?
5. Comment définiriez-vous votre fonction actuelle ? Pourriez-vous me donner davantage d'informations sur votre poste et votre rôle au sein de l'entreprise ?
 - 5.1. Quelles sont les principales tâches que vous avez à réaliser ?
 - 5.2. Par quoi cela se traduit concrètement (le fait seul) ?
 - 5.3. Quel pourcentage de votre temps de travail cela vous prend-il ?

Par exemple : prospector de la nouvelle clientèle ; concrètement = passer des appels téléphoniques ; prend 1 jour par semaine environ.

Freins et motivations

6. Comment sont vos relations avec vos collègues ?
7. Comment sont vos relations avec les responsables de marchés ?
8. Comment sont vos relations avec les associés ?
9. Vous sentez-vous sous pression ?
10. Que pensez-vous de l'ambiance dans laquelle vous travaillez ?
11. Trouvez-vous votre travail intéressant ? Pourquoi ?
12. Qu'aimez-vous dans votre travail ?
 - 12.1. Ces éléments vous motivent-ils à venir travailler ou cela n'a-t-il aucun effet?

13. Qu'aimez-vous moins ou que n'aimez-vous pas dans votre travail ?
- 13.1. Ces éléments vous font-ils venir avec des pieds de plomb au travail ?
14. Est-ce qu'il vous manque quelque chose dans votre travail ? (relances : Sécurité, avantages, reconnaissance...)
15. Etes-vous satisfait de votre fonction ? Vous sentez-vous épanoui ? Pourquoi ?
16. Je voudrais maintenant revenir sur une chose. Vous m'avez dit que vous étiez marié(e)/que vous aviez des enfants/que vous aimiez passer du temps avec vos amis, justement est-ce que vous trouvez que votre métier tel qu'il est aujourd'hui, vous permet d'avoir un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?
- 16.1. Pourriez-vous approfondir vos propos ?
- 16.2. Quelles sont les proportions de ces 2 blocs dans votre vie ? Quelle serait la proportion idéale ?
17. Est-ce que vous disposez d'avantages extralégaux ? Si oui, lesquels ? (Chèques repas, primes, assurances, carte essence, véhicule de société ou autres)
18. Maintenant, j'aimerais que vous imaginiez les situations suivantes (voir annexe 1) :
- une personne « A » qui travaille au sein d'une banque, elle n'a pas d'avantages extralégaux mais un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle,
 - une personne « B » qui travaille aussi au sein d'une banque, qui a peu d'avantages extralégaux et un équilibre vie privée et vie professionnelle moyen,
 - une personne « C » qui travaille dans une banque, qui a des avantages extralégaux et un équilibre vie privée et vie professionnelle moyen voire faible.
- Selon vous, laquelle de ces 3 personnes sera la plus motivée et la plus productive au travail et pourquoi ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
19. Revenons-en à vous, auquel des 3 personnages vous êtes-vous identifié et pourquoi ?
20. Pour vous, qu'est-ce qui motive un placeur ? Qu'est-ce qui le pousse à atteindre ses objectifs ou même les surpasser ?
- 20.1. L'envie d'être le meilleur dans son domaine ?
- 20.2. La reconnaissance des supérieurs et de ses pairs ?
- 20.3. Le fait de justement atteindre ses objectifs ?

- 20.4. Le fait d'avoir des avantages (prime de fin d'année, offres intéressantes en termes d'assurances ou de produits bancaires, ...) ?
- 20.5. Autre chose ?
21. A contrario, qu'est-ce qui freine un placeur ? Qu'est-ce qui le ralentit dans l'atteinte de ses objectifs ?
22. Si vous pouviez avoir un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, pensez-vous que cela impacterait votre motivation pour atteindre des objectifs ? En quoi cela changerait-il votre motivation ?
23. Si vous pouviez avoir plus d'avantages extralégaux, pensez-vous que cela impacterait votre motivation pour atteindre des objectifs ? En quoi cela changerait-il votre motivation ?
24. Si l'on mettait en jeu des avantages extralégaux supplémentaires pour ceux qui dépassent leurs objectifs, seriez-vous amené à tenter de vous surpasser pour pouvoir en profiter ? Imaginons que les associés décident de récompenser ceux qui ont largement dépassé leurs objectifs en leur offrant par exemple une carte essence d'un an ou un abonnement dans un club de sport, comment réagiriez-vous ? Cela vous motiverait-il ou cela n'aurait-il aucun effet sur vous ?
25. Si l'on vous les donnait comme avantage extralégal permanent, quelle serait votre attitude par rapport à vos objectifs ?
- 25.1. Vous reposeriez-vous sur vos lauriers en vous disant que c'est acquis ?
26. Que pensez-vous de mettre en avant un placeur ayant réalisé la meilleure performance et ce chaque mois ? En envoyant par exemple une newsletter à tous les membres de l'équipe « placements » en félicitant cette personne.
- 26.1. Cela aurait-il un impact sur votre productivité ?
27. Imaginons 2 personnes : La personne A et la personne B.
- A est motivée par son travail, principalement le contenu et les tâches qui lui sont attribuées, elle aime apprendre et s'accomplir.
 - B apprécie de se voir récompensée pour ses efforts, elle se sent mal si elle n'accomplit pas son travail et adopte un comportement spécifique qui lui semble tout à fait normal dans le cadre de son emploi.

