

UCL

**Université
catholique
de Louvain**

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)

Institut des sciences du travail (TRAV)

Comment le coaching des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles peut-il augmenter le taux de rétention ?

Le cas de la banque BNP PARIBAS FORTIS

Mémoire réalisé par
Moises David FAJARDO CASTRO

Promoteur
Christian DE VISSCHER

Lecteur
Guilhem BASCLE

Maître de stage
Vinciane BOURGEOIS

Année académique 2016-2017

Master 120 en Gestion des ressources humaines

En préambule de ce mémoire, nous souhaitons tout d'abord remercier toutes les personnes qui nous ont apporté de l'aide et du soutien pour la réalisation de celui-ci.

Premièrement, nous remercions notre promoteur de mémoire, Monsieur Christian De Visscher, pour sa patience et son soutien lors de l'élaboration de ma problématique. Son suivi régulier et sa disponibilité ont été irréprochables. De plus, ses compétences, nous ont permis de bien mener ce mémoire.

Deuxièmement, nous tenons à remercier notre maître de stage, Madame Vinciane Bourgeois, qui nous a fait découvrir le monde bancaire. Les déplacements entre les différentes agences et son apprentissage dans le domaine des ressources humaines, nous ont permis d'élargir nos compétences et nos connaissances.

Troisièmement, nous souhaitons également remercier notre entourage, plus particulièrement, notre mère qui nous a permis de réaliser des études et notre ami Ismaël Bensalah pour sa lecture.

Nous remercions toutes les personnes qui nous ont accordés du temps pour les entretiens individuels, nous permettant ainsi de traiter au mieux ce sujet.

Ce travail est le fruit de plusieurs mois de recherches qui nous ont fait découvrir le monde bancaire. Terminer notre cycle d'étude par un tel travail, nous éveille un sentiment de fierté et d'accomplissement de soi.

Table de matières

Introduction	1
Partie I : Revue de la littérature	3
Chapitre 1 : L'organisation bancaire	3
I. Les agences	3
II. Le conseiller commercial.....	4
III. Les caractéristiques du conseiller commercial	5
IV. L'orientation client.....	6
V. Turnover - La rétention du personnel - Fidélisation.....	7
Chapitre 2 : Les théories de l'implication organisationnelle.....	9
I. L'engagement à l'organisation du travail	9
II. L'engagement organisationnel	10
III. Les soutiens perçus.....	12
IV. La réussite de la carrière	14
Chapitre 3 : la motivation au travail	14
I. Définition de la motivation au travail	15
II. Les théories de la motivation au travail.....	16
III. La motivation des conseillers commerciaux dans le secteur bancaire	23
Chapitre 4 : Le coaching.....	24
I. Le contexte.....	24
II. Une pratique d'accompagnement	24
III. La définition du coaching.....	26
IV. Les motifs du recours au coaching.....	27
V. Les caractéristiques des coaches	28
VI. Le profil du coaché	29
VII. Les différents types de relations dans un coaching	29
VIII. Les différentes formes de coaching :	32
IX. Les bénéfices du coaching :	33
X. A qui bénéficie le coaching ?	34
XI. Les facteurs de réussite	36
XII. Les comportements qui font obstacles au coaching	37
XIII. Le feedback	39

XIV. Conclusion.....	42
Partie II : Démarche et méthodologie	45
I. Analyse transversale	45
II. Analyses des hypothèses	49
.....	51
III. Choix du sujet	52
IV. Méthodologie	53
A. Hypothèses	53
B. La méthode	55
C. La démarche qualitative.....	55
D. Les entretiens.....	56
E. Le guide d'entretien	57
F. Méthode d'analyse	57
Partie III : Démarche empirique	58
I. Présentation de la banque	58
II. La stratégie et la culture d'entreprise	59
A. La mission	59
B. Les valeurs.....	59
C. L'organigramme	60
D. Les agences et les conseillers commerciaux dans la Banque Bnp Paribas Fortis	61
E. Problématique	61
F. Les politiques de rétention de la banque.....	62
Partie IV : L'analyse des acteurs de la banque BNP Paribas Fortis.....	63
I. Le projet coaching	63
A. Les formations.....	64
B. Les compétences.....	66
C. Progression de carrière	67
D. La motivation des conseillers commerciaux	69
E. Le coach.....	70
F. Le feedback	71
G. La rétention du personnel	72
H. Limites.....	73
Partie V : Analyse des hypothèses	75

I. Analyses des hypothèses	79
II. Critiques et Recommandations	82
III. Limites du sujet d'étude	84
Conclusion	87
Bibliographie.....	90
Sites internet :	90
Articles scientifiques :	92
Documents confidentiels :	95
Ouvrages :	95
Mémoires-Thèses :.....	95
Annexes	96
Interview des acteurs du projet coaching	96
Enquête sur le bien-être des acteurs de la banque BNP Paribas Fortis.....	118
Résumé du mémoire.....	124

Introduction

La rotation du personnel dans l'emploi, ou turnover, est devenu une problématique centrale dans les entreprises belges. En effet, les chiffres mesurant la rotation du personnel n'ont cessé d'augmenter ces dernières années¹. Selon une étude réalisée par Securex, cette rotation du personnel est causée par une carence de talent ainsi que d'une sous-qualification du personnel². De plus, nous sommes confrontés à une augmentation de ce turnover qui touche plusieurs secteurs d'emplois. C'est le cas du secteur bancaire qui est confronté à un environnement plus concurrentiel où les conseillers commerciaux doivent disposer de compétences plus élargies.

Dans le cadre de mon mémoire, nous allons nous intéresser au cas de la banque BNP Paribas Fortis qui connaît une augmentation du taux de démissions de la part de leurs conseillers commerciaux. Nous allons nous atteler à expliquer les raisons qui impliquent et motivent l'employé à rester dans la même entreprise et une solution en vue de réduire cette rotation du personnel.

Face à ce constat, des solutions ont été négociées afin de limiter ce turnover tel que la mise en place de politiques de fidélisation (télétravail, voiture de société, flexibilité d'horaire), une amélioration de la communication ou encore une formation en continue. Cependant, ces solutions ne sont pas toujours suffisantes. Dès lors, une politique de rétention peut être envisagée.

La politique de rétention adoptée par la banque BNP Paribas Fortis se traduit par le coaching. Ce procédé permet aux conseillers commerciaux³ d'améliorer leurs compétences ainsi que de se sentir à jour par rapport aux demandes des clients. Cela a comme conséquence un sentiment positif d'accomplissement personnel.

¹ Securex. 2016. *Rotation du personnel en 2015 : la rotation du personnel en Belgique d à son plus bas*. En ligne. <[http://www.securex.be/export/sites/default/.content/online-brochure/fr/rotation-du-a son plus bas](http://www.securex.be/export/sites/default/.content/online-brochure/fr/rotation-du-a%20son%20plus%20bas). En ligne. <<http://www.securex.be/export/sites/default/.content/online-brochure/fr/rotation-du-personnel-2015/#p=4>>. Consulté le 3 mai 2017.

² Securex. 2011. « White paper : rotation du personnel dans le secteur privé ». En ligne. 50p. <http://economie.fgov.be/en/binaries/1566%20Rotation%20du%20personnel%20dans%20le%20secteur%20priv%C3%A9.%20Benchmark%20Belgique%202010_tcm327-129381.pdf> .Consulté le 5 mai 2017.

Dans ce contexte de réforme interne, la gestion des ressources humaines devient primordiale. Elle doit trouver un personnel compétent répondant aux besoins actuel et futur des banques⁴, qui disposent des qualifications requises.

Ce mémoire a pour objectif de rechercher une solution qui pourrait augmenter le défaut de rétention dans les agences de la Région Bruxelles-Capitale. Il n'est donc pas exhaustif sur les capacités de rétention du personnel.

Le fil rouge de ce mémoire vise à répondre à la problématique : « Comment le coaching des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles peut-il augmenter le taux de rétention ? »

⁴ *Ibidem.*

Partie I : Revue de la littérature

Par souci de clarté, la partie théorique va être scindée en plusieurs chapitres. Tout d'abord, nous allons définir l'organisation bancaire, autrement dit, les caractéristiques du conseiller commercial ainsi que les agences. Par la suite, nous allons différencier les termes, rétention du personnel, le roulement du personnel ainsi que la fidélisation du personnel. Le chapitre II se focalisera sur l'implication des individus dans une organisation. Par après, nous allons présenter des théories sur la motivation au travail ainsi que sur la motivation du personnel bancaire. Pour terminer, nous présenterons le coaching dans les organisations et le feedback.

Chapitre 1 : L'organisation bancaire

Le premier chapitre va traiter le contexte actuel des agences bancaires ainsi que les caractéristiques du conseiller commercial. Ensuite, nous allons expliquer la nouvelle politique mise en place dans les banques pour les conseillers commerciaux.

I. Les agences

Les agences bancaires, même si elles restent le point central des activités de la banque, ne sont plus le seul lieu de rencontre et d'échange de produits et services entre un conseiller commercial et un client⁵. Ce changement a eu lieu afin d'obtenir une diminution des coûts notamment avec l'externalisation de certaines tâches bancaires telles que les automates et les applications mobiles permettant une autonomie de la clientèle à la réalisation de certaines tâches bancaires (consultation de compte, etc..).

L'objectif principal des agences est d'attirer des nouveaux clients en conservant leurs clients actuels. Par conséquent, les agences se multiplient afin garder une proximité géographique avec leurs clients⁶. De surcroît, l'élargissement des activités commerciales permettent aux banques de vendre des produits non bancaires via un partenariat avec d'autres firmes en usant de leur enseigne et de leur image.

⁵ F. POUJOL. 2008. Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC. In *Cairn : revue management et avenir*. En ligne. <<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-120.htm>>. Consulté le 4 avril 2017

⁶ *Ibidem*.

Afin de vendre ces nouveaux produits et de proposer des services supplémentaires, les banques réalisent une segmentation de leurs clients. De ce fait, l'agence bancaire se transforme en un lieu de vente où le conseiller commercial est chargé de vendre des produits différenciés (bancaire ou non).

II. Le conseiller commercial

Le métier de conseiller commercial a fortement changé au cours de ces 15 dernières années. En effet, pour Burniaux⁷, l'élargissement des marchés internationaux a débouché sur des nouveaux produits et services. Ce métier a donc évolué afin de pouvoir s'adapter aux nouveaux produits-services ainsi qu'aux innovations technologiques. Afin d'être en concordance avec ces nouveaux produits, les banques investissent dans la spécialisation de leur personnel avec des formations plus poussées afin d'élargir les compétences opérationnelles des salariés⁸. Autrement dit, des compétences de métier permettant une amélioration de la qualité et la performance des salariés notamment dans la relation avec le client.

L'activité de conseil devient secondaire pour se substituer à la vente et la prospection. Elle devient secondaire car les agences veulent des bénéfices à court terme en raison de la pression exercée par l'ensemble des enseignes dont elle s'occupe. De plus, les nouvelles contraintes réglementaires de gestion des risques font en sorte que le pouvoir d'un conseiller commercial diminue. De ce fait, les banques mettent en place des formations pour que les individus adoptent une autre approche afin de vendre plus rapidement et de fidéliser leurs clients à long terme. Cependant, la plupart des conseillers commerciaux n'arrivent pas à mettre en pratique ces formations lors d'un entretien avec leurs clients. Par conséquent, ils ont des difficultés à vendre, ce qui est une source de départ volontaire des agences.

⁷ G. L'Homme, & O. Massy. 2011. La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques. In *Cairn : Revue d'économie financière*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2011-4-page-179.htm>>. Consulté le 10 mars 2017.

⁸ *Ibidem*.

III. Les caractéristiques du conseiller commercial

Le conseiller commercial exerce trois types d'activités qui sont demandées par la banque. Premièrement, la vente des produits-services bancaires ou non. Deuxièmement, il effectuera une activité relationnelle avec des clients ayant des profils variés. Troisièmement, le conseiller commercial réalisera une activité administrative prenant en compte la gestion de documents contractuels ainsi que le renseignement actualisé de la base de données clientèle⁹. Pour Zarifan¹⁰, la compétence d'un conseiller commercial : « *c'est une capacité de jugement, de prise d'initiative, de prise de responsabilité (capacité à répondre du jugement porté et des choix effectués), par rapport à une situation donnée.* »¹¹

Lors d'un entretien, le conseiller commercial adopte deux types de démarches. D'abord, il adopte une démarche réactive en répondant techniquement à une demande formulée par un client. Par la suite, il met en place une démarche proactive qui a pour but d'offrir de nouveaux produits via des offres promotionnelles.

Etant donné que le métier de conseiller commercial est associé à celui de la vente et de la prospection des clients, il doit nécessiter des compétences relationnelles à savoir :

- L'adaptabilité commerciale permet aux conseillers commerciaux d'adopter un changement de comportement sur base des informations obtenues de son client ainsi que la nature de la vente. Selon Spiro et Weitz¹² cette notion renvoie à « *une vente sur mesure et évolutive ou intelligence commerciale*¹³ ». Autrement dit, c'est la capacité du conseiller commercial à utiliser ses connaissances en les adaptant à des situations de vente ;

⁹ D. Retour, & M. Dubois, M. 2006. Les professionnels de la banque : Le cas des chargés de clientèle. In *Cairn : Revue française de gestion*. En ligne. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-205.htm>. Consulté le 25 mars 2017.

¹⁰ M-E Chaumon, M. Dubois, D. Retour. 2010. *Relations de services*. Ouvertures psychologiques. Paris : De Boeck. 187p.

¹¹ *Ibidem*.

¹² R. Spiro, & B. Weitz. 1990. "Adaptive selling : conceptualization, measurement and nomological validity", *Journal of Marketing Research*, 27, p. 61.

¹³ *Ibidem*.

- L'orientation long terme désigne, pour Schulz et Gold¹⁴, le fait que le conseiller commercial doit prendre en compte les conséquences futures de la vente ;
- L'orientation service concerne les différentes tâches qui ne sont pas liées telles que les informations et assistances promulguées par la banque (PC banking,...).
- Cette orientation permet au vendeur de s'engager dans des tâches indépendantes de la banque mais permettant une meilleure satisfaction du client. Selon Keillor¹⁵, la constance durant la totalité du processus de vente permettrait au vendeur d'obtenir « *une expérience de consommation positive* »¹⁶ ;
- D'après le modèle de la gestion de la relation client, l'empathie du vendeur est essentielle à la vente. Wildminier¹⁷ la définit comme « *la capacité à se mettre à la place et à comprendre autrui, sur l'orientation client du vendeur* ». ¹⁸

IV. L'orientation client

Les nouvelles politiques instaurées au sein des banques demandent aux conseillers commerciaux une adaptation client, une vente personnalisée. Selon Kelley¹⁹, « *cette adaptation permet une satisfaction du client à long terme plutôt que son propre intérêt à court terme* »²⁰.

L'orientation client a plusieurs significations, selon Weitz²¹, elle est considérée comme « *une méthode de vente adaptative* »²² ou encore comme un comportement ou une caractéristique du vendeur²³.

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ B-D. Keillor, S.R. Parker, & C.E. Pettijohn . 1999, « Sales force performance and aspects of relational selling : implications for sales managers », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1, p. 101-116

¹⁶ *Ibidem.* B-D. Keillor, S.R. Parker, & C.E. Pettijohn

¹⁷ *Ibidem.* F. Pouyol

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

²¹ *Ibidem.*

²² *ibidem.*

²³ R.L. Spiro, B.A. Weitz. 1990, « Adaptive selling : conceptualization, measurement and nomological validity ». *Journal of Marketing Research*, 27, p. 61-69. Consulté le 5 mai 2017.

Saxe et Weitz²⁴ estiment que l'orientation client comporte six axes :

1. « le désir d'aider le client à prendre de bonnes décisions d'achat ;
2. l'aide au client pour évaluer ses besoins ;
3. l'offre de produits qui satisfait ces besoins ;
4. la description conforme du produit ;
5. l'adaptation des présentations de l'offre à l'intérêt du client ;
6. l'évitement de tactique d'influence manipulatrice;
7. l'abstention de l'usage de pression sur le client ».²⁵

V. Turnover - La rétention du personnel - Fidélisation

Dans la revue de la littérature, avant d'aborder la problématique de la rétention du personnel, on doit vérifier s'il y a lieu de mettre en place une politique de rétention du personnel via une analyse de l'état de santé de l'organisation²⁶. Cette analyse se fait via le taux de roulement/rotation, c'est-à-dire « s'il y a un renouvellement du personnel dans une même entreprise, par démissions, licenciements ou ruptures à l'amiable ». ²⁷ Une politique de rétention est une réaction au taux de roulement via des stratégies afin de garder un personnel qui risque de quitter l'organisation. Le taux de roulement est caractérisé par :

⇒ des rotations volontaires : Le travailleur « *quitte de manière volontaire les agences via des préavis du travailleur, une modification unilatérale du contrat de travail ou d'un commun accord* » ;

⇒ des rotations involontaires « *où le fait de quitter l'agence ne réside pas dans la volonté du travailleur (faute grave, décès, fin du contrat)* ». ²⁸

²⁴ A. Julien, A. Marot. 2012. Marketing de la banque et de l'assurance .Dunod. Paris. p140.

²⁵ *Ibidem.* A. Julien, A. Marot.

²⁶ A. Battista. 2015. *Atman : Comment calculer le taux de roulement du personnel*. En ligne. <<https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/comment-calculer-taux-roulement-taux-rotation-personnel/>>. Consulté le 5 avril 2017.

²⁷ L'Internaute. 2017. *Internaute : Dictionnaire français*. En ligne. <<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/turnover/>>. Consulté le 6 avril 2017

²⁸ Securex. 2011. « White paper : rotation du personnel dans le secteur privé ». En ligne. 50p. <http://economie.fgov.be/en/binaries/1566%20Rotation%20du%20personnel%20dans%20le%20secteur%20priv%C3%A9%20Benchmark%20Belgique%202010_tcm327-129381.pdf> .Consulté le 5 mai 2017.

Lorsqu'on constate un taux de rotation volontaire élevé, on peut mettre en place une politique de rétention du personnel. Autrement dit, « *un processus permettant la rétention des salariés dans une organisation ou dans un poste donné en améliorant les conditions de travail²⁹, en attribuant de meilleurs avantages pécuniaires que ceux proposés par la concurrence.*

Ainsi qu'en utilisant des outils permettant une démoralisation du départ éventuel du salarié via des contraintes générant une perte importante s'il quitte l'organisation³⁰ ».

En ce qui concerne, la politique de fidélisation est caractérisée par « *un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés³¹* ». Cette définition est complétée par Paillé³² qui estime que « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation³³* ».

Cependant, même si l'entreprise possède des avantages pour préserver son personnel (avantages sociaux, trajectoires de carrière, salaire avantageux, formations internes, des possibilités d'évolution), les stratégies de fidélisation³⁴ dépendent du contexte dans lequel l'entreprise évolue et du secteur d'activité. Autrement dit, la fidélisation vise un attachement professionnel, une loyauté, un lien affectif à l'organisation grâce à des avantages extra-salariaux ou non qui sont innés à l'organisation du travail.

²⁹ S. Gagnon. 2010. « Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises des technologies de l'information ». En ligne. 55p. http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/Guide_Retention_web.pdf. Consulté le 5 mai 2017.

³⁰ L. Giraud. 2012. La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. In *Cairn : Gestions de ressources humaines*. En ligne. <https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=GRHU_084_0044>. Consulté le 5 mai.

³¹ B. Konlan. 2014. « Les facteurs de fidélisation des ressources humaines des entreprises : cas du personnel d'encadrement du siège de l'Asecna » Mémoire de fin d'étude, Sénégal, CESAG. 83p. http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0004MBA-GRH15.PDF >. Consulté le 25 avril 2017.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

³⁴ S. Guerfel-Henda, & L. Guilbert. 2008. La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. In : *Université de Picardie Jules Verne*. En ligne. < <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008guerfelhenda-guilbert.pdf> >. Consulté le 25 avril 2017.

Chapitre 2 : Les théories de l'implication organisationnelle

I. L'engagement à l'organisation du travail

Lorsque l'on cherche à comprendre la raison pour laquelle un salarié reste engagé à son travail, la revue de la littérature nous donne une profusion d'idées d'auteurs qui divergent ou se complètent sur l'identification³⁵ au travail et sur son engagement³⁶. Pour n'en prendre que quelques unes, Cohen³⁷ estime que l'engagement organisationnel est influencé par une plus grande probabilité de quitter l'organisation lorsque le salarié débute ses premiers jours de travail. Pour Michel³⁸, l'identification au travail est assimilée à l'engagement au travail. Pour Buchanan, l'identification au travail est synonyme d'un attachement au travail. Pour d'autres auteurs l'engagement et l'identification relèvent du même aspect. Cependant, en nous penchant sur le modèle de Meyer et Allen, on constate que les premiers mois du salarié dans l'organisation sont cruciaux pour le développement du processus d'engagement organisationnel³⁹. « *Chaque individu pourrait être impliqué différemment selon trois aspects du travail : l'organisation (l'entreprise), le métier ou la fonction occupée (rôle professionnel, emploi et statut), le travail (tâches effectuées)* »⁴⁰.

³⁵ Faisant référence à une congruence des buts et des valeurs de l'organisation et de ceux de la personne.

³⁶ L'engagement concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail et la loyauté ce qui traduirait un attachement affectif

³⁷ C. Hauret. 2006. L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?. In *Cairn : Comptabilité d'audit*. En ligne. https://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-2006-1-page-125.htm#anchor_abstract >. Consulté le 25 avril 2017.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ *Ibidem*.

II. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel pour Meyer et Allen⁴¹ est « défini comme une force qui lie un individu à une cible sociale ou non sociale et à des actions pertinentes pour cette cible »⁴².

Dès lors, si la cible d'engagement est l'organisation, le salarié s'identifie et s'attache émotionnellement reflétant ainsi son état d'esprit vis-à-vis de son entreprise⁴³. S'il y a un engagement des salariés envers leur organisation de travail, il y a par conséquent une réduction des intentions de quitter cette même organisation. Par la suite, Allen et Meyer⁴⁴ ont développé un cadre conceptuel de l'engagement au travail via trois dimensions⁴⁵:

1. **L'engagement continue/calculé** : cet engagement est basé sur les éventuelles pertes du salarié s'il quitte l'organisation de travail.
En effet, selon Becker⁴⁶, si le salarié fournit des efforts supplémentaires, il sera moins enclin à quitter cette organisation. La cause principale fait référence aux rentes professionnelles acquises qui sont intransférables et qui font que le salarié reste engagé à l'organisation.
2. **L'engagement affectif** : il renvoie à l'attachement affectif du salarié envers son organisation. Cet attachement se manifeste lorsque les salariés promeuvent les valeurs et objectifs en mettant de côté leurs intérêts personnels.

⁴¹ P. Paillé, & P. Valeau. 2013. La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. In *Cairn : Gestion des ressources humaines*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-3-page-40.htm> >. Consulté le 5 mai 2017.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ P. Paillé. 2005. Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. In *Cairn : Bulletin de psychologie*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm> >. Consulté le 5 mai 2017.

⁴⁶ *Ibidem*.

3. **L'engagement normatif** : se fonde par une intériorisation des normes via « *un processus de normalisation et d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation* »⁴⁷. L'individu se voit obligé d'intérioriser une loyauté, un devoir moral envers son organisation⁴⁸. Cet engagement est aussi corrélé au principe de réciprocité où le salarié ressent de la gratitude envers son organisation⁴⁹.

Enfin, selon Becker⁵⁰, plus les salariés s'engagent dans l'organisation, moins ils saisissent les divers offres d'emploi promulguées par le marché du travail et moins ils risquent de quitter l'organisation de travail.

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem*

⁴⁹ *Ibidem.* C. Hauret.

⁵⁰ *Ibidem.* P. Paillé.

III. Les soutiens perçus

Dans l'organisation du travail, les individus reçoivent deux types de soutiens qui permettent aux salariés de ne plus avoir l'intention de quitter leur lieu de travail. Le comportement de citoyenneté organisationnelle et le soutien organisationnel. Ces deux concepts sont corrélés négativement avec un éventuel départ. Ces deux soutiens sont complémentaires.

a. Le soutien organisationnel

Premièrement, Blau⁵¹ et sa théorie sur l'échange social parle de l'implication des salariés dans leur organisation. C'est-à-dire que les salariés considèrent que l'organisation s'engage à améliorer la qualité de leur environnement et qu'elle valorise les efforts fournis par les salariés dans leur activité professionnelle. Selon Eisenberger⁵², plus les salariés estiment que leur organisation prend soin de leurs attentes, plus ils fournissent des efforts permettant à l'organisation d'atteindre leurs objectifs. Le soutien perçu de l'organisation de travail réduirait les absences des longues durées au travail.

b. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Si les individus ressentent un soutien de la part de leur organisation, ils vont par la suite leur être redevable en adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, ce comportement se traduit par un sentiment d'obligation envers son organisation via une réciprocité, « *en retour, des conduites citoyennes envers l'organisation, mais également envers les collègues, réduisant ainsi leur intention de quitter l'organisation.*⁵³ ».

Cette notion vient d'une distinction entre l'efficacité contextuelle et l'efficacité au travail⁵⁴ qui forment l'efficacité organisationnelle. L'efficacité au travail concerne toutes les tâches que le salarié doit effectuer.

⁵¹ *Ibidem.*

⁵² *Ibidem.*

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ P. Paillé. 2008. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. In *Cairn : Le travail humain*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2008-1-page-22.htm> >. Consulté le 5 mai 2017

Cependant, lors des exécutions des tâches les salariés sont souvent confrontés à des obstacles qui freinent leur productivité. Dès lors, les salariés doivent faire des efforts afin de contourner ces différents obstacles. Ce que l'on appelle l'efficacité contextuelle où entrent en jeu les comportements de citoyenneté organisationnelle⁵⁵.

Pour Organ⁵⁶, les comportements de citoyenneté organisationnelles sont définies comme des « *comportements individuels discrétionnaires, qui ne sont ni directement ni explicitement reconnus par le système officiel de récompense et qui, dans l'ensemble, contribuent au bon fonctionnement d'une organisation* »⁵⁷ Ces comportements sont scindés en trois domaines :

1. *la sportivité* faisant référence à la tolérance du salarié vis-à-vis des inconvénients, des abus ainsi que des demandes démesurées de l'employeur ;
2. *le civisme* renvoyant aux formes de participations volontaires et régulières, par rapport à la défense, aux intérêts et à l'image de l'organisation ;
3. *l'entraide* permettant une assistance technique ou morale durable à un collègue afin de lui permettre de terminer un travail, de résoudre un problème ou de l'aider à dépasser un manque de courage.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle permettent de s'impliquer dans une relation beaucoup plus riche avec l'employeur, ses collègues et l'organisation de travail. Ces comportements ne sont prescrits par l'emploi occupé, « *c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction* »⁵⁸

⁵⁵ G. Larquier, & C. Tuchsirer. 2013. Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ?. In *Cairn : La revue de L'Ires*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-71.htm>>. Consulté le 5 mai 2017.

⁵⁶ *Ibidem*. P. Paillé, & P. Valeau.

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ *Ibidem*.

IV. La réussite de la carrière

Le fait de quitter son emploi peut dépendre de la progression personnelle vis-à-vis de sa carrière. Cela veut dire que les individus qui estiment qu'ils vont avoir une meilleure trajectoire de carrière dans leur profession actuelle sont susceptibles de ne pas quitter leur travail. Selon la théorie de la carrière développée par Khapova et Wilderom⁵⁹, celle-ci est caractérisée par deux aspects complémentaires. En effet, la carrière interne est définie « *par les aspirations, valeurs, perceptions et réactions affectives face aux expériences de travail de l'individu*⁶⁰. » En d'autres mots, ce type de carrière est influencé par les valeurs propres du salarié, sur ce qu'il veut, pense être ou ses ressentiments. Par contre la carrière externe est caractérisée par la succession d'emplois ou la progression du salarié dans sa fonction.

Ces deux types de carrière résultent en l'atteinte de résultats qui sont liés au travail ainsi qu'aux résultats souhaités en ce qui concerne les expériences professionnelles du travailleur.

Chapitre 3 : la motivation au travail

Ce chapitre répond aux questions sur la motivation des collaborateurs dans leur travail, (qu'est qui fait qu'un individu est motivé par la réalisation de certaines tâches). De ce fait, nous allons définir la motivation au travail, ses caractéristiques, les théories de motivation au travail ainsi que la motivation du métier de conseiller commercial.

La motivation des employés est un facteur important pour les organisations⁶¹. En effet, un individu motivé sera plus productif et plus rentable. Par contre, lorsque les employés ne sont pas motivés, ils risquent d'être moins créatifs et moins productifs pour l'organisation. Selon Ajiola⁶², un individu qui a des capacités, des compétences et de la connaissance ne procurerait aucun bénéfice à son organisation s'il n'est pas motivé à réaliser une tâche⁶³.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ *Ibidem*

⁶¹ *Ibidem*. C. Hauret.

⁶² S. Mwanje. 2004. « Career development and staff motivation in the banking industry : A case study of bank of Uganda ». En ligne. 115p. <https://www.mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Mwanje_Sarah.pdf > Consulté le 5 mai.

⁶³ *Ibidem*. S. Mwanje.

I. Définition de la motivation au travail

Etant donné la profusion concernant le concept de la motivation, nous allons nous focaliser sur celles qui me semblent les plus importantes. D'après Vallerand et Thill⁶⁴, « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* »⁶⁵ Autrement dit, la motivation représente un type de comportement que tout individu doit pouvoir développer, un processus provoqué par une force motivationnelle intérieure (la personnalité de la personne) ou extérieure (l'environnement de travail, la nature de l'emploi). Pour Pinder⁶⁶, « *la motivation peut être soit faible soit forte, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances.* »⁶⁷ D'après les études psychologiques, la motivation est caractérisée par quatre éléments constitutifs :

1. ***le déclenchement du comportement*** correspond au passage entre une absence d'activité à une réalisation des tâches nécessitant un effort physique, intellectuel ou mental ;
2. ***La direction du comportement*** est la force permettant l'accomplissement et les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs ;
3. ***L'intensité du comportement*** comprend les efforts physiques, mentaux accomplis durant la tâche demandée ;
4. ***La persistance du comportement*** se caractérise par la continuité dans le temps des comportements motivationnels.

Par conséquent, on peut définir la motivation au travail comme « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.* »⁶⁸

⁶⁴P. Roussel. « La motivation au travail-concepts et théories ».En ligne. 20p. < <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>>. Consulté le 7 mai 2017.

⁶⁵*Ibidem.*

⁶⁶*Ibidem.*

⁶⁷*Ibidem.*

⁶⁸*Ibidem.*

II. Les théories de la motivation au travail

A. L'école des relations humaines

Elton Mayo⁶⁹ est le précurseur des premières théories sur la motivation au travail. En effet, il a réalisé une série d'expériences durant le milieu des années 20 dans l'usine Hawthorne de la Western Electric Company⁷⁰. Il part d'une hypothèse Taylorienne sur la corrélation entre les conditions matérielles du travail et la productivité dans l'usine Western Electric⁷¹. En effet, Elton Mayo « *s'aperçoit de l'importance entre le climat psychologique et les modalités de commandements sur le travail* »⁷². Mayo voit l'organisation comme un système social où les individus ne viennent pas travailler uniquement pour leur gagne-pain mais aussi pour des besoins de socialisation. Ils veulent se sentir reconnus dans ce qu'ils font. Ils ont des besoins d'appartenances, de réalisation de soi. En d'autres termes, ils veulent montrer leurs capacités⁷³.

Leurs motivations et leurs sentiments ne peuvent se comprendre que dans les diverses relations qu'ils entretiennent avec différents groupes. L'homme a des besoins, des motivations et lorsqu'on les prend en compte, le rendement augmente⁷⁴. Ce courant change le regard de l'être humain sur la formation et va ouvrir tout un plan d'activité qui vise des changements de comportements et des prises de conscience de l'individu.

⁶⁹ T. Bendix. 2012. « The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne studies actually show? ». En ligne. 6p. < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.301.7433&rep=rep1&type=pdf> >. Consulté le 20 mai 2017.

⁷⁰ *Ibidem.* T. Bendix.

⁷¹ *Ibidem.*

⁷² *Ibidem.*

⁷³ Encyclopédie universalis. 2012. *Théorie des organisations*. En ligne. <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/theorie-des-organisations/> >. Consulté le 5 mai 2017.

⁷⁴ Editis. 2000. Les théories de relations humaines. En ligne. <http://extranet.editis.com/it-yonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf> >. Consulté le 6 mai 2017.

B. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Selon cette théorie, il y a des facteurs permettant à l'individu de se comporter d'une certaine manière afin de satisfaire ses besoins. Cette théorie distingue deux catégories de facteurs.

Les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. La première catégorie pousse les individus à fournir des efforts afin de satisfaire ses besoins. Ils sont caractérisés par l'accomplissement dans une tâche (la réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance de ses efforts et accomplissements, le travail proprement dit, la responsabilisation ainsi que les possibilités de développement. Par contre, les facteurs d'hygiène ne génèrent pas de satisfaction mais leurs absences pourraient engendrer de l'insatisfaction. Dès lors, ils ne procurent pas de motivation. Ce sont des facteurs qui permettent un bon équilibre mental de l'individu et ils sont associés aux contextes de travail⁷⁵. « Ces facteurs sont le *supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation)* ».⁷⁶

⁷⁵ *Ibidem.* C. Hauret.

⁷⁶ *Ibidem.*

C. La théorie ERD

Cette théorie sur la motivation au travail a été développée par Alderfer⁷⁷ via une étude sur 110 employés bancaire⁷⁸. Pour que l'individu soit motivé au travail, il doit satisfaire trois sortes de besoins. Ces besoins vont du plus essentiel au plus abstrait. La motivation à combler un besoin dépend de son intensité et cette intensité dépend du degré de satisfaction. Plus l'individu est satisfait moins il sera intense et inversement.

1. ***Les besoins d'existence (E)***, ils correspondent aux besoins psychologiques et de sécurité. Ce sont les besoins d'améliorer sa condition de travail, son salaire.
2. ***Les besoins de rapports sociaux (R)***, ce sont essentiellement les besoins qui incitent l'individu à maintenir des relations avec d'autres personnes. Autrement dit, les échanges amicaux ou conflictuels. Ces besoins sont caractérisés par le partage d'émotions, de sentiments, de confidences ainsi que des sentiments de haine. Pour Roussel⁷⁹, ces besoins sont essentiels à l'intégration d'un individu dans une équipe de travail.
3. ***Les besoins de développement personnel*** : l'individu est motivé à combler ce besoin pour satisfaire ses aspirations de créativité et d'innovation afin d'effectuer des tâches importantes ainsi que d'être confronté à des défis. Cela peut être comparé au développement personnel. Pour Pinder, « *il correspond aux désirs d'interagir avec succès sur son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser* »⁸⁰.

⁷⁷ C. Alderfer. 1969. *An empirical test of a new theory of human needs*. In *Science Direct : Elsevier*. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X>>. Consulté le 17 mai 2017.

⁷⁸ *Ibidem.*_C. Alderfer.

⁷⁹ Université lumière Lyon. 2010. *Théorie ERG d'Alderfer*. En ligne. <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815>. Consulté le 20 mars 2017.

⁸⁰ *Ibidem.*

D. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham

Cette théorie a été développée par Oldham et Hackman⁸¹ sur la motivation interne au travail. Ces auteurs tentent de comprendre comment les besoins supérieurs des individus et les caractéristiques de l'emploi agissent sur la motivation des travailleurs. En effet, certains individus au travail ont des besoins d'ordre supérieur. C'est-à-dire que les travailleurs veulent atteindre un développement personnel. De plus, les individus doivent posséder des connaissances et des habiletés dans la tâche qu'ils effectuent ainsi qu'une satisfaction découlant du contexte. Cependant, pour arriver à ces résultats, les tâches qu'ils exécutent doivent avoir une série de caractéristiques. Oldham et Hackman ont dénombré cinq caractéristiques aux tâches qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi.

1. La variété de la tâche, cela concerne la variété des activités ainsi que les compétences nécessaires.
2. L'identité, il faut que l'individu dispose de connaissances concernant le processus du travail et ses résultats.
3. La signification, elle met en exergue l'impact du travail sur les autres personnes.
4. L'autonomie, il s'agit de l'indépendance que l'individu dispose dans la réalisation de la tâche.
5. Le retour d'information, c'est le feedback émanant du travail effectué par l'individu⁸².

⁸¹ Le campus numérique des Iut. Gestion des Ressources Humaines : Encadrement d'équipes. En ligne. < <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html>>. Consulté le 15 mai 2017.

⁸² *Ibidem*. Le campus numérique des Iut.

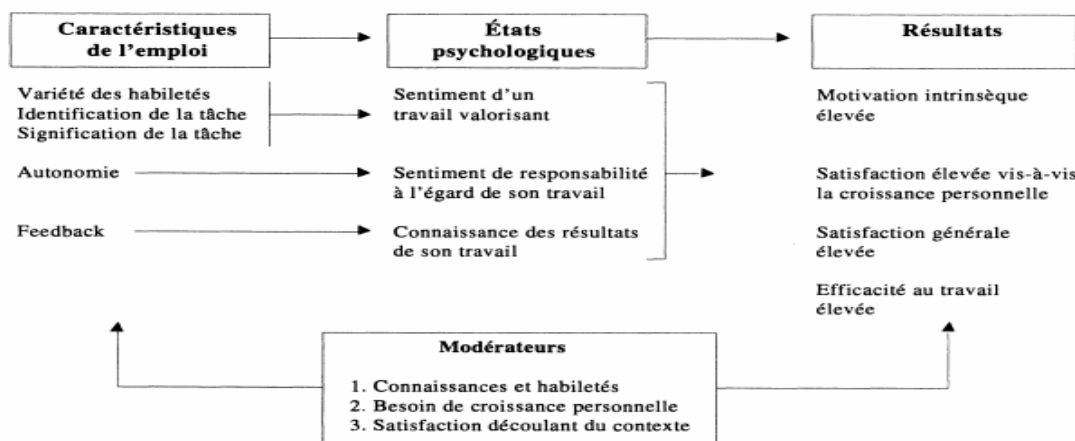


Figure 1
Le modèle des caractéristiques des emplois

Source: Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90.

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne plus élevée lorsque trois types d'états psychologiques sont satisfaits. Ces états rejoignent les caractéristiques de la tâche.

Premièrement, le travail doit être valorisant pour l'individu. Autrement dit, si celui-ci lui permet de relever des défis, il sera plus motivé à le faire. Deuxièmement, l'individu perçoit les résultats de son action dans la tâche effectuée et se sent responsable des résultats.

Pour finir, il doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire qu'il doit comprendre et savoir si son travail a été réalisé de manière efficace⁸³.

Ces états psychologiques peuvent se manifester différemment selon les individus. Plus ces états sont élevés, plus ces trois états influenceront la motivation correspondant à un travail. En outre, le besoin de croissance personnel influencera sa manière de se comporter face à son travail. Les personnes ayant un besoin de croissance élevé seront plus ancrés vis-à-vis des besoins psychologiques et leur emploi sera une source de motivation élevée. De surcroît, les individus qui ont un besoin de croissance individuel élevé réagiront de manière plus positive à la présence des états psychologiques dans leur travail.

⁸³ Barnabé, C.1994. La théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham. In : *McGill Journal of Education*. Vol. 29 No. 3.

E. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par Adams⁸⁴ en 1963.

Cette théorie met en évidence le fait que l'individu est motivé au travail lorsqu'il compare sa situation à celle des autres. En effet, il observe son environnement afin de voir s'il est traité avec équité. Autrement dit, lors de sa comparaison, s'il constate une insatisfaction de sa situation dans l'organisation, cela va lui procurer de l'iniquité. Par conséquent, cette iniquité va se transformer en tension. Il va essayer de la réduire en adoptant un comportement nécessitant des efforts supérieurs. De ce fait, la motivation résulte de cette comparaison.

Il y a trois aspects importants dans cette théorie. Tout d'abord, l'individu compare sa situation de manière subjective, cela veut dire qu'il se compare aux autres en fonction de sa propre perception. Si une nouvelle information arrive à ce sujet, cela peut déstabiliser une situation lui paraissant équitable et inversement. Pour finir, l'individu va tenter d'arriver à un équilibre afin que sa situation soit perçue comme équitable.

Adams montre que l'individu construit un ratio afin de réaliser sa comparaison. Ce ratio est caractérisé d'une part, par les avantages retirés par la personne de son travail⁸⁵ (outcomes) qui correspondent aux salaires, aux conditions de travail, aux statuts, à la reconnaissance, aux promotions. D'autre part, le ratio est composé par les contributions en faveur de son organisation, les efforts que l'individu fournit, ses compétences, ces formations effectuées. Puis, il met en balance ces deux éléments afin de définir l'équilibre de la situation.

Cette théorie est subjective étant donné que les individus accordent un poids différent à leurs contributions. Cependant, si l'individu parvient à égaliser ses ratios, il aura un sentiment d'équité. Dès lors, il percevra les avantages qu'il retire de son emploi en fonction de ses contributions. De ce fait, on pourrait dire que la motivation des individus s'installera lorsque les individus auront un sentiment d'iniquité.

⁸⁴ Université lumière Lyon. 2010. « *Théorie de l'équité d'Adams*. En ligne ». < http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362817>. Consulté le 20 mars 2017.

⁸⁵ *Ibidem*. Université lumière Lyon. 2010.

F. La théorie de l'autodétermination

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination a été élaborée par Ryan et Deci⁸⁶. D'après ces auteurs, les individus sont confrontés à trois sortes de motivation :

La motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Dans le cadre de mon mémoire, nous allons nous focaliser sur la motivation extrinsèque.