A laquelle de ces personnes ressemblez-vous ? Expliquez votre choix. Quelles sont les caractéristiques qui vous ont guidé vers ce choix ?

28. Que pensez-vous d'un système de récompenses par équipe ? Imaginons que l'équipe « placements » fasse une bonne performance, tous les membres doivent-ils bénéficier d'une récompense commune sachant que certains sont plus productifs que d'autres ou faut-il que chacun soit récompensé à hauteur de sa contribution ?
29. Pensez-vous que cela devrait se faire au niveau des marchés (assurance, placements, daily,...) ou plutôt au niveau des agences (Orp-Jauche, Hannut, Waremme, Hognoul, Oreye, Wasseiges, Remicourt) ou encore au niveau de la SCRL ?
- 29.1. Si au niveau des marchés : Cela veut dire que vous comprendriez que le marché assurance soit récompensé et que vous ne profiteriez donc pas de la récompense ?
- 29.2. Si au niveau des agences : Cela veut dire que si une agence performe mieux qu'une autre c'est normal que ce soit la seule à être récompensée ? Cela ne va-t-il pas créer des tensions ?
- 29.3. Si au niveau de la SCRL : Cela veut dire que vous acceptez que des personnes qui ont fait de mauvaises performances profitent des efforts de ceux qui ont bien performé ?

Types de management

30. Comment décririez-vous l'attitude du responsable du marché « Placements », Monsieur Houart, vis-à-vis de vous et son équipe de placeurs ?
- 30.1. Est-il souple, dur, laxiste, exigeant ?
- 30.2. A quel niveau ?

Management par les règles

31. Avez-vous l'impression qu'il vous impose un certain niveau de performance ?
- 31.1. Vous dites que « Oui », comment cela se manifeste-t-il ? (un objectif, un montant, un certain nombre de dossiers à traiter,...)
32. Est-ce qu'il vous force à adopter un certain comportement ?

Management par les objectifs

33. Vous fixe-t-il des objectifs ?
- 33.1. Si oui, comment ces objectifs sont-ils fixés et sur quelles tâches portent-ils ?

- 33.2. Sont-ils spécifiques (définis rigoureusement, précisément et relatifs à une tâche en particulier),
- 33.3. Sont-ils mesurables ?
- 33.4. Sont-ils audacieux (nécessitent un effort) ?
- 33.5. Sont-ils réalistes (ambitieux mais faisables) ?
- 33.6. Sont-ils temporels (y a-t-il une échéance et/ou des étapes) ?
- 34. Qu'est-ce qu'être performant selon vous ?
 - 34.1. Vous considérez-vous performant ? Comment pouvez-vous en juger ?
- 35. Evalue-t-on votre performance ?
 - 35.1. Si oui, comment ?
 - 35.2. Si non, avez-vous l'impression que l'on vous observe ?
- 36. Etre évalué ou observé a-t-il un impact sur vous ? Lequel ?
 - 36.1. Est-ce que cela modifie votre manière de travailler ?
 - 36.2. Ressentez-vous du stress ou au contraire de la motivation ?
- 37. Y a-t-il un feedback de vos performances en fin d'année ? Comment celui-ci se déroule-t-il ? Avez-vous l'occasion de discuter de vos résultats avec votre supérieur ?
- 38. En cas de bonnes performances, recevez-vous certains avantages ? Si oui, sous quelle(s) forme(s) ?
- 39. Et dans le cas où les performances sont jugées mauvaises, que se passe-t-il ?

Management par les valeurs

- 40. Y a-t-il des valeurs qui sont véhiculées dans la SCRL et qui doivent absolument être respectées ? Si oui, pourriez-vous les citer ?
- 41. Ces valeurs sont-elles censées déterminer votre comportement ?