En ce qui concerne la motivation intrinsèque, l'individu est motivé par la réalisation d'une tâche car celle-ci lui procure de la satisfaction. Par contre, la motivation extrinsèque arrive quand l'individu désire obtenir quelque chose en échange de la réalisation de la tâche.⁸⁷ Les auteurs ont mis en évidence trois types de motivations extrinsèques⁸⁸ :

1. *la régulation identifiée* consiste au fait que l'individu prend conscience du bien fondé de l'activité, il trouve que cette tâche est valorisante.
2. *La régulation introjectée* implique que l'individu commence à intérioriser ce qui influence ses comportements et ses actions. Ce qui peut provoquer un sentiment de culpabilité ou encore de la pression.
3. *La régulation externe*, cette motivation est associée aux récompenses ou punitions qui font que l'individu réalise une tâche⁸⁹.

⁸⁶ S. Pinché. 2003. Université de Laval. Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire. In : Université de Laval. En ligne. <

<http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/ch02.html>>. Consulté le 25 mars 2017

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ M. Richard, Ryan & E. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In : *University of Rochester*. En ligne. <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>>. Consulté le 5 mai 2017.

⁸⁹ Ibidem.

III. La motivation des conseillers commerciaux dans le secteur bancaire

Nous allons nous focaliser sur trois enquêtes empiriques qui traitent de la motivation globale d'employés dans le secteur bancaire. Ces enquêtes ont été réalisées conjointement avec les employés et les clients de la banque⁹⁰.

La première enquête réalisée par Tornow et Wiley; Schlesinger et Zornisky⁹¹ montre qu'il existe une forte corrélation entre la satisfaction globale des employés et celle des clients.

La deuxième enquête longitudinale effectuée par Ryan et Al suit ce même résultat, en s'appuyant sur « la *perméabilité de ces relations internes-externes* »⁹².

En effet, leur étude démontre qu'il y a une relation entre la satisfaction promulguée par le client envers leur agence et la satisfaction des employés de ces agences. Il met aussi en avant la réciprocité de cette relation.

La troisième enquête explique que la motivation des employés résulterait de la qualité du service qui à son tour inciterait les employés à satisfaire les clients. Heskett et Al⁹³ qualifient « ces *relations vertueuses de cycle de succès* »⁹⁴.

Par conséquent ces enquêtes aboutissent aux mêmes résultats, les employés bancaires sont motivés par leur travail lorsque la clientèle est satisfaite par les services. En effet, la satisfaction de la clientèle accroît la motivation des employés.

⁹⁰ *Ibidem.* F. Pouyol.

⁹¹ *Ibidem.*

⁹² *Ibidem.*

⁹³ *Ibidem.*

⁹⁴ *Ibidem.*

Chapitre 4 : Le coaching

Dans ce chapitre, nous allons aborder le coaching dans une organisation ainsi que les différentes notions attribuées au coaching. Pour finir, nous allons nous intéresser au feedback.

I. Le contexte

Tout au long de l'histoire, le mot coaching revêt plusieurs sens. Il fait référence à la maïeutique de Socrate. Elle désigne un processus permettant aux individus de trouver la solution à une problématique via la réflexion et l'analyse. Il est aussi associé à des activités sportives disputées en Angleterre au 18^{ème} siècle⁹⁵ notamment la figure du coach représentant dans le football américain la personne qui permettait aux joueurs de concilier le métal et l'émotionnel des joueurs⁹⁶.

A partir des années 1980, il s'est immiscé dans les organisations du travail. Dans les années 1990, les premières associations destinées au coaching ont vu le jour, comme la société française du coaching, qui définit cette pratique comme « *l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* »⁹⁷. Dès lors, cette méthode d'apprentissage permettrait aux individus d'accroître leur efficacité et leur potentialité au travail⁹⁸.

II. Une pratique d'accompagnement

Lorsque l'on cherche le mot coaching dans la revue de la littérature, il est souvent associé à une pratique d'accompagnement. De ce fait, il me semble nécessaire d'expliquer l'étymologie du mot accompagnement afin de restituer le coaching ainsi que les autres formes d'accompagnement.

⁹⁵ F. Barès. 2011. Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. In *Cairn : Les traverses du coaching*. En ligne. <<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2011-42-page-179.html>>. Consulté le 5 avril 2017.

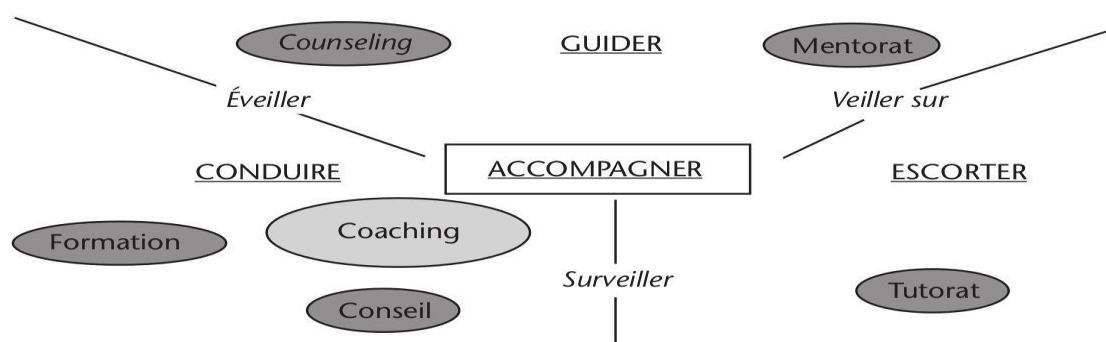
⁹⁶ P. Angel & P. Amar. 2015. *Le coaching*. Que sais-je ?. Paris : Presse universitaire de France. p.45.

⁹⁷ P. Fatien, & J. Nizet. 2012. *Le coaching dans les organisations*. Repères. Paris : La découverte. p.11.

⁹⁸ Ibidem. Barès, F.

Selon son étymologie, le mot accompagnement peut être décomposé en *ad-cum-pagnis*. La terminaison (*cum*) est « désignée comme la relation médiatisée par un tiers qui est inscrite dans le temps et dans l'espace (*ad*) sous forme de partage d'un élément commun (*pagnis*) »⁹⁹. Ce mot est composé de trois registres (*conduire, guider, escorter* qui sont reliés par des zones frontalières (*éveiller, veiller sur, surveiller*). Ces registres permettent de faire la différence entre les différentes pratiques d'accompagnement.

Le monitorat « est la pratique où les anciens forment les nouveaux ». Le tutorat, « où la fonction de savoir, est localisée chez le tuteur »¹⁰⁰. L'enseignement est « une connaissance devant être transmise »¹⁰¹. Le conseil est une logique où on a déjà une réponse prédéterminée. (Voir image ci-dessous).



102

Par contre, le coaching naît lors de l'analyse du travail sous un angle psychologique, celui-ci est plus constructif.

⁹⁹ Ibidem. P. Fatien, & J. Nizet. p.11.

¹⁰⁰ Ibidem. p12.

¹⁰¹ Ibidem. p 12.

¹⁰² Ibidem.p13.

III. La définition du coaching

Dans la littérature sur le coaching, on est confronté à une profusion de définitions. Nous nous sommes basés sur l'ouvrage « Le coaching dans les organisations » et sur l'analyse de Fatien. Premièrement, il s'agit « d'un *processus de développement humain qui implique une relation structurée, des stratégies, des outils et des techniques adéquats pour promouvoir, de manière durable, des changements souhaités, au bénéfice du coaché et potentiellement d'autres acteurs de l'organisation* ». ¹⁰³

En 2008, Fatien¹⁰⁴ a mis en évidence trois caractéristiques qui apparaissent dans toutes les définitions du coaching dans les organisations.

1. *Le contexte* : il est vu comme difficile et exigeant. Le coaching apparaît lorsque la charge de travail est difficile à accomplir par les collaborateurs. Il y aurait des obstacles qui empêchent la performance au travail lorsque le contexte est confronté à des changements, des mutations ou encore des évolutions.
2. *Le coach et son action* : vu l'opacité du contexte, le coach apparaît comme celui qui permet d'éclairer les difficultés, les problèmes et les transformer par la suite en opportunités. De plus, il propose une aide individualisée qui prend en compte la singularité des personnes coachées.
3. *Les coachés eux-mêmes* : ce sont des personnes exécutant des tâches à responsabilités qui ont en eux un potentiel à développer et à actualiser.

¹⁰³ *Ibidem*.p16.

¹⁰⁴ *Ibidem*.p17.

IV. Les motifs du recours au coaching

Le recours au coaching est nécessaire devant des changements environnementaux et économiques qui sont de plus en plus compétitifs où les individus nécessitent une plus grande flexibilité dans leurs compétences et dans les comportements¹⁰⁵.

Selon Cloet¹⁰⁶, le coaching est demandé lorsqu'on rencontre des situations de problématiques individuelles. Elle dénombre 7 demandes auxquelles l'organisation veut faire face.

1. La prise de nouvelles responsabilités : l'organisation fait appel au coaching afin de consolider une personne dans son poste de travail lorsqu'elle va s'immiscer dans une nouvelle fonction nécessitant un accroissement de ses compétences.
2. Lorsqu'on veut développer de nouvelles compétences, une capacité d'adaptation aux nouveaux changements ou pour la prises de nouvelles décisions.
3. Quand on constate un manque de performance ou des difficultés à la réalisation d'une tâche.
4. Si on veut mettre en place de nouveaux projets professionnels, une réorientation de carrière, la suite d'un parcours professionnalisant ou une reconversion/outplacement.
5. Pour réaliser un suivi d'activité à des personnes qui n'ont pas de difficulté au travail, cela permet de mieux gérer nos potentiels ou d'améliorer leurs fonctions.
6. Afin de préparer un évènement de grande importance (comme la prise de parole devant un public).
7. Lorsque les individus partent à la retraite, le coaching permet de prendre du recul afin de constater les diverses possibilités qui s'offrent à lui ou pour transférer les compétences de manière adéquate à un public entrant dans la fonction.

¹⁰⁵ *Ibidem*. P. Angel.

¹⁰⁶ *Ibidem*. P. Fatien, & J. Nizet. p.25.

V. Les caractéristiques des coaches

Dans une relation de coaching, le coach prend la forme d'un conseiller sans donner des conseils. Il prend une posture de retrait tout en étant directif car il est vu comme un spécialiste afin que le coaché réfléchisse à son questionnement. Autrement dit, il effectue une double fonction, une fonction stratégique et une fonction humaniste.

Le coach n'est pas souvent un expert dans la problématique à résoudre, mais il a un bagage qui lui confère une ample connaissance dans les relations humaines ainsi que dans les modes de fonctionnement. Dans le cadre de mon mémoire, le coach est représenté par le directeur d'agence qui doit fournir une explication adéquate aux conseillers commerciaux lors de leurs entretiens avec un client.

Le coaching est une pratique qui s'adapte à son contexte¹⁰⁷ En effet, le métier du coach dispose d'une variété d'objectifs afin de combler le manque que le coachés ont dans l'organisation du travail. :

- Il permet aux coachés de développer ses capacités cognitives, autrement dit, les capacités qui permettent d'analyser, de réfléchir, d'évaluer ou de prendre une décision.
- Il a la possibilité de développer des capacités d'actions, c'est-à-dire de pouvoir surmonter une difficulté par exemple lorsque le coaché rentre dans une nouvelle fonction ou pour accomplir une tâche inconnue.
- Le déploiement des capacités des gestions : le coaching parvient à mieux gérer l'environnement de travail ainsi que la résolution des conflits notamment en matière de communication.
- L'amplification du bien-être ainsi que l'équilibre personnel : cette méthode a pour conséquence de retrouver du plaisir dans l'exercice du travail via une écoute minutieuse du coach.

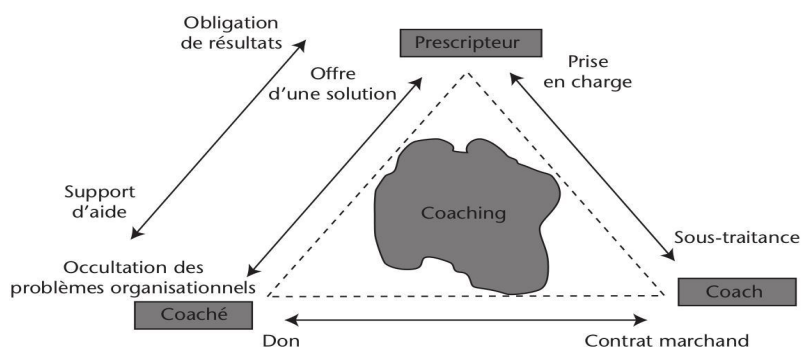
¹⁰⁷ P. Fatien . 2008. *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du « je(u) »*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, HEC, Jouy-en-Josas.

VI. Le profil du coaché

Le coaché est caractérisé comme étant un individu ayant des responsabilités managériales et des potentialités à développer. En effet, il a en lui des ressources nécessaires lui permettant d'évoluer et de s'actualiser. Il a un projet, une fonction dans laquelle il veut se développer¹⁰⁸. De ce fait, le coaching permettrait une adaptation au changement d'une fonction. Dans le cadre des agences BNP Paribas Fortis, les coachés sont les conseillers commerciaux qui doivent adopter des nouvelles manières de travailler.

VII. Les différents types de relations dans un coaching

Les relations de coaching sont caractérisées par un contrat tripartite impliquant l'intervention de trois acteurs dans le coaching : le coaché (le conseiller commercial), le coach (le Directeur d'agence) et le prescripteur du coaching¹⁰⁹ (différents acteurs de la banque et les RH). Ces trois acteurs forment trois types de dyades coach-prescripteur, coaché-prescripteur et coach-coaché.



Comme expliqué ci-dessus, la première dyade implique le coach et le prescripteur. Dans la plupart des cas, le coaching provient d'un prescripteur qui demande un coaching via un contrat d'affaire à l'entreprise.

La deuxième dyade correspond au coaché-prescripteur. Dans celle-ci, le coaché ressent le coaching comme un cadeau offert par son organisation lors de la signature du contrat.

¹⁰⁸ *Ibidem*. F. Barès.

¹⁰⁹ P. Fatien, & J. Nizet. 2012. Le coaching dans les organisations. In : *Cairn*. En ligne. < <https://www.cairn.info/le-coaching-dans-les-organisations--9782707166630-page-85.htm> > . consulté le 24 avril 2017.

Ce contrat est de nature « *psychologique, implicite ou narcissique* »¹¹⁰. Autrement dit, le contrat psychologique répond aux attentes latentes, non décrites de l'organisation. En effet, dans ce type de contrat, l'organisation invoque l'engagement de faire progresser, évoluer son personnel. Le contrat implicite permet à l'organisation d'encadrer les compétences de son personnel ainsi que de les actualiser. Le contrat narcissique découle du coaché. C'est-à-dire que les séances de coaching lui ont permis d'obtenir des nouvelles compétences génériques et transférables qui font que sa valeur sur le marché s'accroît. L'individu, se sentant flatté par ce cadeau aura un lien affectif envers son organisation.

Pour finir, la dyade coach-coaché est déterminée en fonction des investissements des acteurs. Pour Fustier, le coaching agit soit comme un respect pur du contrat soit comme un don.

Premièrement, le coaché a recours au coaching afin d'obtenir des nouvelles techniques ou des bonnes pratiques. Il se dirige vers le coach en tant qu'expert invoquant « *la dimension technique, fonctionnelle ou contractuelle de la relation* »¹¹¹. Dans ce cas, le coaching est un travail voulant apporter une solution technique objective au problème où la condition affective n'a pas lieu. Elle résulte du comportement des individus lorsqu'ils sont confrontés à des exigences de productivité.

Deuxièmement, l'individu est en quête de distance vis-à-vis de son quotidien. Il sera plus sensible à la dimension du don et de la relation. Ce qui entre en jeu, c'est la puissance des affects. Le coaché est à la recherche du coaching afin de parler, d'être à l'écoute, de reconnaissance d'une difficulté passagère ou d'un changement de statut.¹¹² Le coaching agirait comme une « *flaténerie psychique* » permettant de mêler travail et flatterie. Pour Diatkeine et Avram¹¹³, cette relation sera considérée par le coaché comme personnalisée. Il va considérer les apports du coach comme des dons (dons de temps, dons privés, dons d'émotions, dons d'individuation). Par conséquent, le coaché offrira des contre-dons (de changement, de valorisation de l'intervenant) tout comme le coach (partager des activités communes).

¹¹⁰ *Ibidem*. P. Fatien, & J. Nizet. p.96.

¹¹¹ *Ibidem*. p.97.

¹¹² *Ibidem*. p.97.

¹¹³ *Ibidem*. p.98.

Le coaching peut être vu comme un espace transitionnel, un air intermédiaire entre la réalité extérieure et intérieure permettant au coaché de prendre conscience de la place qu'il occupe sur son lieu de travail. Cela peut ressortir des talents cachés permettant une meilleure concordance entre ses désirs profonds.

Les séances permettent de suspendre les contraintes exercées par le travail, collègues ou autre et laissent place à un lieu sécurisé où sont autorisées des contraintes non-conventionnelles. En effet, c'est une relation de confiance et de partenariat où le coaché peut exprimer librement sa parole à une personne qui a les compétences adéquates pour les comprendre. Le coach exécute une écoute attentive sans arrière pensée permettant une bienveillance de la part du coaché. Cela l'amènerait à avoir plus de confiance et faciliterait la tâche du coach.

Un des outils promulgués par le coach est le silence car il estime que dans la plupart des cas le coaché dispose en lui de la solution à la problématique. Autrement dit, le coach oblige l'individu à sortir de sa zone de confort afin qu'il puisse tester des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes qui sont créatrices de progrès. Donc, la posture du coach se trouve entre l'objectif du coaching et le processus. Cependant, pour arriver à trouver une solution efficace, le coach doit avoir d'amples informations concernant l'organisation de travail (les enjeux professionnels, les missions de l'entreprise, les objectifs et la culture). Ces informations sont nécessaires afin que le coach puisse pénétrer dans l'environnement/identité du coaché.

VIII. Les différentes formes de coaching :

Le coaching est généralement caractérisé comme étant une pratique réalisée par une personne externe à l'organisation. Néanmoins, il y a une diversité quant aux formes générées par cette pratique. Celui-ci peut être effectué par une personne interne à l'organisation comme cela va être le cas pour les agences BNP Paribas Fortis.

A. Manager-coach

Dans ce type de coaching, le manager prend la forme du coach comme cela va être le cas dans les agences BNP Paribas Fortis ou d'un facilitateur d'apprentissage sur le lieu de travail. Il génère des comportements permettant à ces employés (coachés) de se développer et d'apprendre. Cette pratique est majoritairement répandue dans les organisations et le manager doit suivre une formation avant de pouvoir coacher. Ce type de coaching peut s'effectuer de manière informelle, en d'autres mots, le manager peut constater une défiance, une possibilité d'apprentissage, un développement dans son effectif.

Ce type de coaching est souvent critiqué pour son aspect évaluatif. Le manager doit adopter une posture qui nécessite une très grande maturité émotionnelle car, durant le coaching, il doit se comporter en tant que coach. Cela veut dire qu'il doit être compréhensif, aspirant au développement de son effectif. Cependant, lors de cette situation de travail, il doit remettre son chapeau directif.¹¹⁴

B. Le coaching entre pairs

Pour Ladyshevsky¹¹⁵, cette forme de coaching informel est caractérisée par une relation latérale, autrement dit, lorsqu'on cherche le soutien d'une personne dont on se sent égal. Cette relation met en évidence une réciprocité car l'individu peut être soit coaché soit coacheur.

¹¹⁴ *Ibidem.* p.21.

¹¹⁵ *Ibidem.* p.23.

C. Le coaching d'équipe

Selon Clutterbuck¹¹⁶, le coaching permet d'accroître les performances collectives d'un groupe ou d'une équipe tout en appliquant les principes du coaching. Le coach se retrouve face à une diversité d'opinions des personnes qui réfléchissent à des rythmes différents.

Ce coaching est critiqué car il met en doute la confidentialité des coachés et la plupart des individus n'osent pas donner leur opinion par peur des représailles.

IX. Les bénéfices du coaching :

Ils sont principalement accordés à l'organisation du travail et au coaché. D'une part, il permet, dans la sphère professionnelle, d'accroître sa performance. D'autre part, dans la sphère privée, il permet d'aider une personne à retrouver sa cohérence personnelle.

La première partie va s'intéresser aux bénéfices du coaching au niveau de l'organisation via la fonction manifeste développer par Merton¹¹⁷, celle-ci est caractérisée par les contributions d'une réalité (ici le coaching) à l'adaptation du système (ici l'organisation). Il distingue deux types de fonctions, les fonctions manifestes, à savoir, celles qui sont voulues et reconnues par l'organisation et les fonctions latentes c'est-à-dire les fonctions qui correspondent aux contributions au système mais sans qu'elles soient voulues ou reconnues par les organisations. Par la suite, nous allons traiter les bénéfices du coaching sur le plan individuel. Pour finir, nous allons nous focaliser sur les conséquences latentes du recours au coaching.

¹¹⁶ *Ibidem.* p.24.

¹¹⁷ *Ibidem.* p.50.

X. A qui bénéficie le coaching ?

La question que l'on peut se poser lors du recours au coaching est celle de son objectif, à qui bénéficie-t-il réellement ? Les auteurs mettent en avant le concept de motivations secrètes afin de définir les objectifs cachés du recours au coaching. En effet, il est défini comme « *correspondant aux objectifs et fonctions que le coach ne communiquerait pas de manière officielle et explicite aux membres de l'organisation* »¹¹⁸.

Les motivations secrètes de l'organisation sont avant tout le renforcement de légitimité de l'équipe dirigeante, de pouvoir expliquer de manière correcte l'échec d'une action de changement qui n'a pas abouti. Du côté du coach, la revue de la littérature nous montre que ces motivations sont avant tout de vente, autrement dit, à des fins d'obtenir des contrats de coaching auprès des organisations. Pour le coaché, c'est de bénéficier d'une aide afin de progresser dans son environnement.

A. Les biens-faits du coaching sur l'organisation

Cloet¹¹⁹ a réalisé une étude de terrain sur le coaching. Elle a constaté que cette pratique permettrait aux acteurs qui sont impliqués dans un changement de s'adapter aux évolutions environnementales ainsi qu'à prendre des décisions stratégiques afin d'obtenir des mutations envisageables. Celle-ci est souvent utilisée comme un outil permettant une gestion de carrière entre autre dans les situations de transitions. Les objectifs du coaching peuvent être atteints en fonction de la maturité de l'organisation. Cela veut dire que si l'organisation a un faible taux de maturité, elle aura des objectifs assez larges sans que des raisons spécifiques ne soient identifiées. Par contre, si l'organisation dispose d'un niveau de maturité élevé, ses objectifs seront nettement plus précis avec un public bien défini (par exemple des collaborateurs à potentiel). Ce type de coaching s'imprègne à la GRH et elle est mise en évidence avec la stratégie globale de l'organisation.

¹¹⁸ *Ibidem.* p.50.

¹¹⁹ *Ibidem.* p51.

De plus, Mc Govern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker et Warrenfelt¹²⁰ ont réalisé une enquête sur une centaine de cadres supérieurs autour de 50 entreprises anglaises où on avait mis en place un programme de coaching qui a duré entre 6 mois à 1 an. Grâce à des interviews téléphoniques, ces chercheurs veulent comprendre les effets organisationnels. C'est-à-dire, les différents résultats obtenus dans l'organisation suite à la mise en place du coaching. Par conséquent, la plupart des répondants estiment que le coaching a permis une amélioration de leurs relations avec les acteurs de l'organisation, une meilleure concentration, une amélioration du travail en équipe, une meilleure satisfaction au travail ainsi qu'une réduction du conflit. En ce qui concerne le retour sur investissement, 75 % des interviewés considèrent que le coaching coûte moins de ce qu'il rapporte.

B. Les bénéfices du coaching sur le plan individuel

Les psychologues norvégiennes Moen et Skaalvik¹²¹ ont effectué une enquête de terrain dans une entreprise ayant mis en place un programme de coaching. Le but de cette enquête consiste à vérifier les effets du coaching sur la performance au travail. D'après des travaux en psychologie sociale, la performance au travail est liée à des variables psychologiques telles que le sentiment d'auto-efficacité¹²². L'auto attribution, la tendance que les individus ont à penser qu'ils sont la cause de la réussite ou l'échec professionnel¹²³. Le résultat étant que le coaching renforce la performance au travail.

C. Les fonctions latentes

D'après Salman¹²⁴, on peut associer le coaching avec les soins palliatifs d'accompagnement des mourants. En effet, le coaching permettrait aux individus de faire une sorte de deuil vis-à-vis de ses aspirations et notamment comme le signale Norbert Elias, cela permettrait de sauver sa face.

¹²⁰ *Ibidem.* p.56.

¹²¹ F. Moen & E. Skaalvik. 2009. The effect from executive coaching on performance psychology , In : *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 7, n° 2, p. 31-49.

¹²² *Ibidem.* F. Moen & E. Skaalvik. p. 35.

¹²³ *Ibidem.* p. 36.

¹²⁴ *Ibidem.* p.59.

Cette conception est divisée en deux formes. Premièrement, le coaching permettrait aux individus de surpasser ses difficultés personnelles et de se rediriger vers des voies qui correspondent à des attentes plus profondes même si elles sont moins prestigieuses. Deuxièmement, le coaching pourrait éliminer les différents conflits ou tensions naissant d'une insatisfaction personnelle. De ce fait, elle permettrait une pacification au sein de l'organisation.

XI. Les facteurs de réussite

Pour Faucher¹²⁵, il faut rassembler toute une série de facteurs nécessitant une implication du coach et du coaché. Tout d'abord, le coach doit comprendre la demande de coaching et surtout le contexte dans lequel celle-ci va s'effectuer. Il faut de la part de l'organisation un objectif clair et précis nécessaire à l'évaluation ainsi qu'une relation de confiance et un respect mutuel. Le coaché doit s'engager dans ce coaching et y voir une implication forte afin de bénéficier des effets.

Durant le processus, les participants doivent garantir une capacité d'écoute et de communication. Tout en adoptant une perspective vers l'avenir ainsi que vers le présent, il faut mettre l'accent sur la résolution du problème plutôt que sur l'analyse. Il est nécessaire d'avoir une capacité permettant une structuration de la demande du client à coacher afin de lui permettre une réflexion de soi tout en respectant les normes éthiques (respect, confidentialité honnêteté).

¹²⁵ *Ibidem*.p94.

XII. Les comportements qui font obstacles au coaching

Pour Ellingr, Hamlin Beattie¹²⁶, ils mettent en avant le fait que le coaching n'aboutit pas aux résultats lorsque :

- celui-ci est dirigé par une personne autoritaire et dogmatique ;
- le coaching est donné par une personne sans expérience dans le domaine étudié ;
- il y a une rétention de l'information ;
- le coach manque d'assertivité ;
- le mode de communication est trop émotif ;
- le coach ne passe pas suffisamment de temps avec le coaché ;
- le coach tolère le fait que son effectif ait des performances basses, s'il résiste au changement ;
- le dirigeant ne tient pas compte de l'avis de ses employés.

Des contraintes financières compromettent aussi le recours au coaching, selon Peel¹²⁷, lorsque l'on veut recourir au coaching, la réponse des dirigeants est souvent : « *le coût de tout investissement en matière de coaching doit être justifié parce qu'il amène comme gain pain en retour, à cause de nos faibles ressources* »¹²⁸. En effet, la plupart des dirigeants estiment que le coaching ne leur apportera pas de revenus supplémentaires et ils veulent souvent des bénéfices à court terme. En outre, ils pensent que si les employés deviennent plus compétents grâce aux programmes de coaching, ils seront plus sollicités par la concurrence.

A. Les dysfonctionnements

Pour Merton¹²⁹, « *une composante d'un système est dysfonctionnelle si elle réduit les capacités d'adaptation de celle-ci* »¹³⁰. Les dysfonctionnements empêchent les bénéfices du coaching, notamment lorsqu'il y a des inférences dans les décisions organisationnelles. Cela arrive si la fonction de coach est occupée par une personne qui ne connaît pas la situation. Par exemple, lorsque l'organisation fait appel à un ancien manager afin qu'il devienne coach.

¹²⁶ *ibidem*. p.61.

¹²⁷ *Ibidem*. p.63.

¹²⁸ *Ibidem*. p.63.

¹²⁹ *Ibidem*. p.60.

¹³⁰ *Ibidem*. p.60.

Ces individus entrent dans l'organisation de travail grâce à leurs connaissances, ils ont comme principal objectif d'améliorer la performance des collaborateurs. En raison de la confiance qui leur est accordée, ils vont étendre leur influence et agir sur des décisions stratégiques qui risquent d'être désastreuses pour l'organisation.

D'après l'hypothèse d'Enriquez et développée par Tobias¹³¹, les responsables traitent des problèmes d'ordre organisationnel comme des problèmes individuels. En effet, Tobias nous montre un exemple fictif d'un individu vivant péniblement avec son environnement de travail notamment entre ses collègues et subordonnés. En se focalisant sur le problème, on remarque que celui-ci provient des attentes de l'individu qui ne sont pas comblées par l'organisation. En mettant le problème comme individuel, cela masquerait le réel problème émanant de l'organisation. Selon Tobias, le coaching ne fera aucun changement à cet employé car le problème émane de l'organisation. Donc si celle-ci change l'individu le fera aussi. Au contraire, il y a des coachs qui ne se concentrent pas assez sur l'individu. En effet, selon Berglas¹³², des coachs ne se montrent pas assez psychologues, ils veulent améliorer le comportement des individus sans se rendre compte que le problème vient d'une cause plus profonde. Berglas cite plusieurs raisons sur cette problématique émanant des coachs. Il constate que certains n'ont pas eu de formation de coach. Ils sont souvent d'anciens dirigeants avec peu de connaissances en psychologie. Ils adoptent une posture comportementaliste qui *« traite le symptôme plutôt que le problème lui-même »*¹³³. De plus, généralement ce type de coach veut améliorer les problèmes rencontrés le plus vite possible. Pour résoudre le problème, il faut se focaliser sur la cause et saisir les significations.

¹³¹ *Ibidem*, P. Angel.

¹³² *Ibidem*. P. Angel.p.50.

¹³³ *Ibidem*. P. Angel.p.50.

XIII. Le feedback

Lors d'une pratique de coaching, le coach doit restituer de manière adéquate les points d'amélioration via un feedback précis. D'après Tosi et Addison¹³⁴, un des problèmes que pourrait rencontrer les coachés ne se situerait pas au niveau de l'exercice en lui-même mais plutôt de la manière dont les résultats seraient restitués à la personne coachée¹³⁵. Le feedback peut être vu comme la synthèse des observations reçues. Cependant, il est nécessaire de donner un feedback spécifique en fonction du type de personne que l'on coache sinon cela risquerait d'engendrer des erreurs en terme de restitution.

A. La définition du feedback

Le feedback est défini par Ilgen et AL comme « *l'information reçue par un individu concernant la pertinence et l'efficacité de ses décisions et/ou ses comportements par rapport à ses objectifs*¹³⁶ ». De ce fait, il est considéré comme un retour d'information venant d'une personne.

B. Les différents types de feedback

Il existe deux types de feedback. Soit l'interne qui est généré par l'individu pour lui-même, ou provenant d'une source externe. Soit l'externe qui émane des interactions entre les pairs ou qui provient de la hiérarchie de manière régulière.

Dans le cadre de mon mémoire, nous allons nous focaliser sur le feedback externe étant donné qu'il est promulgué par le coaching. Ce type de feedback aide les individus à prendre des décisions afin d'accroître leurs performances. Il se divise en deux formes : formel ou informel. Le feedback formel consiste à procurer des informations structurées, en comparant les résultats réellement obtenus et les objectifs. Le feedback informel est caractérisé par des échanges entre un manager et son supérieur, autrement dit entre le coaché et le coach.

¹³⁴ L. Begin & A. Vénard. 2013. L'évaluation à 360° : Le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. In : *Cairn*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-4-page-32.htm> >. Consulté le 24 avril 2017.

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ *Ibidem*.

C. L'effet du feedback sur la motivation et la performance

D'après la revue de la littérature plusieurs théories démontrent les effets bénéfiques du feedback. Tout d'abord, d'après la théorie du contrôle cybernétique, « *le feedback permet de vérifier si l'état d'un système est conforme à une norme préétablie*¹³⁷ ». Autrement dit, si le système n'est pas conforme, il va mettre en place un processus d'autorégulation permettant la réduction de cet écart. En effet, cela permettrait aux individus d'adopter des comportements motivationnels visant à réduire cet écart entre les performances réelles et leurs objectifs.

Selon la théorie cognitive de la motivation, on estime que le feedback augmente la performance car elle permet de détecter les erreurs grâce aux apprentissages ainsi qu'à développer des stratégies permettant d'augmenter l'efficacité dans l'accomplissement des tâches¹³⁸. En effet, la disposition d'informations à propos des résultats engendrés par leurs activités permettrait un accroissement de la motivation des individus.

Ces deux théories mettent aussi en avant le lien entre le feedback et l'implication à l'égard des objectifs. En effet, si l'individu obtient de manière régulière un feedback de qualité, il aura une évaluation concernant la différence entre ses résultats et les objectifs. Ceci permet une double implication. La première sert de rappel à l'existence de ces objectifs car si l'individu ne reçoit pas de feedback il se peut qu'il oublie les objectifs fixés par son organisation. La seconde permet à l'information émise durant un feedback de qualité d'alerter l'individu de ses résultats actuels et attendus. Par conséquent, les écarts non-souhaités peuvent alarmer le manager, lui faire prendre conscience de sa situation, « *voir redoubler ses efforts afin d'atteindre ses objectifs*¹³⁹ ».

¹³⁷P. Langevin, & C. Mendoza. 2014. Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. In : *Cairn*. En ligne. <
https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=CCA_203_0043&DocId=16793&hits=6722+6706+6663+6631+6612+6555+6530+6509+6473+6432+6352+6344+6312+6272+6210+6199+6132+6106+6095+6080+6063+6034+5893+5857+5852+4218+4204+4187+4159+4136+4102+4080+4014+4004+3979+3939+3935+3920+3909+3845+3826+3788+3741+3712+3659+3619+3556+3541+3467+3431+3396+3378+3353+3324+3304
 Consulté 25 avril 2017.

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Ibidem

La revue de la littérature évoque qu'un bon feedback est une information effectivement utile c'est-à-dire « *une information précise, délivrée avec une fréquence et dans un délai approprié, par une source fiable* »¹⁴⁰. Pour Ashford et Northcraft¹⁴¹, les individus effectuant plusieurs tâches vont se focaliser et hiérarchiser leur attention sur une tâche lorsqu'ils ont eu un feedback relatif à cette tâche.

D'après une étude empirique réalisée par Kuvaas¹⁴² sur 803 questionnaires dans trois organisations norvégiennes (banque, agence gouvernementale et une entreprise pharmaceutique), le feedback est associé à un engagement organisationnel s'il a une forte utilité perçue¹⁴³.

D. Le feedback dans le coaching

Afin de comprendre comment on peut appliquer un feedback lors d'un coaching, nous nous sommes basé sur un coach qui aide les personnes à déployer leurs efforts et à ressurgir leur potentiel. En effet, il faut être très minutieux lorsqu'on donne un feedback car celui-ci peut augmenter la motivation des employés ou la décroître.

Il nous explique que lors d'un coaching, le feedback doit être réalisé en trois étapes. Premièrement, il faut donner un feedback positif sur le comportement, c'est-à-dire une appréciation sincère et objective sur les faits qui se sont déroulés, sur le comportement et les actions entreprises. Par conséquent, le coaché se sentira en confiance et sera plus ancré à écouter la suite. Deuxièmement, il faut donner un feedback négatif sur le comportement. Il est nécessaire d'adopter ce comportement comme étant un point d'amélioration tout en évitant un style trop directif. Troisièmement, on parle d'un feedback positif sur la personne. Il faut achever le feedback par des aspects positifs de la personne notamment sur sa qualité d'être. Cela aura comme impact de le rassurer sur ses qualités intrinsèques. Cette étape permet d'augmenter la confiance de l'individu.

Il faut bannir le feedback négatif car il a un effet destructeur qui peut décroître la motivation des individus¹⁴⁴.

¹⁴⁰ *Ibidem.*

¹⁴¹ *Ibidem.*

¹⁴² *Ibidem.*

¹⁴³ *Ibidem.*

¹⁴⁴ R. Renouveau. 2016. 3 étapes simples pour faire un feedback. In : *3H coaching*. En ligne. <

XIV. Conclusion

La rétention du personnel est une problématique de plus en plus importante dans les entreprises. Les problèmes internes, la concurrence, la mondialisation et l'envie constante des employés de développer leurs talents sont des éléments qui perturbent l'organisation du travail. En effet, ils peuvent diriger les individus à quitter leur emploi, autrement dit, à provoquer le phénomène de turnover. Au niveau de l'entreprise, ce phénomène a des conséquences néfastes. D'une part, l'entreprise risque de perdre des éléments à potentialité ayant comme résultat une diminution de l'efficacité et de la rentabilité du travail. D'autre part, les organisations perdent une partie de leur investissement vu qu'ils ont fourni des formations et du temps à leurs employés.

Cette problématique est devenue inéluctable dans les organisations du monde du travail. De ce fait, les organisations nécessitent des politiques permettant de la combattre de manière efficace, ayant pour finalité de garder son personnel compétent à long terme et en le faisant progresser. Ces politiques doivent permettre à ces employés de s'épanouir et d'obtenir un lien affectif à leur organisation. Elles peuvent être accordées par l'organisation via une demande de la GRH ou d'un comité de bien-être.

Nous constatons que le monde bancaire connaît des difficultés à garder son personnel. En effet, l'élargissement des activités commerciales a eu pour effet que les salariés vendent des nouveaux produits ou services nécessitant de nouvelles compétences/connaissances. Cet élargissement a aussi pour résultat que le métier de conseiller commercial devient un métier de vente et de prospection ayant pour but une meilleure fidélisation de sa clientèle. Face à ce constat, les banques investissent dans la spécialisation de leur personnel, en leur fournissant des formations permettant un développement de leurs compétences opérationnelles ainsi qu'une orientation client. Autrement dit, une méthode adaptative permettant de se mettre à la place du client lors des ventes.

Toutefois, les formations ne sont pas souvent suffisantes, il faut donc aller plus loin afin de constater les raisons permettant à l'individu de ne pas avoir l'intention de quitter l'organisation de travail. Dès lors nous nous sommes focalisés sur deux sujets.

D'une part, nous avons remarqué que l'implication des individus est associée à une force qui lie l'individu à son organisation. En effet, si l'organisation fournit du soutien à ses employés, ils auront plus d'effets positifs envers celle-ci et ils adopteront des efforts supplémentaires pour contourner les obstacles présents dans l'organisation. Cet attachement positif résulterait d'un sentiment d'obligation envers son organisation entraînant une relation plus riche avec leur employeur. L'implication des individus aurait lieu si l'organisation du travail permettrait une progression personnelle de la carrière et si la fonction procurerait des réactions positives

D'autre part, nous constatons que la motivation est une source permettant aux individus de ne plus avoir l'intention de quitter l'organisation. Car elle permet d'orienter, de dynamiser, d'activer et de maintenir les comportements des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. En nous focalisant sur plusieurs théories sur la motivation des salariés, nous avons remarqué que les individus ne sont pas motivés par le gain d'argent mais que leur motivation première découle d'un besoin de développement personnel/besoin d'ordre supérieur ainsi que d'être en équilibre avec leur environnement de travail. Oldham et Hackman¹⁴⁵ poussent le raisonnement en constatant que la motivation provient de la tâche elle-même, des résultats de son exécution ainsi que des états psychologiques des individus concernant la tâche (besoins de croissance élevé). En outre, nous avons constaté que la motivation des conseillers commerciaux découle d'une satisfaction client. C'est-à-dire que si les conseillers commerciaux parviennent à donner un service de qualité à ses clients, cela aura comme impact une meilleure satisfaction et une plus grande motivation des conseillers commerciaux.

Nous nous apercevons que pour retenir un personnel, il faut qu'il soit impliqué et motivé par l'emploi. De ce fait, nous sommes focalisés sur le coaching comme une solution réunissant ces deux sujets. Nous constatons qu'il permet un développement humain permettant aux individus de s'émanciper dans l'organisation, de développer leur potentialité et d'éclaircir les difficultés via une aide individualisée. Ce qui pourrait faciliter une progression de carrière.

En outre, le coaching peut être considéré comme une implication étant donné que le coaché se sent flatté par ce dernier. Il adopterait un contrat narcissique lui permettant d'être redevable à son organisation. De ce fait, non seulement il aura un ancrage dans sa fonction mais en plus il aura une meilleure productivité pour son organisation.

¹⁴⁵ *Ibidem*. C. Barnabé.

Nous nous apercevons aussi que la difficulté peut provenir du coach qui doit trouver la réflexion dans le coaché. Il doit l'obliger à sortir de sa zone de confort pour qu'il teste des nouveaux comportements créateurs de progrès. Le coach doit disposer des informations sur l'organisation pour parvenir à adapter son coaching dans un contexte donné. Bien que le coaching permet aux individus d'accroître leur potentialité, il ne peut être efficace que par un feedback précis permettant une restitution adéquate des points à améliorer. Pour le conseiller commercial, le feedback permettrait de réduire l'écart entre les résultats obtenus et ceux voulus par l'organisation.