Management par les compétences

- 42. Le responsable de l'équipe « Placements » vous laisse-t-il entière liberté quant aux objectifs ?
- 43. Vous laisse-t-il libre choix du comportement à adopter ?
- 44. Essaye-t-il de développer vos compétences au maximum et de faire en sorte que l'équipe ne forme qu'une seule et unique entité ? Pouvez-vous donner un exemple.

Styles de management

45. A quoi votre manager accorde-t-il le plus d'importance ? A vous et aux relations qu'il entretient avec vous ou bien au travail et à l'atteinte des objectifs ou est-ce 50/50 ? Expliquez-moi.
46. De manière générale, a-t-il tendance à vous donner des ordres sans vous consulter, à vous donner des ordres en vous demandant votre avis, à vous faire participer à ses décisions ou bien à vous laisser prendre vos responsabilités et décider seul ?
47. Est-ce que son attitude change en fonction du moment et/ou de la personne ? Expliquez-moi.

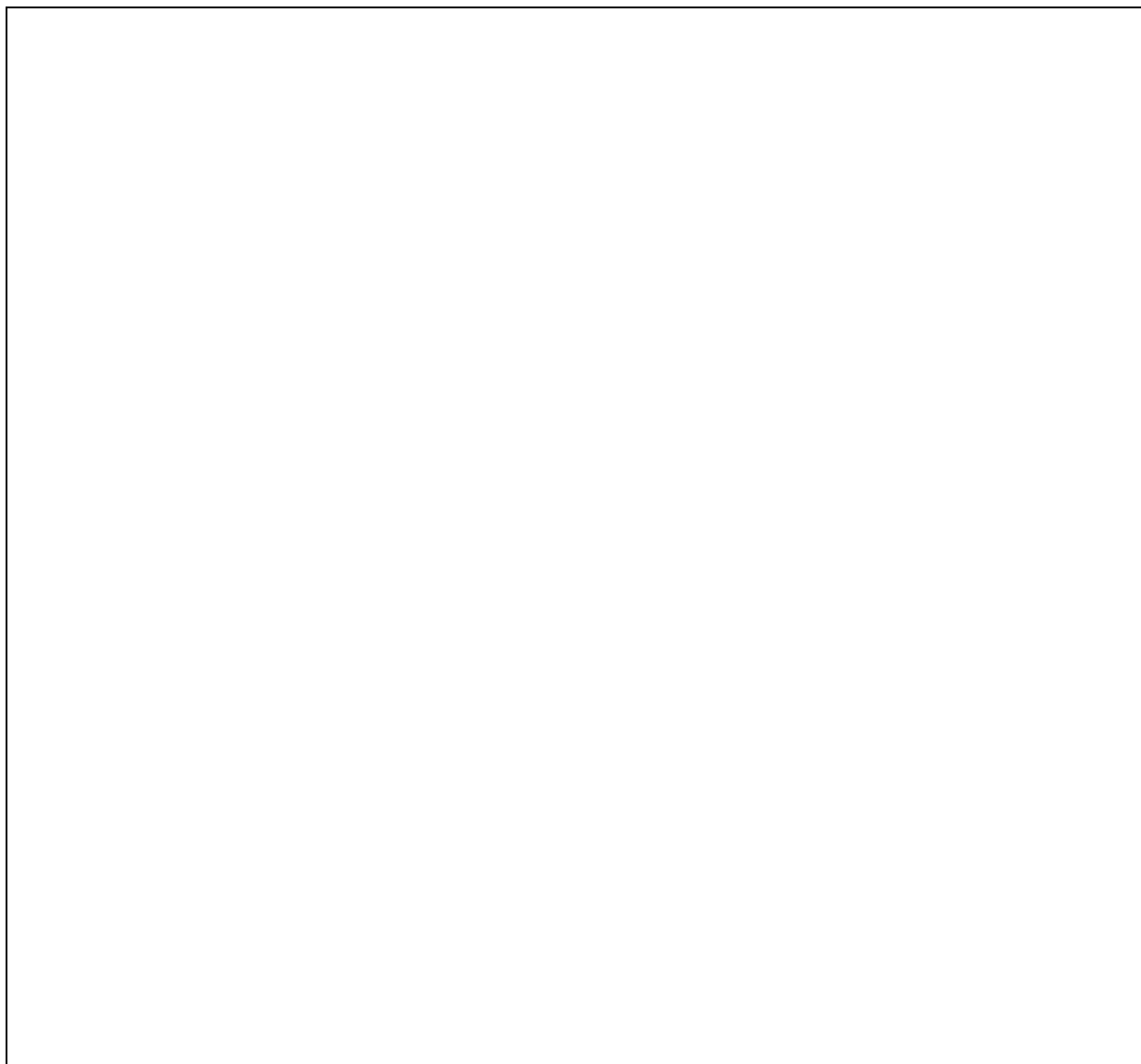
Pour terminer

Nous arrivons à la fin de notre entretien, désirez-vous ajouter quelque chose ?