Voici ce que nous pouvons retenir de la revue de la littérature. Par la suite, nous allons nous focaliser sur les conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles. Nous avons effectué une étude dont l'objectif était de constater comment le coaching pouvait augmenter le taux de rétention des conseillers commerciaux. Notre but est de tester d'une part nos connaissances théoriques sur le sujet en les confrontant à la réalité du terrain de recherche. D'autre part, d'approfondir nos recherches sur le terrain en constatant s'il existe des éléments nouveaux autres que ceux donnés par les recherches effectuées.

En vue d'une meilleure compréhension du sujet, nous allons procéder à l'explication de la démarche méthodologique utilisée dans l'étude ensuite nous analyserons le cas BNP Paribas Fortis.

Partie II : Démarche et méthodologie

I. Analyse transversale

Tout au long de l'analyse transversale, nous nous attellerons à formuler des hypothèses en fonction des différents concepts et théories énoncés dans l'analyse de la revue de la littérature.

Premièrement, en nous focalisant sur la théorie des soutiens perçus, nous pouvons constater que les employés n'auront plus l'intention de quitter l'organisation de travail car ils se sentent redevables envers celle-ci. Cette affirmation n'est envisageable que si l'organisation du travail fournit des soutiens à ces collaborateurs en terme d'amélioration de leur environnement ou en valorisant leurs efforts. « *De plus, les employés adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire des comportements qui contournent les obstacles présents dans l'organisation* »¹⁴⁶.

Deuxièmement, nous constatons que les conseillers commerciaux peuvent avoir l'intention de quitter leur lieu de travail lorsqu'ils ont des difficultés à vendre des produits bancaires. Autrement dit, lorsqu'ils n'arrivent pas à adopter une orientation client, une vente personnalisée. Cette orientation est promulguée par les banques via des formations notamment en adaptabilités commerciales ou l'apprentissage de ventes adaptatives. Cependant, certains ccs rencontrent des obstacles lorsqu'ils mettent ces savoirs en pratique.

Troisièmement, lorsqu'on aborde la deuxième dyade (coaché-prescripteur) sur les types de relations du coaching, nous constatons que le coaché ressent de la gratitude envers son organisation car celle-ci lui a offert comme cadeau, un coaching. En effet, l'organisation attribue un programme de coaching à ses employés afin qu'ils puissent développer leurs compétences. Ce programme sera considéré comme un contrat narcissique par le coaché, autrement dit, il se sentira flatté et il adoptera un lien affectif envers son organisation.

¹⁴⁶ *Ibidem*. C. Hauret.

En résumé, l'hypothèse 1 : **Le coaching est perçu comme un soutien de l'organisation aux personnes qui ont des difficultés à transmettre leurs apprentissages dans la pratique. En échange, ils seront redevables à celui-ci en restant dans l'organisation.**

En nous focalisant sur la théorie de la réussite de la carrière, nous comprenons que l'individu est susceptible de rester dans son organisation de travail quand il a des « *aspirations, des valeurs, des perceptions et des réactions affectives face aux expériences de travail* »¹⁴⁷ ainsi que lorsqu'il constate qu'il peut progresser dans sa fonction. Face à ce constat, nous pouvons dire que la réussite de la carrière est en corrélation avec les résultats souhaités, l'expérience professionnelle ainsi que les objectifs atteints au travail.

En outre, le coaching permet aux individus de développer leurs potentialités. Ce développement aura des conséquences notamment une meilleure compréhension de la tâche à exécuter et un développement des capacités des individus permettant une progression dans leur fonction.

Notre l'hypothèse 2 : **Le coaching augmenterait la potentialité des individus en développant leurs compétences. Ce qui aurait pour effet d'atteindre les résultats demandés par l'organisation et d'accroître leur progression de carrière. Par conséquent ils seront plus impliqués dans leur tâche et dans l'organisation du travail.**

Lorsque nous avons abordé la motivation des individus au travail, nous avons obtenu diverses théories qui nous permettent de saisir un ensemble général. En effet, pour Herzberg¹⁴⁸, la motivation au travail est corrélée à l'accomplissement d'une tâche, les possibilités de développement et la reconnaissance. Selon Alderfer¹⁴⁹, elle provient de la maîtrise de son environnement, la réalisation des défis (besoins de développement personnel). Ces auteurs mettent en exergue que la motivation provient d'un besoin de satisfaire les besoins d'ordre supérieur.

¹⁴⁷ *Ibidem*. P. Paillé, & P. Valeau.

¹⁴⁸ *Ibidem*. C. Hauret.

¹⁴⁹ *Ibidem*. C. Aderfer.

En poussant le raisonnement, nous constatons que, d'après Hackman et Oldman¹⁵⁰, l'individu est motivé par l'exécution d'une tâche uniquement si elle possède certaines caractéristiques (la variété de la tâche, l'identité, la signification, l'autonomie et le retour d'informations) qui jouent sur les états psychologiques des individus (besoins d'ordre supérieurs). De plus, cette motivation s'accroît si trois types de besoins psychologiques sont satisfaits :

- la tâche est valorisante, elle lui permet de relever des défis ;
- il perçoit les résultats de son action ;
- il obtient un feedback par rapport à la tâche qu'il a exécutée.

De plus, les recherches nous ont démontrés que la motivation des conseillers commerciaux est caractérisée par la satisfaction des clients, c'est-à-dire que si un conseiller commercial parvient à satisfaire sa clientèle, il y aurait une plus grande probabilité qu'il demeure dans son lieu de travail et qu'il adopte un lien affectif envers son organisation.

La demande d'un coaching vise à éclairer les difficultés rencontrées par les employés dans leurs fonctions. Le coach, de par son expérience, permettrait de développer les capacités d'actions et de surmonter les difficultés rencontrées par les coachés.

Face à ces constatations, nous pouvons dire que l'hypothèse 3 : **Le coaching augmenterait la motivation des individus étant donné qu'ils seront mieux outillés pour exercer leur fonction. Ils pourront, dès lors, satisfaire leurs besoins professionnels et atteindre de nouveaux objectifs. Ils seront, donc, plus impliqués dans l'organisation.**

Dans le coaching, nous constatons que la place du coach est importante et qu'elle influence les résultats du coaching. En effet, le coach est vu comme un spécialiste permettant au coaché de réfléchir à son questionnement. Il adopte une double fonction : une fonction humaniste en ayant une approche compréhensive et une fonction stratégique en permettant à son personnel de progresser. Le temps accordé par le coach est vu par le coaché comme une « *flatterie physique* »¹⁵¹ permettant de mêler travail et flatterie. Il va considérer les apports du coach comme des dons de temps, privés et d'émotions. En échange, le coaché fournira des contre-dons de changement et de valorisation. De plus, le coach doit adopter une écoute active, ce qui permet une bienveillance du coaché et une meilleure confiance de celui-ci.

¹⁵⁰ *Ibidem*. C. Barnabé.

¹⁵¹ *Ibidem*. P. Fatien & J. Nizet. p.99.

Cette théorie nous permet de saisir l'importance de la relation entre le coach et le coaché, sans cela, les bons résultats du coaching n'aboutiraient pas.

De ce fait, l'hypothèse 4 serait : **La relation positive du coach est primordiale dans la réussite du coaching et dans l'implication de l'individu à long terme.**

En nous penchant sur la théorie de l'engagement organisationnel, proposée par Meyer et Allen¹⁵², nous comprenons que l'individu est lié à son organisation et qu'il est moins susceptible de la quitter lorsqu'il a fourni des efforts pour celle-ci. Notamment avec la notion d'engagement calculé lorsque l'individu risque de subir des pertes s'il quitte l'organisation ou un engagement affectif quand on constate un attachement affectif à celle-ci. En outre, les comportements de citoyenneté organisationnelle permettent d'avoir une meilleure relation de travail avec les collègues, l'employeur et l'organisation de travail et donc d'obtenir une meilleure intégration dans l'organisation. De ce fait, nous constatons que l'implication passe aussi par les relations humaines.

Dès lors, l'hypothèse 5 serait : **Le coaching est nécessaire dans une organisation pour accroître le potentiel de l'individu mais il doit être accompagné d'autres facteurs permettant cet accroissement notamment des meilleures relations sociales ou un meilleur environnement de travail qui auront comme conséquence une meilleure intégration de l'individu dans l'organisation.**

Ici, nous nous penchons sur la théorie cognitive de la motivation. Nous constatons que le feedback permettrait un accroissement de la performance. En effet, il a la possibilité de détecter les erreurs commises durant l'exécution des tâches et de mettre en place des stratégies pouvant augmenter l'efficacité de celles-ci. L'obtention des diverses informations concernant le résultat d'une action engendrera de la motivation vu que les individus comprendront leurs erreurs et ils seront motivés à combler celles-ci.

Cette théorie peut rejoindre la théorie de la justice organisationnelle développée par Adams¹⁵³ où l'individu se compare aux autres membres de son organisation. S'il constate une insatisfaction venant de son organisation cela va lui procurer de l'iniquité et il sera motivé pour la transformer en équité.

¹⁵² *Ibidem*. P. Paillé & P. Valeau.

¹⁵³ *Ibidem*. Université lumière Lyon.

Hypothèse 6 : Le feedback dans un coaching permet de détecter les points à améliorer ou de déceler les points faibles chez l'individu. Ce qui permet d'obtenir une vision externe sur soi-même ainsi qu'une meilleure méthode de travail. En conclusion, se sentir plus à l'aise dans l'organisation.

II. Analyses des hypothèses

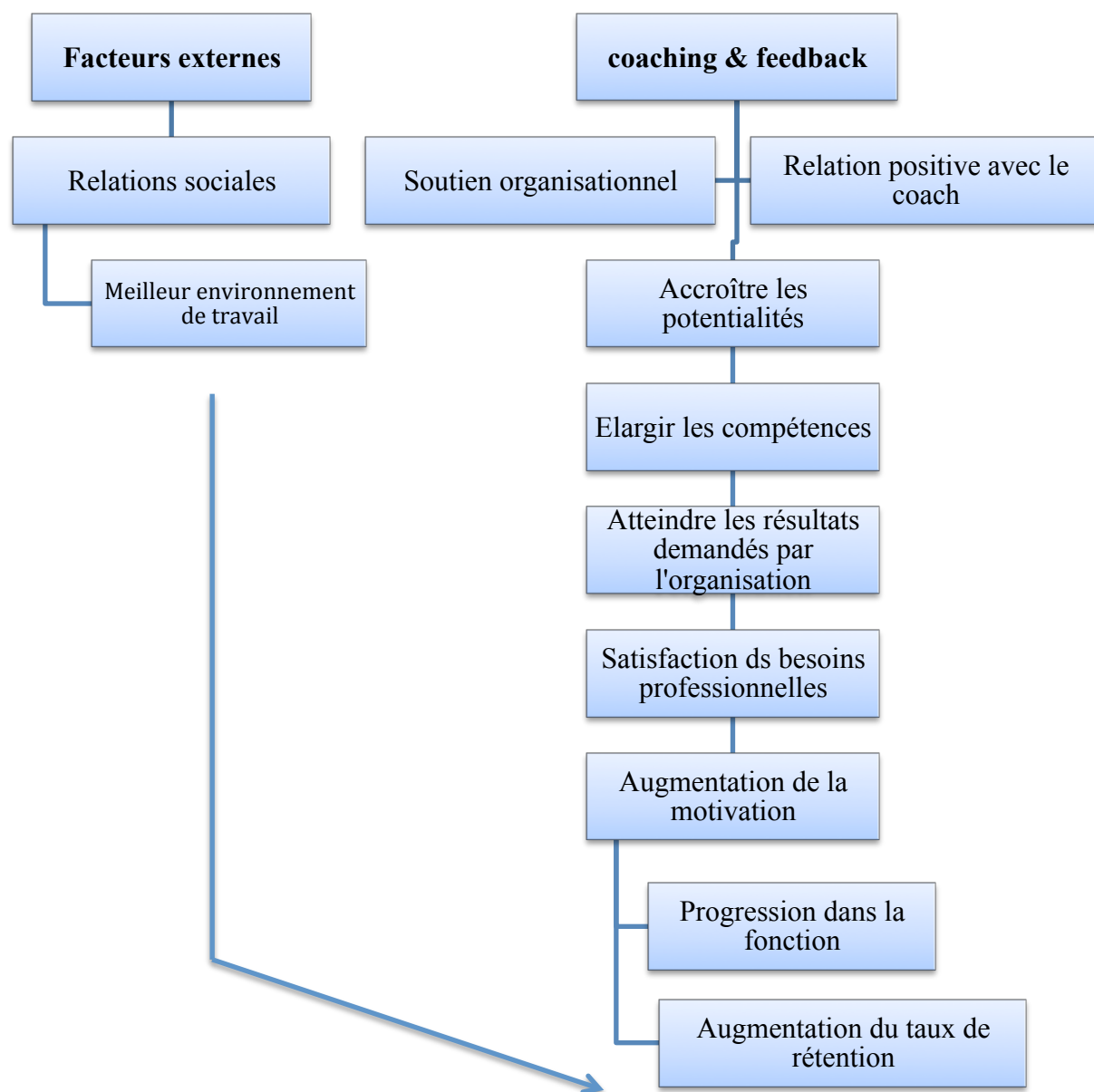
Lorsque nous regroupons nos hypothèses, nous pouvons conclure que la mise en place d'un coaching découle d'une organisation qui constate des difficultés dans la réalisation des tâches par ses employés. En effet, dans les cas des banques, les conseillers commerciaux peuvent avoir des difficultés à mettre en pratique l'orientation client apprise lors de formations. De ce fait, la mise en place d'un coaching est considérée par les conseillers commerciaux comme un soutien organisationnel leur permettant de déceler leurs difficultés. Afin qu'il soit effectif, ce soutien doit être accompagné d'un coach ayant une relation positive avec le coaché. Autrement dit, le coach doit non seulement adopter une approche permettant à son personnel de progresser mais il doit également adopter une approche compréhensive en optant pour une écoute active sans arrières pensées du coaché.

En décelant les difficultés via ce coach, les conseillers commerciaux développent leurs potentialités. Ce qui aurait comme résultat une meilleure compréhension de la tâche à exécuter. Par conséquent, celui-ci leur permet d'accroître leurs compétences et donc d'atteindre les résultats demandés par la banque et d'obtenir une meilleure progression dans sa fonction.

Les conseillers commerciaux grâce à l'accroissement de leurs compétences ont une meilleure gestion dans l'exercice de leur fonction. Ils peuvent satisfaire la clientèle en leur proposant des produits ou services en fonction de leurs besoins. Les clients sont satisfaits par le service et cela se répercute sur les conseillers commerciaux qui ont plus de motivation dans la réalisation de leur fonction. En outre, ces facteurs sont accentués par le feedback qui permet de détecter les points à améliorer chez l'individu et donc d'adopter une meilleure méthode de travail.

Face à tous ces éléments, nous pouvons aboutir au fait que les conseillers commerciaux qui ont eu un coaching développent leurs compétences et augmentent leur motivation. Cela a pour résultat de diminuer le risque de départ. Cependant, nous pouvons constater que le coaching n'est vraiment efficace que dans la mesure où les conseillers commerciaux sont satisfaits de leur environnement de travail. Cela peut se traduire par une bonne entente entre collègues ou des affects positifs envers l'organisation.

Pour conclure, nous pouvons signaler que le risque de départs des conseillers commerciaux dépend du coaching, de la relation avec le coach ainsi que des facteurs externes comme notamment les relations sociales dans l'organisation. Comme nous pouvons l'observer dans le schéma ci-dessous :



III. Choix du sujet

Les politiques de rétention et de fidélisation du personnel m'ont toujours paru intéressantes. C'est d'ailleurs une des raisons qui m'a poussé à choisir ce master en Ressources Humaines car l'essence même d'un rendement d'une organisation passe par le bien-être de ses collaborateurs.

En intégrant le groupe RH de BNP Paribas Fortis, on m'a directement immiscé dans une problématique à laquelle la banque fait face : la rétention du personnel. En effet, depuis quelques années, la banque connaît un taux de démissions élevés de la part des conseillers commerciaux dans les agences bruxelloises. De ce fait, en tant que stagiaire, on m'a directement dirigé sur le terrain pour interviewer les personnes concernées par cette problématique. L'objectif étant d'identifier le nœud du problème et de trouver des solutions pour augmenter le taux de rétention du personnel.

Face à ce constat, il m'a semblé nécessaire de réaliser mon mémoire non seulement sur la rétention du personnel mais surtout sur une possible solution pour résoudre ce problème. En récoltant les données acquises tout au long des interviews et en faisant partie d'un projet pilote sur le coaching, il m'a paru évident de réaliser mon mémoire sur le coaching des conseillers commerciaux.

En effectuant des recherches sur la question du coaching, il s'est avéré inévitable de limiter ce sujet aux conseillers commerciaux (coaché), les directeurs des agences (le coach) ainsi qu'aux prescripteurs du projet pilote.

IV. Méthodologie

A. Hypothèses

Une hypothèse est une proposition provisoire, une présomption qui anticipe une relation entre deux termes qui doit être vérifiée¹⁵⁴. La démarche adoptée dans ce mémoire consiste à formuler des hypothèses vis-à-vis de la recherche effectuée sur la question concernée. Ces recherches ont été réalisées sur les conseillers commerciaux, sur l'implication, sur la motivation des travailleurs et sur le coaching.

La revue de la littérature nous a proposé une riche information sur ces quatre aspects. Ces informations nous ont permis de nous poser des questions que nous avons transformées en hypothèses tout en essayant d'y répondre. De ce fait, notre recherche a débuté par la question suivante "Comment le coaching peut augmenter le taux de rétention ?"

Par rapport à cette question, nous cherchons à comprendre les raisons pour lesquelles les individus restent dans une organisation et quelles sont leurs motivations afin de trouver une solution pour qu'ils ne la quittent pas. C'est au fil des recherches que nous avons pu déterminer les hypothèses suivantes :

- I. Le coaching est perçu comme un soutien de l'organisation aux personnes qui ont des difficultés à transmettre leurs apprentissages dans la pratique. En échange, ils seront redevables à celui-ci en restant dans l'organisation.**
- II. Le coaching augmenterait la potentialité des individus en développant leurs compétences. Ce qui aurait pour effet d'atteindre les résultats demandés par l'organisation et d'accroître leur progression de carrière. Par conséquent ils seront plus impliqués dans leur tâche et dans l'organisation du travail.**
- III. Le coaching augmenterait la motivation des individus étant donné qu'ils seront mieux outillés pour exercer leur fonction. Ils pourront, dès lors, satisfaire leurs besoins professionnels et atteindre de nouveaux objectifs. Ils seront, donc, plus impliqués dans l'organisation.**

¹⁵⁴ R. Quivy & L. Van Campenhoudt. 2006. « Manuel de recherches en sciences sociales ». Paris, Dunod, p.256

- IV. Le coaching est nécessaire dans une organisation pour accroître le potentiel de l'individu mais il doit être accompagné d'autres facteurs permettant cet accroissement notamment des meilleures relations sociales ou un meilleur environnement de travail qui auront comme conséquence une meilleure intégration de l'individu dans l'organisation.**
- V. Le feedback dans un coaching permet de détecter les points à améliorer et de déceler les points faibles chez l'individu. Cela permet d'obtenir une vision externe sur soi-même, une meilleure méthode de travail et donc se sentir mieux dans l'organisation.**

B. La méthode

La méthode hypothético-déductive est utilisée si les « *énoncés ou résultats déduits du cadre théorique ou les prémisses sont soumis à une validation expérimentale* »¹⁵⁵. Autrement dit, nous formulons des hypothèses, ensuite, on en déduit les conséquences observables avant de constater que celles-ci sont bien conformes aux données de l'enquête empirique¹⁵⁶.

Cette méthode peut aussi être définie comme celle qui découle d'une proposition dont la vérité sera évaluée à posteriori. Autrement dit, nous avons formulé des hypothèses, ensuite, grâce à un travail empirique, nous avons essayé de répondre à celles-ci.

C'est en allant sur le terrain, via des entretiens avec les employés choisis dans les agences BNP Paribas Fortis, que nous avons tenté d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Notre objectif étant de savoir comment le coaching pouvait augmenter le taux de rétention dans les agences bruxelloises.

C. La démarche qualitative

Cette démarche se caractérise par « *une visée compréhensive qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation* »¹⁵⁷. Elle cherche à répondre aux questions de pourquoi et comment. Son objectivité provient des multiples sources d'évidence (interviews, observations) tout en analysant les interactions et actions vis-à-vis des intentions d'acteurs.

¹⁵⁵ O. Martin. 2017. « Induction-déduction ». In : *Sociologie*. En ligne. <<https://sociologie.revues.org/1594>>. Consulté le 15 mai 2017.

¹⁵⁶ *Ibidem*.

¹⁵⁷ D. Hervé. 2012. « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? » In : Hal archives-ouvertes. En ligne. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/657925/filename/pages_47_A_58_-_Dumez_H._-_2011_-_Qu_est-ce_que_la_recherche_qualitative_-_Libellio_vol._7_nA_4.pdf>. Consulté le 17 mai 2017.

Au vu des différents thèmes traités dans ce mémoire, c'est cette démarche qui a été adoptée dans les interviews. En effet, nous ne cherchons pas un traitement numérique des données mais plutôt à constater le ressenti des individus. Nous devons obtenir la motivation, l'implication et leur sentiment sur le coaching. Ces informations nous permettront de connaître les opinions des prescripteurs, de saisir les besoins et attentes des coachs mais surtout ceux des coachés.

D. Les entretiens

Les entretiens ont pour objectifs de collecter des informations à propos de la rétention du personnel, de l'implication, de la motivation du coaching ainsi que des différents concepts étudiés dans la revue de la littérature. La méthodologie utilisée se base sur des entretiens qualitatifs et individuels. En fonction du sujet, un entretien semi-directif sera abordé. Ce type d'entretien est caractérisé pour Savoie-Zajc¹⁵⁸, comme une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant, en particulier, des paradigmes¹⁵⁹. Par paradigme, on entend des règles implicites constructivistes¹⁶⁰.

D'un point de vue épistémologique, la recherche qualitative appréhende l'objet d'étude dans sa globalité de manière proximale, directe et interprétative, tout en explorant la connaissance du phénomène.

Sur le plan méthodologique, elle s'inscrit dans une logique compréhensive car elle se focalise plus sur la description des processus ainsi que sur l'explication des causes.

La recherche est inductive car on obtient la compréhension du sujet de manière progressive¹⁶¹. Elle est récursive vu qu'elle invite à récidiver les étapes de recherche si nécessaire. Et, elle est souple du fait qu'on observe une absence de rigidité de la démarche. Cette démarche nous permettra de formuler de nouvelles questions ou de reformuler les anciennes.

¹⁵⁸ Imbert G. 2010. « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». In *Cairn : Recherches en soins infirmiers*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm> >. Consulté le 15 mai 2017.

¹⁵⁹ *Ibidem*.

¹⁶⁰ *Ibidem*.

¹⁶¹ *Ibidem*.

De plus, elle permet de comprendre le sens du phénomène comme il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens¹⁶². Voilà, les différentes raisons qui nous ont conduits à adopter ce type d'entretien pour la réalisation de notre mémoire.

Vis-à-vis de ces informations, nous avons réalisé trois guides d'entretiens. Le premier est assigné aux prescripteurs du projet pilote sur le coaching, le deuxième sera adressé aux directeurs d'agences (coachs) et le dernier est destiné aux conseillers commerciaux (coachés).

E. Le guide d'entretien

Il a été effectué via l'analyse de la revue de la littérature. Cette partie permettra d'adopter de manière compréhensive les hypothèses pour les personnes interviewées. Par ailleurs, nous avons laissé une plus grande liberté d'expression tout en recadrant si nécessaire les interviewés afin qu'ils nous livrent le plus d'informations pertinentes sur notre sujet. Ce guide n'a pas de caractère rigide. L'ordre des questions dépendait des réponses proposées par l'interviewé. Tout en suivant une dynamique propre, le rythme des questions était effectué de manière logique. La seule contrainte étant de poser toutes nos questions dans le temps imparties. Certaines réponses données par nos interviewés nous amenaient à creuser plus loin la réflexion et à nous diriger vers d'autres pistes de réflexions.

F. Méthode d'analyse

Après avoir récolté les différentes informations (retranscriptions des interviews, récoltes des documents de l'entreprise) nécessaires à notre sujet d'étude, nous commençons à analyser les éléments ressortis de ces informations ainsi que les éléments de réponses relevant de nos hypothèses prédéfinies. Cette partie, nous permettra d'infirmer ou d'affirmer nos hypothèses mais également de trouver des nouvelles informations ou pistes à élucider, autre que celles reprises dans la revue de la littérature.

¹⁶² *Ibidem.*

Partie III : Démarche empirique

I. Présentation de la banque

En nous focalisant sur son aspect historique, nous constatons que la banque BNP Paribas Fortis était appelée autrefois la banque Fortis. En effet, ce premier nom a été créé via la fusion des compagnies d'assurances générales (belge) et Amev (néerlandaise) en 1991¹⁶³. Depuis, elle a continué à croître, notamment en rachetant deux institutions publiques de crédit (CGER¹⁶⁴ et SNCI¹⁶⁵). Suite à son association avec la banque de la poste et le rachat en 1997 de la banque d'affaires Meespierson, elle fut réorganisée en deux pôles; l'un étant bancaire et l'autre assurance. En prenant de la dominance en Belgique, elle devient la première banque de dépôts. En 2005, elle a entrepris la production des produits structurés qui ne sont pas de sa spécialité et en 2006, elle s'engage dans le marché américain dans des produits dérivés pour lesquels elle n'a pas d'expérience. En 2007, elle se lança dans l'acquisition de la banque néerlandaise ABN Amro en déboursant la moitié de son prix sur la bourse.

Fin 2008, l'action Fortis chuta fortement et la panique se fit ressentir. En effet, il y a eu de très importants retraits de la part des particuliers et des institutions. De ce fait, l'Etat décida une nationalisation temporaire. Cependant, le 29 avril 2009, la banque Fortis fut rachetée par le groupe BNP Paribas pour devenir BNP Paribas Fortis. Actuellement l'Etat belge est actionnaire de la banque avec 10,3% de participation dans le capital de BNP Paribas Fortis.¹⁶⁶

¹⁶³ A. Vincent. 2012. « La Recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 » Cairn : *Courrier* . En ligne. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2012-33-page-7.htm> Consulté le 15 mai 2017.

¹⁶⁴ Caisse générale d'épargne et de retraite

¹⁶⁵ Société nationale de crédit à l'industrie.

¹⁶⁶ M. Benoit. 2017. « La Belgique empoche 2 milliards grâce à BNP Paribas ». En ligne. <http://www.lecho.be/entreprises/banques/La-Belgique-empoche-2-milliards-grace-a-BNP-Paribas/9889953>. Consulté le 10 juin 2017.

II. La stratégie et la culture d'entreprise

La stratégie de la banque est d'être un groupe intégré leader en Europe¹⁶⁷. En effet, elle vise à servir une clientèle diversifiée.

En mettant en avant son expertise internationale à la coordination de ses métiers, elle parvient à offrir une gamme complète de solutions innovantes adaptées à ses besoins.

A. La mission

La mission consiste à être la banque européenne de référence avec une présence mondiale. Ils veulent être le partenaire idéal pour leurs clients, tout en ayant un impact positif sur les parties prenantes et sur la société dans son ensemble.

B. Les valeurs

Les valeurs de la BNP Paribas Fortis sont scindées en deux piliers :

L'un représente les leviers :

1. l'agilité
2. la satisfaction client
3. la culture de conformité
4. l'ouverture

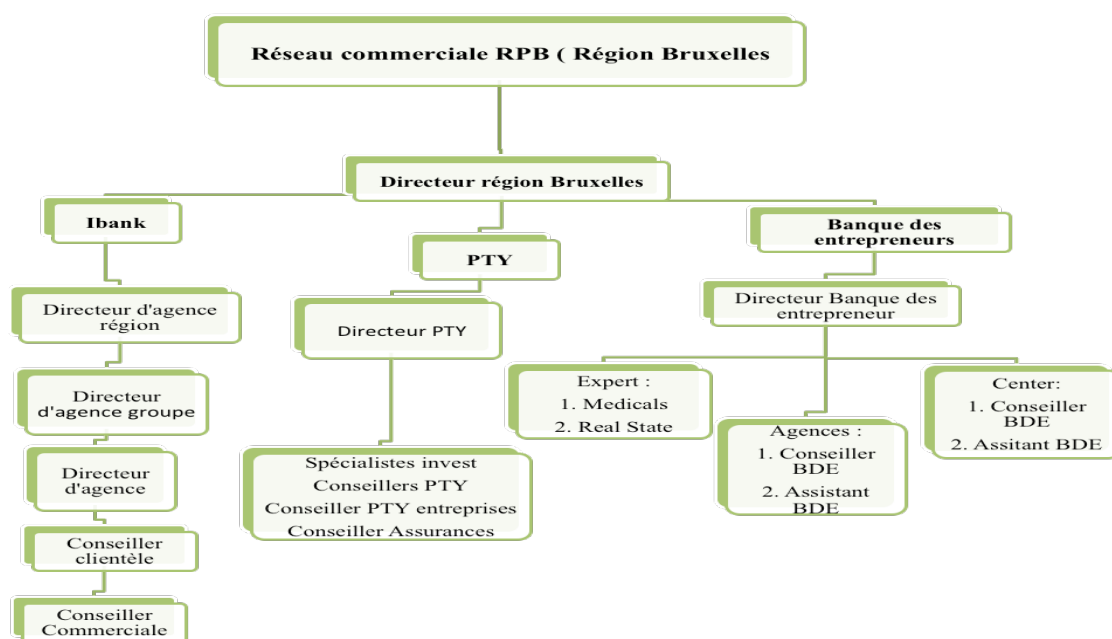
L'autre se penche sur les forces :

1. solidité
2. expertise
3. responsabilité
4. good place to work

¹⁶⁷ Fortis. 2016. « La banque d'un monde qui change ». En ligne. <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/strategie-et-culture-d-entreprise>. Consulté le 15 mai.

C. L'organigramme

Il reprend les diverses positions hiérarchiques qui se trouvent dans la banque. Ces positions peuvent être atteintes via une progression et un choix de carrière. Le directeur d'agence demande à ces conseillers commerciaux, après une période déterminée, de choisir une trajectoire de carrière. Comme l'explique cet organigramme, le conseiller commercial dispose de trois choix de carrière. Premièrement, il peut continuer dans la « Ibank »¹⁶⁸, autrement dit, il peut continuer à s'occuper des particuliers. Deuxièmement, il peut s'orienter vers le « Priority »¹⁶⁹, c'est-à-dire sur les individus épargnant ou investissant un minimum de 85.000 EUR. Troisièmement, il peut envisager « la banque des entrepreneurs »¹⁷⁰, à savoir celle qui s'occupe des professionnels : starters, indépendants, sociétés (toutes tailles), professions médicales, professions juridiques et aussi les agriculteurs.



¹⁶⁸ Fortis. 2016. « Priority Banking ». En ligne. <https://www.bnpparibasfortis.be/nl/Dagelijks-bankieren/Ontdek/Algemeen/Ons-aanbod-op-maat/Priority?axes4=priv.>>. Consulté le 15 mai.

¹⁶⁹ *Ibidem*.

¹⁷⁰ *Ibidem*.

D. Les agences et les conseillers commerciaux dans la Banque Bnp Paribas

Fortis

Actuellement, la Banque dispose de 68 agences et 366 conseillers commerciaux répartis dans l'ensemble de la région de Bruxelles-Capitale. Dès leur entrée en service, ces employés doivent suivre une série de formations afin qu'ils puissent s'imprégner de ce métier.

Ces formations sont appelées de « Retail »¹⁷¹, autrement dit, elles visent à exercer des missions diversifiées de collecte de dépôts, d'attribution de crédit ou de gestion de fonds. Elles sont scindées en 4 catégories :

- Le « Daily », cette formation vise la gestion des cartes bancaires ainsi que celle des comptes (à vue, épargne, à long terme).
- Le « Lending », elle propose des formations visant à accomplir un prêt hypothécaire à long, moyen et court terme.
- Le « Invest », elle s'occupe de l'investissement de ses clients, autrement dit, des services d'épargne pension, de placement.
- Le « Protect », se préoccupe des assurances (auto, incendie, familiale...).

Enfin, les conseillers commerciaux doivent passer un examen (business case) afin d'évaluer leur capacité de vente et de prospection. Cette évaluation vise à saisir si le conseiller commercial s'est bien imprégné de la matière.

E. Problématique

Depuis quelques années, les agences Bnp Paribas Fortis connaissent un accroissement du taux de démissions. En effet, entre mars 2014 et mai 2017, nous avons recensé 78 démissions des Ccs sur 249 embauches. Les motifs de démissions se concentrent sur plusieurs causes. Nous allons citer les plus fréquemment citées. Premièrement, les individus estiment qu'il n'y pas de reconnaissance ou une rémunération correspondante à leurs attentes. Deuxièmement, ils évoquent le fait qu'ils n'arrivent pas à évoluer dans leurs carrières. Troisièmement, ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches inhérentes à la fonction¹⁷².

¹⁷¹ *Ibidem*.

¹⁷² BNP PARIBAS FORTIS. 2016. Kick off work group Brussels. *Retention*. HR RPB South & Brussels.

F. Les politiques de rétention de la banque

Afin de lutter contre cette problématique, la banque a mis en place des assistances pour les nouveaux entrants dans la fonction de conseiller commercial afin qu'ils puissent se familiariser avec la fonction. Ces assistances consistent en des journées où l'on forme les individus avant leur entrée en fonction où il leur est exposé la structure et les objectifs de la banque. Cependant, ces assistances ne sont pas suffisantes. De ce fait, la banque, en collaboration avec la gestion de ressources humaines et des différents collaborateurs venant des différents statuts, ont créé le comité « Feel Good ». L'objectif de ce comité est de mettre en avant, via un brainstorming, de nouvelles actions/solutions pouvant améliorer la problématique de la rétention. Les premières réunions de ce comité ont débouché sur 6 axes de travail :

1. La communication, c'est-à-dire qu'il faut un outil permettant de faciliter la communication entre les différents acteurs.
2. La qualité du manager, la nécessité d'accompagner les managers, de leur fournir des formations afin qu'ils développent mieux le potentiel de leurs subordonnées.
3. Le recrutement via un casting permettant de sélectionner les candidats.
4. Le salaire : ce point n'a pas fait l'unanimité étant donné l'impossibilité actuelle d'une augmentation de salaire.
5. La formation : un dispositif de coaching pour les nouveaux entrants afin qu'ils aient moins de difficultés dans la réalisation de leur tâche ainsi qu'un possible développement de leur potentiel et de carrière.
6. Le bien-être : un rapprochement entre le domicile et le lieu de travail

Nous constatons que la banque met en place des politiques permettant l'augmentation de la rétention du personnel.

Partie IV : L'analyse des acteurs de la banque BNP

Paribas Fortis

Cette partie du travail se penchera sur les réponses données par les prescripteurs du projet coaching, les directeurs des agences ainsi que les conseillers commerciaux. Les questions ont été abordées afin de répondre à notre question de départ. Nous diviserons cette analyse en plusieurs parties tout en la mettant en lien avec le coaching afin qu'elles puissent infirmer ou affirmer les hypothèses de départ.

I. Le projet coaching

La banque a mis en place en février 2017 un projet coaching regroupant plusieurs directeurs d'agence de plusieurs agences bruxelloises. Ce projet pilote a consisté en des enregistrements vidéo de plusieurs conseillers commerciaux face à leurs clients en agence. Les directeurs d'agences devaient percevoir les erreurs qui ressortaient de l'entretien et constater les difficultés émises par les conseillers commerciaux. Par la suite, une personne devait jouer le rôle du conseiller commercial et les directeurs d'agences devaient donner un feedback constructif.

Le but étant que les directeurs d'agences prennent conscience qu'un coaching pouvait résoudre en partie les problèmes de rétention du personnel et de développer la potentialité de ses conseillers commerciaux. Lors de cette journée, ils ont mis en avant le fait que les directeurs d'agences ont tous les moyens pour garder leur personnel. Cela passe par la transmission des phrases types pour pouvoir réaliser une vente ainsi que la manière d'aborder un client. Le coaching se transforme dans les agences via des rendez-vous duo, des jeux de rôles, des entretiens avec le directeur d'agence et le field coaching.

Le Field coaching consiste à être au côté de mon collaborateur lorsqu'il réalise un entretien avec un client. Puis, nous partons de son entretien et nous retravaillons la manière d'aborder un client. « Je regarde ce que tu fais mais je n'interviens pas dans ce que tu fais, je fais des constatations et on regarde ensemble comment les améliorer » (Interview du prescripteur du projet)

Les conseillers commerciaux connaissent la théorie mais est ce qu'ils savent l'appliquer, est-ce qu'ils ont tous les outils ? On part du principe qu'ils n'ont pas tous les atouts et donc on a créé ce fameux workshop pour leur donner des Tips, pour leur montrer comment ils doivent vendre en leur donnant des phrases types. (Interview du prescripteur du projet)

Afin de réaliser un mémoire objectif, nous avons attendu quelques mois afin que le projet coaching puisse se mettre en place dans les différentes agences et ainsi poser nos questions. De ce fait, dans le courant du mois de juin, nous avons interviewé 10 personnes à savoir un des prescripteurs du projet coaching, 2 directeurs d'agences ainsi que 7 conseillers commerciaux repartis entre 2 agences bruxelloises. Le but étant qu'ils nous expliquent comment un coaching peut augmenter ou non le taux de rétention du personnel dans les agences BNP Paribas Fortis. De plus, nous avons réalisé une enquête dans le courant du mois de mars sur le bien-être de 20 acteurs de la banque dont 12 conseillers commerciaux repartis sur 5 agences.

L'analyse a été scindée en plusieurs parties permettant d'obtenir une approche globale de la situation dans les agences.

A. Les formations

La banque octroie des formations de base à ses conseillers commerciaux afin qu'ils puissent se familiariser avec le métier de conseiller commercial. Ces formations assez théoriques arrivent dès leur entrée en fonction et elles durent environ 1 an. Elles permettent de parcourir les différents domaines de placements, de crédits, etc. Cependant, des difficultés existent en ce qui concerne la mise en pratique de ces apprentissages car certains conseillers commerciaux ne sont pas issus du monde économique.

Il y a des nouveaux entrants qui ne sont pas du monde économique, ils ne comprennent pas tout ce qu'ils apprennent, par conséquent, ils ne mettent pas en application ce qu'ils ont appris, alors que la formation a été bien donnée. (Interview Directeur d'agence 1).

Le but des formations étant d'apporter le plus d'informations possible sur les produits et services proposés par la banque. Pourtant, vendre un produit, c'est aller au-delà de l'approche théorique et plutôt donner en donnant le bon conseil, la bonne solution pour les clients. De ce fait, il faut s'assurer que les conseillers commerciaux possèdent cette approche. Par conséquent, la formation et le coaching sont complémentaires car on a besoin des formations pour connaître le produit et du coaching pour transmettre les informations apprises à un client de manière personnalisée.

Nous nous sommes rendu compte que la théorie n'est pas suffisante. La théorie m'apprend à connaître un produit, ses avantages et ses inconvénients mais cela ne m'apprend pas comment je dois le présenter à un client, ni comment je dois contre-argumenter. Dès lors, nous avons opté pour le coaching afin de s'assurer que nous transmettons de manière adéquate le bon conseil à un client. Nous nous assurons que nos collaborateurs connaissent la théorie et qu'ils savent vendre de manière déontologique, ça c'est le coaching (interview du prescripteur du projet coaching.)

J'étais à l'accueil vu que je suis nouvelle et je suis toujours accompagnée, ce qui me permet d'apprendre sur le tas et c'est cela qui m'a aidé le plus (interview conseiller commercial n° 1)

La mise en place d'un coaching permettrait de déceler les difficultés et d'arriver à transmettre ce qu'on a appris en formation. En effet, les agences ont mis en place des petits ateliers où on réalise des jeux de rôle sur des cas concrets afin de comprendre comment aborder un client qui se présente d'une telle manière avec un tel revenu. Le but étant que les ccs puissent offrir les produits correspondant avec une approche orientée client.

On a absolument besoin du coaching car les formations sont nécessaires mais elles sont très théoriques. (Interview conseiller commercial n° 5)

Sur le plan individuel le coaching permet de progresser plus rapidement et de s'approprier les tâches auparavant difficiles. Les conseillers commerciaux se sentent soutenus par la banque et ils ont plus de probabilité de rester au sein celle-ci.

Pour moi, le coaching c'est au jour le jour. On leur pose des questions, on fait un rendez-vous duo. Avec les nouveaux entrants, on se voit d'office avant la formation pour voir s'ils l'ont préparée, pour poser des questions. Cela leur permettrait d'aller plus loin. (interview Directeur d'agence n° 2)

Je suis des formations au siège et du coaching sur mon lieu de travail, autant par le manager que par tous les employés. D'un point de vue des obstacles, oui j'arrive à m'en sortir grâce au coaching et grâce à cette aide je resterai à la banque (interview conseiller commercial n° 6)

B. Les compétences

Sur le plan des compétences, les études réalisées par Fatien et Cloet¹⁷³ nous ont montré que le coaching pouvait accroître les compétences des individus. En effet, elles permettent de surmonter des difficultés notamment quand le conseiller commercial débute dans sa fonction et qu'il doit accomplir des tâches inconnues. D'après les réponses récoltées, nous constatons que le coaching permet d'améliorer non seulement les compétences mais aussi les connaissances des conseillers commerciaux. Autrement dit, ils ont plus de facilité dans l'exercice de leurs fonctions et peuvent apprendre des nouvelles informations.