Je vous remercie du temps que vous avez bien voulu m'accorder. Cela me sera très utile pour mon travail.

Annexe 3 – Retranscription des entretiens

Pour lire la retranscription des entretiens, veuillez insérer le CD-Rom disponible ci-dessous dans votre ordinateur.



Annexe 4 – Captures d'écran du logiciel N-Vivo

Codages entretiens.mvp - NVivo Starter

FICHIER DÉBUT CRÉER DONNÉES ANALYSER REQUÊTE EXPLORER DISPOSITION AFFICHAGE

Fenêtre des éléments
 Rechercher
 Encodage rapide

Fenêtre de travail
 Espace de travail

Ancre tout
 Désancrer tout
 Fermer tout

Ancrée
 Annotations
 Signets

Fenêtre des informations
 Fenêtre des informations

Bandes d'encodage
 Encodage

Surligner
 Encodage

Noeud
 Fenêtre de travail

Caractéristique
 Fenêtre de travail

Précédent
 Suivant
 Référence

Thème de couleurs
 Visualisation

Rechercher

Rechercher dans

Éléments internes

Rechercher

Effacer

Sources

Éléments internes

Mémos

Sources

Noeuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Dossiers

JW 16 éléments

Nom	Reférences	Créé par	Modifié par
Interview - 01	76	118 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 02	71	116 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 03	66	77 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 04	63	91 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 05	61	82 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 06	62	102 JW	10/08/2016 17:50
Interview - 07	73	116 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 08	74	122 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 09	62	105 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 10	59	86 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 11	70	99 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 12	72	134 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 13	56	72 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 14	69	102 JW	10/08/2016 17:51
Interview - 15	77	116 JW	10/08/2016 17:52
Interview - 16	75	112 JW	10/08/2016 23:01

Codages entretiens.nvp - NVivo Starter

FIGIER DEBUT CRER DONNEES ANALYSER REQUETE EXPLORER DISPOSITION AFFICHAGE

Attendre Actualiser

Espace de travail

Proprétés Élément

Format

Paragraphe

Styles

Édition Correction

Rechercher

Rechercher dans

Nœuds

Effacer

Sources

Références

Créé par

Nœuds

Nom

Nœuds	Références	Créé par
Choix de carrière	0	0 JW
Effet neutre ou incertain	0	0 JW
Freins	0	0 JW
Motivations	0	0 JW
Placeur	0	0 JW
Relations	0	0 JW
Styles de management	0	0 JW
Types de management	0	0 JW

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Dossiers

JW 150 éléments

Codages entretiens.nvp - NVivo Starter

FICHER DÉBUT CRÉER DONNÉES ANALYSER REQUÊTE EXPLORER DISPOSITION AFFICHAGE

Atteindre Actualiser Espace de travail

Propriétés Élément Rechercher

Couper Copier Fusionner Presse-papiers

Format Paragraphe Styles

Réinitialiser les paramètres

Édition Correction

Rechercher dans Neuds Rechercher Effacer

Rechercher

Noeuds

Sources
 Noeuds
 Cas

Nom	Références	Créé par
Choix de carrière	0	0 JW
Effet neutre ou incertain	0	0 JW
Freins	0	0 JW
Motivations	0	0 JW
Ambiance générale	0	0 JW
Bonne	10	16 JW
Mauvaise	2	2 JW
Neutre	4	5 JW
Clivage Warenme vs Hannut	9	14 JW
Client	0	0 JW
Contact avec le client	0	0 JW
Construire une relation de confiance	11	27 JW
Voir le client	14	34 JW
Satisfaction du client	0	0 JW
Apporter une plus-value au client	7	15 JW
Faire gagner de l'argent au client	11	14 JW
Satisfaire le client	10	19 JW
Développement personnel	0	0 JW
Apprendre de nouvelles choses	8	12 JW

Sources

Noeuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Dossiers

JW 150 éléments