Un bon coaching permettrait de relever les points à améliorer au quotidien et amènerait une vision externe sur un collaborateur. Le fait d'en parler pousse à trouver des solutions, à les mettre en pratique et donc à pouvoir être plus efficace et de mieux travailler. Ce qui permet d'accroître nos compétences et nos connaissances. (interview conseiller commercial n°2)

¹⁷³ Ibidem. P. Fatien

On a quelques jours de théorie et c'est bien de revenir en agence pour mettre en pratique ce qu'on a appris. C'est en agence, grâce au coaching, qu'on apprend le plus et qu'on développe nos compétences et nos connaissances (interview conseiller commercial n°7)

Et parfois certaines personnes n'arrivent pas à obtenir les résultats commerciaux donc ils ont une pression commerciale et se disent : « Moi, c'est un métier qui ne me convient pas, il y a trop de pression ». Mais cette pression est présente car ils ne savent pas comment faire donc si on peut les accompagner, les aider, cela va permettre d'améliorer leurs compétences (interview du prescripteur du projet coaching)

La mise en place d'un coaching permet d'expliquer de manière correcte l'échec d'une action, de changement qui n'a pas abouti. Sans coaching, l'individu se sent abandonné et il a plus des chances de quitter l'organisation.

Sans un coaching, on a un sentiment de solitude, de ne pas être suivi. On peut difficilement apprendre. On a besoin de transmettre un savoir, un traitement, si cela permet d'accélérer d'aller plus vite et d'augmenter l'expertise et les compétences. (interview directeur d'agence n°2)

A la fin de chaque coaching, je vois ce que je dois améliorer. Généralement, j'apprends tout le temps des choses vu que je viens avec des questions. Cela me permet d'avancer et d'accroître mes compétences (interview conseiller commercial n°3)

C. Progression de carrière

Dans la deuxième dyade sur le coaching (coaché-prescripteur), nous avons constaté que l'organisation donnait un coaching afin de faire progresser et faire évoluer son personnel. Celle-ci oblige le coaché à sortir de sa zone de confort afin de tester des nouveaux comportements ou attitudes qui sont révélateurs de progrès.

Dans les agences, on a conscience que le métier de conseiller commercial est un métier en évolution constante. Dès lors, il faut donner une expertise et celle-ci passe par le coaching. En appliquant justement le coaching, on arrive à atteindre les résultats demandés par la banque car il permet de fixer des objectifs. D'une part, il permet d'obtenir des solutions pour atteindre ces objectifs. D'autre part, il permet de constater pourquoi nous ne les avons pas atteint.

Donc, nous tournons toujours autour d'une spirale positive pour trouver une solution. La mise en place du coaching permet non seulement une progression dans sa fonction mais aussi une progression dans une nouvelle fonction.

La banque est un domaine très vaste, on a besoin d'énormément de connaissances et d'informations. Le coaching permet de résumer tout ça, il permet de refixer toute la matière et les manières de travailler. C'est clair qu'en refixant et travaillant davantage d'une certaine façon, on va plus loin dans le boulot et en allant plus loin dans le boulot, on peut toucher plus de ligne de métier et donc rester dans l'organisation (interview conseiller commercial n° 2)

Pour moi, le coaching m'a apporté des informations d'autres domaines de la banque comme la partie professionnelle, le fait de travailler avec des indépendants et des sociétés. Cela m'a plu et m'a donné l'envie de progresser dans mon métier, d'évoluer dans le boulot. (interview conseiller commercial n°7)

Le coaching nous permet de s'améliorer dans notre fonction actuelle mais aussi de savoir vers où on va se diriger plus tard. Car en acquérant de l'expertise, on se rend compte quel est le domaine où on est plus fort et donc où on risque de se diriger par la suite. (interview conseiller commercial n°4)

Oui, en mettant en place du coaching, nous allons avoir des nouvelles compétences, des nouvelles connaissances donc oui nous pouvons certainement, non seulement avancer dans notre fonction, mais en plus nous diriger vers d'autres fonctions (interview conseiller commercial n° 5)

Avec l'expertise acquise grâce au coaching, nous pouvons non seulement progresser dans notre fonction mais aussi dans notre carrière. Nous pouvons avancer et toucher d'autres métiers qui avant étaient difficilement atteignables (interview conseiller commercial n°6)

D. La motivation des conseillers commerciaux

Lorsque nous avons abordé les différentes théories sur la motivation, nous avons constaté que l'individu était motivé lorsqu'il parvenait à accomplir la tâche demandée par son organisation de travail, lorsqu'il a des possibilités de développement, quand il parvient à réaliser des défis ainsi que quand il a une maîtrise de son environnement. D'après Hackman et Oldman¹⁷⁴ l'individu est motivé si la tâche comporte certaines caractéristiques (la variété de la tâche, l'identité, la signification, l'autonomie et le retour d'information). De plus, dans le cas des ccs, ils sont motivés quand ils parviennent à satisfaire leur client donc à leur proposer un bon service ou produit. Le coaching permet d'aborder ce qu'on a entrepris comme défi et challenge. Il a aussi apporté une possibilité en plus d'atteindre des objectifs, des évolutions et donc d'obtenir une meilleure motivation.

Moi je suis conseillère commerciale, mon but est de me former et d'obtenir d'ici 1 ou 2 mois mes propres rendez-vous avec mes propres clients. Cette formation est plus facile avec le coaching car on assiste à des rendez-vous, on voit les erreurs, on est plus motivé à réaliser les rendez-vous car on sait comment agir et on a plus d'expertise. En étant plus motivé j'ai plus de chance de rester dans l'organisation. (interview conseiller commercial n°1)

Professionnellement, depuis que j'ai le coaching, je peux entreprendre des nouveaux challenges et défis qui augmentent ma motivation. Le coaching a aussi apporté une possibilité en plus d'atteindre des objectifs au niveau des évolutions de motivations (interview conseiller commercial n°2)

Le coaching nous permet de continuer à progresser, apprendre. Ici les coaching sont réguliers, nous permettent de répondre à nos questions. Par conséquent, on repart avec des objectifs clairs et des challenges à réussir qui augmentent notre motivation (interview conseiller commercial n°3).

¹⁷⁴ Ibidem. C. Barnabé.

A partir du moment où tu es accompagné, lorsque tu es face à une problématique, on est là, on te dit qu'on va décortiquer le problème. On va essayer de trouver des pistes ensemble, et, la fois suivante, tu arrives à débloquent certains mécanismes. Cela fait partie de la motivation (interview du prescripteur projet coaching).

Moi ce qui m'intéresse dans la banque c'est d'avoir un contact avec le client, c'est d'aider le client voilà ce qui m'intéresse ici à la banque et je parviens à le faire grâce au coaching (interview conseiller commercial n°4)

E. Le coach

Dans la littérature, nous avons constatés que la réussite d'un coaching dépend du coach. Il faut qu'il adopte une écoute attentive, minutieuse. De plus, il faut qu'il mette l'accent sur la résolution du problème tout en adoptant une capacité de structuration de la demande du coaché.

Le coaching est motivant si le coach est positif et qu'on a une bonne relation avec lui. Cela permet d'aller plus facilement vers l'avant. Le coaching ne doit pas s'arrêter à : voici les objectifs qu'il vous faut atteindre, merci et au revoir. Le coaching nous donne l'envie de construire. C'est un vrai soutien qui nous permet d'évoluer et de progresser. (interview conseiller commercial n° 2)

Tout dépend de notre directeur d'agence qui nous coach. Pour être clair, dans la partie commerciale et pour les ventes que je dois faire, peu importe qui le fait je sais que mon Directeur d'agence me suit régulièrement. J'ai besoin qu'elle me dise ce que je dois vendre, quand je dois le vendre, pourquoi je dois le vendre et où j'en suis. Si on a un suivi de notre directeur d'agence et une bonne relation, le coaching fonctionnera à 100%. (interview conseiller commercial n°4).

Le fait que je sois disponible est super important, encore plus pour les nouveaux entrants. La disponibilité et le coaching est vraiment essentiel pour les retenir. (interview directeur d'agence n° 2)

Le directeur d'agence fait office de formateur et d'accompagnateur. Il faut qu'il adhère à ce programme. Il doit prendre soin de son personnel car personne ne le fera à sa place, la plupart des conseillers commerciaux ne vont pas demander un coaching, du coup il y a cette insatisfaction grandissante d'être laissé à l'abandon (interview du prescripteur du projet-coaching).

La place du coach est importante. il faut avoir une bonne relation avec lui. En ayant une bonne relation, on adhère plus facilement à ce qu'il nous demande de faire. (interview conseiller commercial n°7).

F. Le feedback

D'après nos lectures, nous avons constaté que le feedback peut être vu comme la synthèse des observations reçues permettant de restituer de manière adéquate les points d'amélioration. Il permet de vérifier si l'état d'un système est conforme à la norme préétablie. Si le système n'est pas conforme, le feedback va mettre en place un processus d'autorégulation permettant la réduction de cet écart. De plus, le feedback permet de détecter les erreurs grâce aux apprentissages et parvient à développer des stratégies pouvant augmenter l'efficacité dans l'accomplissement des tâches. Cependant, il faut donner un feedback précis en fonction du type de personne, dans le cas contraire, cela pourrait engendrer des erreurs en termes de restitution.

Le feedback nous permet de préciser ce qui va très bien. Il permet de nous améliorer sur certaines choses. Le feedback doit être donné, c'est un échange entre les personnes car il y a des choses sur lesquelles moi je peux passer à côté et eux aussi. En discutant, on trouve des solutions. Le feedback est permanent, important. Ne pas le donner, c'est rien dire et personne n'avance. Qu'il soit positif ou moins positif, il est important pour continuer à s'améliorer. Il permet de se valoriser, de prendre soin des conseillers commerciaux. Sans feedback l'individu risque de quitter l'organisation. (interview du Directeur d'agence n° 2)

Pour l'employé, c'est important de savoir ce que pense son supérieur. Cela me permet d'avancer, de progresser, d'atteindre des résultats. (interview conseiller commercial n°3)

Un feedback est hyper important car, sans suivi, tu ne sais pas où tu vas. Un conseiller commercial doit savoir vendre et doit avoir un plan d'action précis. On doit te dire : tu es bon là-dedans ou pas, tu dois arriver à tel résultat. C'est l'intérêt du feedback de te dire : il te manque ça ou ça (interview conseiller commercial n°4).

Dans les agences, le coaching et le feedback sont complémentaires, ils sont programmés une fois par mois, mais dans la réalité, ils sont réalisés tous les jours. En effet, après chaque formation, chaque rendez-vous, les directeurs d'agences demandent les démarches que les conseillers commerciaux ont réalisés ainsi que sa méthode de travail pour évaluer son action. Autrement dit, le feedback permet de s'améliorer, de déceler les points faibles, les points à améliorer et d'avoir une vision externe sur soi-même.

Le fait d'avoir un coaching pendant une heure, se poser, parfois c'est juste un mot positif (bravo pour le dossier, très bien top sur un rapport de contact) cela me permet d'améliorer toutes les choses au quotidien et on le résume les jours où on se voit et on dit voilà, quelle a été la solution pour ceci ou cela, qu'est qu'on a mis en pratique ? En mettant tout cela en place, j'aurais moins l'intention de quitter l'organisation. (interview conseiller commercial n°2)

Il fait partie intégrante du coaching, faire un accompagnement et ne pas faire du feedback n'a pas de sens, il faut être observateur, mettre à plat les constats, mettre à plat les points positifs et les points d'attentions, renforcer les points positifs. (interview du prescripteur du projet coaching).

G. La rétention du personnel

Après ces analyses, nous avons constaté que le coaching peut accroître les compétences et la motivation des conseillers commerciaux. Ce dispositif facilite, donc, l'avancement dans la carrière, l'ouverture sur l'horizon au sein de l'organisation ainsi que le sentiment renforcé d'écoute et de soutien indispensable pour la bonne marche du coaching.

Voici, ci-dessous, le résumé de l'interview des conseillers commerciaux et des directeurs d'agences :

Je pense qu'en mettant en place un coaching, les conseillers commerciaux ne quitteront pas l'organisation parce qu'ils vont se sentir suivis. Ils ne ressentiront plus un sentiment d'abandon. De ce fait, ils auront plus de motivation et plus envie de venir. C'est important d'être près d'eux, d'être tout le temps disponible parce qu'ils ont ce ressenti de soutien. J'aurai moins de chance de quitter l'organisation si je me sens soutenu, écouté et qu'en plus j'apprends. (interview Directeur d'agence n° 2).

Le coaching réduit mes chances de quitter la banque car je suis soutenue. Cela me permet d'obtenir une meilleure motivation vu que j'arrive à vendre plus facilement. (interview conseiller commercial n°1)

C'est clair que si on n'avait pas un suivi aussi régulier, peut-être que j'aurais fait moins de choses et je me serais peut-être moins investi, épanoui. J'aurais quitté la banque. Le coaching apporte un plus concret, en tout cas dans ma situation c'est hyper important. (interview conseiller commercial n°2)

Oui bien sûr, c'est clair, le coaching, nous permet de se sentir soutenu, aidé et en plus on progresse dans notre fonction. C'est clair qu'avec toute cette aide, j'aurais moins de chances de quitter l'organisation. (interview conseiller commercial n°6)

Je pense qu'avec un coaching programmé, des mini-coachings et des rendez-vous duo, cela nous permet de nous sentir mieux, d'évoluer et donc de faire mieux son boulot et ainsi ne pas quitter l'agence (interview conseiller commercial n°7)

Il est arrivé que nous n'ayons pas pu accéder au coaching pendant des mois et les gens ont commencé à quitter l'organisation. Ceux qui sont restés donnaient de mauvais résultats. (interview conseiller commercial n°3)

H. Limites

Par rapport aux réponses récoltées, nous constatons que le coaching peut augmenter le taux de rétention des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis. Cependant, cette politique de rétention doit être accompagnée d'autres facteurs pour qu'elle soit efficace. Nous avons constaté que, d'une part, même lorsque la banque donne des formations et un coaching, les individus qui n'adhèrent pas à la politique de la banque, à sa stratégie et qui ne sont pas satisfaits par la banque, la quittent car ils ne se sentent pas à leur place.

Malgré tous les efforts, le collaborateur le reconnaît et il est content de partir. Il n'adhère pas à la stratégie, ni à la politique de la banque et quitte l'agence. (interview du prescripteur du projet coaching).

D'autre part, nous avons le facteur personnel qui joue énormément sur la motivation et l'implication des conseillers commerciaux et donc sur les résultats du coaching. En effet, au sein des agences, il existe des catégories de personnes qui sont plus motivées que d'autres.

La première catégorie est composée d'individus qui viennent de se marier, d'acheter un bien immobilier, qui ont des nécessités d'argent ou de progression. Ces conseillers commerciaux connaissent l'importance du revenu et ils se battent plus pour leur travail. La deuxième catégorie est constituée des conseillers commerciaux qui sont dans leur zone de confort et habitent encore chez leurs parents. Ils viennent pour apprendre sans nécessairement fournir plus d'efforts. Ces derniers quitteront la banque pour se diriger vers un autre secteur.

Donc voilà, il y a ceux qui se battent pour des résultats, qui se battent pour la banque et il y en a d'autres pour qui cette philosophie n'existe pas (interview directeur d'agence n°1)

De plus, il y a l'aspect bien-être qui joue énormément sur l'implication des conseillers commerciaux. Nous avons, dès lors, réalisé une enquête sur le bien-être des conseillers commerciaux et nous avons constaté que l'implication des conseillers commerciaux dans les agences découle en partie de :

- la bonne collaboration entre les différents acteurs de la banque ;
- l'horaire du travail ;
- la reconnaissance hiérarchique ;
- l'organisation du travail ;
- la situation géographique.

Autrement dit, l'individu reste dans l'organisation car on prend soin de son bien-être personnel. Dès lors, on peut mettre en place un coaching mais si on ne s'occupe pas du bien-être, il y a peu de chances que l'individu reste dans l'organisation.

L'aspect bien être passe devant le reste. Pour certaines personnes, c'est travailler pour rendre leurs familles heureuses et pour d'autres, c'est le divertissement. Chaque personne est différente. (interview directeur d'agence n°1)

Partie V : Analyse des hypothèses

L'analyse de la revue de la littérature nous a permis d'émettre des hypothèses. Celles-ci nous ont aidés à orienter notre travail empirique car c'est d'ici que découle les questions posées aux différents acteurs de la banque. Cette partie nous permettra de constater si les hypothèses émises par la revue de la littérature sont concordantes avec les observations faites dans les agences.

Hypothèse 1 :

- **Le coaching est perçu comme un soutien de l'organisation aux personnes qui ont des difficultés à transmettre leurs apprentissages dans la pratique. En échange, ils seront redevables à celui-ci en restant dans l'organisation.**

Tout au long de l'analyse de la revue de la littérature, nous avons constaté que si l'individu se sent soutenu par son organisation de travail, il sera moins enclin à la quitter. Ce soutien n'est efficace que s'il parvient à améliorer l'environnement de travail en valorisant ses efforts. Au sein des agences BNP Paribas Fortis, la mise en place d'un coaching est perçue comme un soutien de l'organisation aux individus qui auraient des difficultés à transférer leurs connaissances dans la pratique. En effet, la plupart des conseillers commerciaux ne sont pas issus du monde économique. Ils n'ont pas le comportement adapté à la politique de la banque et à l'approche client.

Dès lors, la banque, constatant les difficultés émises par ses collaborateurs, va instaurer un coaching pour y remédier. Grâce à cet aide, ils se sentent soutenus par leur organisation qui ne les laisse pas tomber. Par conséquent, ils restent à la banque.

Ce coaching passe par des jeux de rôle, des rendez-vous duo, field coaching ou autre formes de coachings qui permettent d'obtenir une plus grande capacité dans l'exercice de leur fonction. Etant suivi par l'organisation, les conseillers commerciaux sont moins tentés de quitter celle-ci.

Hypothèse 2 :

- **Le coaching augmenterait la potentialité des individus en leur développant leurs compétences. Ce qui aurait pour effet d'atteindre les résultats demandés par l'organisation et d'accroître leur progression de carrière. Par conséquent ils seront plus impliqués dans leur tâche et dans l'organisation du travail.**

Nous avons observé que l'individu a plus de chance de rester dans l'organisation si celle-ci lui permet d'augmenter sa potentialité. En l'augmentant, les conseillers commerciaux acquièrent de nouvelles compétences. Ils pourront, par la suite obtenir une plus grande facilité dans l'exercice de leur fonction et atteindre les résultats attendus par l'organisation.

Dans les agences BNP Paribas Fortis, le coaching (jeux de rôle, atelier, rendez-vous duo, etc) permet de révéler les potentialités des conseillers commerciaux et d'arriver à transmettre ce qu'ils ont appris en formation. Non seulement, ils stimulent leurs compétences mais aussi leurs connaissances.

Hypothèse 3 :

- **Le coaching augmenterait la motivation des individus étant donné qu'ils seront mieux outillés pour exercer leur fonction. Ils pourront, dès lors, satisfaire leurs besoins professionnels et atteindre de nouveaux objectifs. Ils seront, donc, plus impliqués dans l'organisation.**

Lors de notre analyse de la revue de la littérature, nous avons abordé plusieurs théories sur la motivation des employés. Nous avons constaté que celles-ci découlent de l'accomplissement d'une tâche ainsi que de la possibilité de développement et de reconnaissance. Dans la théorie de Hackman et Oldman, nous avons remarqué que l'individu est plus motivé si la tâche a certaines caractéristiques qui jouent sur les besoins d'ordre supérieur des individus. Nous avons mis en exergue le fait que les individus quittent l'organisation car ils n'arrivent pas à accomplir la tâche demandée par leur organisation.

Le coaching était une solution aux individus qui ont des difficultés dans l'exercice de leur fonction. En effet, il leur permettait d'éclairer les difficultés rencontrées par leurs tâches en s'améliorant. Ils sont plus motivés car ils parviendront à satisfaire la clientèle en leur proposant un produit ou service adéquat. De ce fait, ils auraient moins de chance de quitter l'organisation. Parallèlement, les réponses récoltées à la banque nous disent que le coaching parvient à motiver les conseillers commerciaux car lors des séances, cela leur permet de constater les erreurs et d'y apporter des solutions pratiques.

Hypothèse 4 :

- **La relation positive du coach est primordiale dans la réussite du coaching et dans l'implication de l'individu à long terme.**

Nous avons vu que le coach est la personne de référence dans le coaching. Il a une fonction stratégique en permettant à son personnel de progresser. Il a également une fonction humaniste en ayant une approche compréhensive de son personnel. Le coach a un bagage qui lui permet d'obtenir une grande connaissance dans les relations humaines et dans les modes de fonctionnement. Nous constatons que celui-ci doit s'investir minutieusement en mettant les deux fonctions dans la relation avec son coaché. Par conséquent, le coaching se présentera comme une *flaténerie psychique* permettant de mêler travail et flatterie. De ce fait, le coaché verra cette relation comme personnalisée. Il va considérer les apports du coach comme un don de temps (il lui accorde du temps dans son travail), des émotions, des dons privés et des dons d'individualisation. En retour, le coaché offrira des contre-dons de changement ou d'investissement.

Au vue des réponses récoltées, nous avons constaté que la bonne relation avec le coach permet une meilleure implication. En effet, le coaching ne doit pas s'arrêter à des résultats mais à une construction avec le coach, celui-ci permet d'apprendre. Une reconnaissance du directeur d'agence et une bonne relation de travail permet d'obtenir une meilleure implication dans l'organisation et donc de ne pas la quitter.

Hypothèse 5 :

- **Le coaching est nécessaire dans une organisation pour accroître le potentiel de l'individu mais il doit être accompagné d'autres facteurs permettant cet accroissement notamment de meilleures relations sociales ou un meilleur environnement de travail qui aura comme conséquence une meilleure intégration de l'individu dans l'organisation.**

Par rapport aux hypothèses précédentes, nous avons observé que le coaching pouvait développer les compétences mais aussi la motivation des conseillers commerciaux dans une agence. Dans la théorie de Meyer et Allen¹⁷⁵, nous constatons que l'implication des individus passe aussi par les efforts qu'il a fournis à son organisation. Par exemple, la notion d'engagement calculé où l'individu subit des pertes s'il quitte l'organisation ou la notion d'engagement affectif où l'individu a un lien affectif à l'organisation. Celles-ci accordent des comportements de citoyenneté organisationnelle permettant d'obtenir une meilleure relation de travail avec les collègues, les employeurs et donc une meilleure implication. De ce fait, nous avons constaté que l'implication passe aussi par les relations sociales et l'affectivité par rapport à l'organisation.

Lors de notre démarche empirique, nous avons discerné plusieurs choses. Tout d'abord, nous avons constaté que, même s'il existe un bon coaching, si l'individu n'adhère pas à la politique de la banque ou à la stratégie, le coaching est inefficace. Ensuite, on observe le facteur personnel qui joue sur l'implication. En effet, les conseillers commerciaux qui connaissent l'importance d'avoir un revenu sont plus impliqués dans l'organisation et plus attentifs lors du coaching. Enfin, lors d'une enquête réalisée sur plusieurs conseillers commerciaux dont le sujet était le bien-être, nous avons constaté que les conseillers commerciaux sont plus impliqués lorsque la banque met en place des dispositifs pour renforcer le bien-être au travail. Ce bien-être passe par la réduction du temps de trajet, les horaires de travail, la reconnaissance hiérarchique ainsi que par la bonne entente entre les collaborateurs de l'agence. Tous ces facteurs augmentent de manière positive la probabilité de rester dans l'organisation.

¹⁷⁵ *Ibidem*. P. Paille.

Hypothèse 6 :

- **Le feedback dans un coaching permet de détecter les points à améliorer ou de déceler les points faibles chez l'individu. Cela permet d'obtenir une vision externe sur soi-même, ainsi qu'une meilleure méthode de travail. En conclusion, se sentir plus à l'aise dans l'organisation.**

Nous avons constaté que le feedback permet un accroissement de la performance des individus. En effet, il permet de détecter les erreurs commises durant l'exécution des tâches ainsi que les stratégies pour y remédier. En outre, les informations émises durant le feedback augmentent la motivation des individus vu qu'ils parviendront à comprendre leurs erreurs. Notre hypothèse partait du fait que le feedback dans un coaching diminuerait les chances de quitter l'organisation car les coachés auraient appris à agir face à leurs erreurs. Dans les agences, celui-ci permet de détecter ce qui va bien et d'augmenter l'efficacité du travail. De plus, le feedback permet de se sentir valoriser parce que le coach prend du temps et donne de l'importance à ces conseillers commerciaux. Les conseillers commerciaux nous disent qu'un bon feedback du coach diminuerait leurs chances de quitter l'organisation.

I. Analyses des hypothèses

En analysant nos hypothèses en lien avec notre démarche empirique, nous pouvons constater que le coaching est considéré par les conseillers commerciaux comme un soutien organisationnel. En effet, il y a certains conseillers commerciaux qui ne sont pas issus du monde économique et qui ressentent des difficultés à transférer ce qu'ils ont appris en formation. Dès lors, l'organisation met en place un coaching permettant de soutenir ses conseillers commerciaux. Face à ce soutien, les conseillers commerciaux se sentent redevables à leur organisation car ils ne sentent plus à l'abandon.

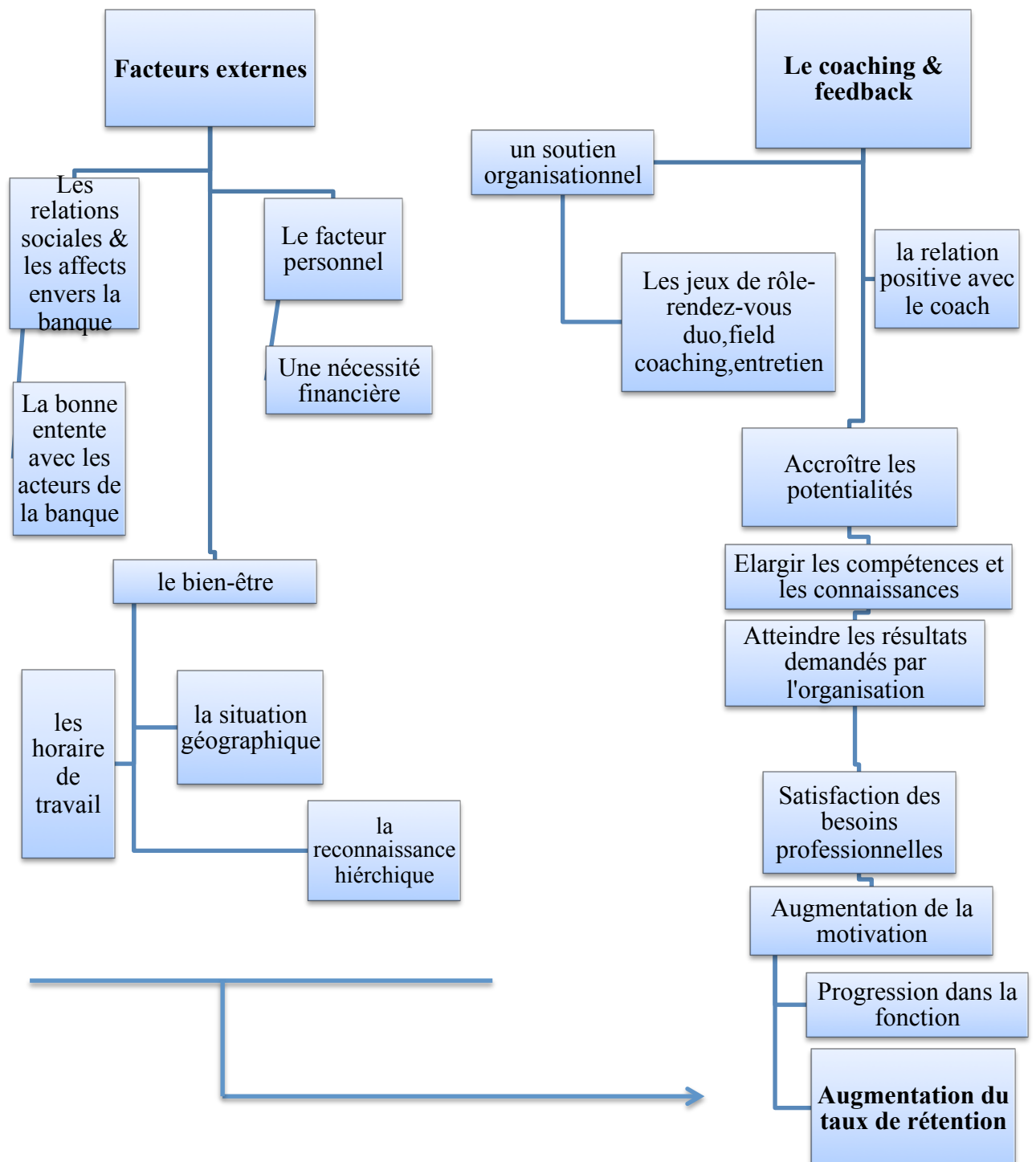
Pour que le coaching soit efficace, il faut que le coach adopte une fonction stratégique en permettant aux coachés de progresser ainsi qu'une fonction humaniste permettant une approche compréhensive des coachés. Par conséquent, le coaching se présentera comme une *flatterie psychique* permettant de mêler le travail et la flatterie. Le fait d'avoir une bonne entente entre le coaché et son coach permettra une meilleure implication lors du coaching.

En ayant une meilleure implication lors du coaching, les conseillers commerciaux peuvent augmenter leurs potentialités. Ils acquièrent non seulement de nouvelles compétences mais aussi de nouvelles connaissances. Autrement dit, ils auront une meilleure maîtrise dans l'exécution de leur tâche. Ce qui leur permettra d'atteindre les résultats attendus par la banque.

Lorsque les objectifs sont atteints, les conseillers commerciaux parviennent à satisfaire leur clientèle. Ils parviennent à vendre des produits et des services adéquats et donc à adopter une orientation client. De plus, les facteurs de compétence et de motivation sont accentués par le feedback qui permet de détecter les points à améliorer ainsi que les points faibles chez les conseillers commerciaux. Ceci passe par une réunion avec le directeur d'agence afin de trouver une nouvelle stratégie de travail.

Face à tous ces facteurs, nous pouvons aboutir au fait que les conseillers commerciaux qui ont eu un coaching développent leurs compétences et augmentent leurs motivations, cela a pour résultat de diminuer le risque de départ. Cependant, nous avons constaté que le coaching peut être inefficace dans certaines circonstances. Premièrement, lorsque les conseillers commerciaux pour des raisons externes ne parviennent pas à adhérer à la stratégie de la banque, ni à sa politique. Deuxièmement, nous avons recensé le facteur personnel où nous avons constaté qu'il y a deux catégories d'acteurs. L'un des acteurs étant impliqué dans son agence car il a un besoin à combler notamment une nécessité financière. Pour cette raison, il s'engagera fortement dans le coaching. L'autre, pour qui la fonction est simplement un moment de passage temporaire qui apprend sans fournir d'efforts supplémentaires. Troisièmement, on observe l'aspect bien-être qui influence le départ des conseillers commerciaux. En effet, s'ils constatent une amélioration du bien-être, ils auront moins envie de quitter l'organisation. Cela peut passer par les relations sociales ainsi que par l'affect envers son organisation.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'augmentation de la rétention du personnel dépend de la qualité du coaching, du facteur personnel, du bien-être ainsi que de l'adhérence à la stratégie et à la politique de la banque comme nous le montre le schéma ci-dessous.



II. Critiques et Recommandations

Dans cette étude, nous avons exploré la situation des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis. En nous concentrant sur la motivation, l'implication et le coaching comme des éventuelles solutions aux démissions, nous avons réalisé des interviews en laissant la possibilité aux personnes interviewées de s'exprimer librement afin d'obtenir un maximum d'informations sur leur motivation, leur implication et leur coaching.

Cette étude, nous a permis de déceler les points positifs de la gestion des conseillers commerciaux, tels que la mise en place du coaching permettant un accroissement des compétences et de la motivation. Nous avons aussi compris qu'une partie des conseillers commerciaux ne sont pas issus du monde économique ce qui entrave les apprentissages donnés par la banque.

Cette recherche a été très instructive car non seulement nous avons compris que le coaching pouvait résoudre en partie les problèmes de démissions. Cependant, au fil des interviews, nous avons décelé de nouveaux éléments n'ayant pas été abordés dans la revue de la littérature tels que le bien-être des conseillers commerciaux ou le facteur personnel comme source d'implication dans les agences.

Comme l'avait expliqué Burniaux¹⁷⁶, les banques, dont les agences de Bnp Paribas Fortis, ont connu une évolution avec l'élargissement des marchés internationaux qui ont débouché à des nouveaux produits et services. Ces nouveaux produits et services ont eu comme conséquence plus des formations afin d'accroître les compétences des conseillers commerciaux. L'objectif étant de vendre un produit ou un service à un client en lui donnant le bon conseil, la bonne solution en fonction de ses besoins.

Lors de notre enquête, nous avons constaté que l'afflux d'informations données par les formations agissent de manière négative sur les individus. De ce fait, nous allons aborder toute une série des critiques et des recommandations permettant une meilleure rétention des conseillers commerciaux.

¹⁷⁶ *Ibidem*. G. L'Homme & O. Massy

Premièrement, nous avons constaté que certains conseillers commerciaux ne sont pas issus du monde économique et ils ont des difficultés à transmettre leurs apprentissages dans la pratique. De ce fait, nous devons plus nous focaliser sur ces personnes n'ayant pas eu de formation économique auparavant afin qu'ils puissent comprendre dès le début les formations. Cet entretien peut se faire via un rendez-vous avec le directeur d'agence où avec le conseiller commercial. Par la suite, dès la fin de la formation, le conseiller commercial peut à nouveau saisir son directeur d'agence en ayant des nouvelles questions. Cet entretien peut être considéré comme un coaching permettant aux conseillers commerciaux de mieux s'approprier la théorie et d'être plus à l'aise dans leur agence.

Deuxièmement, le directeur d'agence, afin d'augmenter le taux de rétention, doit prendre tantôt le chapeau de coach tantôt le chapeau de directeur d'agence. En effet, il doit adopter des comportements permettant à ses conseillers commerciaux d'apprendre sur le terrain. Cependant, la difficulté du coaching résulte de la posture que doit prendre le coach. D'une part, il est coach autrement dit, il nécessite une très grande maturité émotionnelle, notamment en ayant une approche compréhensive permettant un développement de son affectif. D'autre part, il est directeur d'agence donc il doit être directif et autoritaire afin de fournir les résultats demandés par sa hiérarchie. Nous pouvons contourner ces difficultés en mettant en avant plus de formations en ce qui concerne le coaching. En effet, il faut que la formation coach soit partie intégrante du trajet de formation des jeunes directeurs d'agences.

Troisièmement, nous avons constaté que le coaching a été imposé afin de résoudre les problèmes de rétention et de répondre aux exigences de la banque. Comme si le coaching pouvait résoudre les problèmes de celle-ci. Cependant, lors de notre démarche empirique, nous avons observé que le coaching ne peut résoudre qu'une partie des départs des conseillers commerciaux. En effet, nous avons remarqué que l'aspect bien-être peut passer avant le coaching. Autrement dit, même si le conseiller commercial reçoit un bon coaching de son directeur d'agence, si le bien-être est obstrué par le coaching, il n'aura aucun résultat positif. De ce fait, nous devons mettre en place des comités bien-être comme il en existe déjà dans certaines agences bruxelloises. Ces comités bien-être permettent de s'occuper des situations personnelles des individus notamment une meilleure relation entre la sphère privée et le monde du travail. Ceux-ci peuvent passer, par exemple, par une réduction du temps de trajet entre le travail et le lieu de domicile via un changement d'agence.

Pour finir, lorsque nous avons réalisé notre enquête sur le bien-être des conseillers commerciaux, nous avons constaté que certains conseillers commerciaux ne se plaignent pas d'un manque de coaching mais plutôt de la nouvelle structuration adoptée par la banque. Cette nouvelle structuration a abouti à la suppression de certaines fonctions. Celle-ci est due à l'arrivée massive des outils informatiques permettant aux clients de réaliser eux-mêmes des tâches auparavant effectuées par d'autres personnes.

Il faut savoir qu'il y a que 3 % de clients qui passent la porte et donc on ne nous donne pas beaucoup de possibilité de vente. (Interview Directeur d'agence 1)

Par conséquent, une partie des tâches effectuées par les fonctions supprimées sont actuellement exercées par les conseillers commerciaux. Ces derniers, se trouvant confrontés à une augmentation de travail. Ils doivent non seulement vendre mais aussi réaliser des tâches administratives et celles-ci sont suivies d'une pression commerciale. Le résultat étant que certains conseillers commerciaux n'arrivent pas à concilier ces nouvelles tâches et risquent de quitter la banque. La banque devrait embaucher des intérimaires le temps que les conseillers commerciaux s'adaptent à leurs nouvelles tâches.

III. Limites du sujet d'étude

Dans cette partie du travail, nous allons nous focaliser sur les limites de notre sujet d'étude. Nous nous sommes basés sur un échantillon de 10 personnes pour les interviews sur le coaching et sur un échantillon de 20 acteurs de la banque dont 12 conseillers commerciaux pour l'enquête sur le bien-être. Pour les deux études, notre échantillon n'a pas pu être représentatif. En effet, lorsque nous avons invité par mail les conseillers commerciaux pour nos interviews, nous avons reçu énormément de refus ou d'absence de réponses. Nous pouvons dire que sur l'enquête il y a eu seulement 20 réponses sur 80 emails envoyés. Pour le projet coaching sur les 10 emails envoyés aux directeurs d'agences seulement 2 ont répondu positivement. Nous avons donc pris contact uniquement avec 8 agences alors qu'il y en avait 68.

Etant donné les nombreux refus, nous nous sommes focalisés que sur un type d'agences à savoir celles qui sont ouvertes à tout type de clientèle sans prise de rendez-vous. Il faut savoir que les agences BNP Paribas Fortis ont des agences de type « full advicory » qui sont ouvertes uniquement sur rendez-vous.

En raison de la charge de travail (rendez-vous, travaux administratifs, ...), nos interviews ont dû se faire assez rapidement. En effet, les interviews ont duré en moyenne 15 minutes car les conseillers commerciaux, en raison de leur travail, n'avaient que très peu de temps à m'accorder. De ce fait, nous n'avons pas su explorer de manière approfondis toutes les difficultés traversées par les conseillers commerciaux

En ce qui concerne les bénéfices du coaching dans l'organisation, elles présentent des limites méthodologiques. En effet, la plupart des déclarations s'appuient sur des déclarations des personnes coachées¹⁷⁷ et sur les résultats du bénéfice individuel du coaching. De plus, les travaux sur le coaching ont tous une approche universaliste comme s'il pouvait s'introduire dans tout type d'organisation.

Notre étude n'est pas longitudinale à long terme. Elle ne permet pas d'établir des liens de causalité pertinents. Nous ne pouvons donc pas affirmer avec précision que le coaching pourra réduire le taux de démissions. Il faudrait faire des recherches et des enquêtes sur les bénéfices du coaching dans les agences sur une plus longue période.

Selon Ruth Kanfer¹⁷⁸, il existe une taxinomie qui fait reposer les théories de la motivation sur trois paradigmes. A savoir, les besoins-mobiles-valeurs, le choix cognitif et de l'autorégulation. Dans notre travail, nous nous sommes inspiré principalement du paradigme des besoins-mobiles-valeurs à savoir celui qui prend en compte « *les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement motivationnel et qui tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement* ». Nous avons intégré une seule théorie du paradigme de l'autorégulation qui « *étudie les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs* ».

¹⁷⁷ Ibidem. Fatien, P & Nizet J.

¹⁷⁸ P. Roussel. 2000. La motivation au travail-concepts et théories. In : *Les notes du Lirhe*. En ligne <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>. Consulté le 28 juin 2017

Nous avons ainsi laissé de côté le paradigme du choix cognitif qui nous explique que le comportement motivationnel est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.

Dans nos théories sur l'implication au travail, nous nous sommes basés uniquement sur l'implication organisationnelle. Selon Reichers¹⁷⁹, l'implication à l'organisation passe aussi par une identification à différents groupes d'intérêts. C'est donc pourquoi, nous ne nous sommes pas focalisé sur les différents acteurs qui composent l'organisation et qui peuvent augmenter notre implication dans l'organisation. Ce n'est que lors de l'analyse de l'organisation du travail que nous nous sommes aperçu de l'importance des relations professionnelles.

Ces limites nous permettent de saisir l'absence des résultats significatifs et nous guide vers de futures recherches.

¹⁷⁹ F. Biétry.2012. L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?. In : *Université de Caen*. En ligne < <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-bietry.pdf> >. Consulté le 20 juin 2017.

Conclusion

Ce mémoire nous a permis de découvrir l'univers des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles. Nous avons eu la possibilité d'interviewer 22 conseillers commerciaux sur leur bien-être ainsi que sur la mise en place d'un coaching. En partant de notre problématique sur comment augmenter le taux de rétention des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles, nous avons décelé plusieurs éléments.

Tout d'abord, la réalité du terrain. Nous avons constaté que le taux de démissions était supérieur de 1/4 du nombre total d'embauches entre 2014 et 2017. Vis-à-vis de notre analyse, nous avons recensé plusieurs facteurs influençant ce nombre de départs.

Premièrement, nous avons remarqué que la plupart des conseillers commerciaux ne sont pas issus du monde économique. Par conséquent, les formations de « Retail » proposées par la banque sont parfois difficilement applicables dans la pratique. Deuxièmement, les conseillers commerciaux sont sensibles à leur bien-être dans les agences. Autrement-dit pour augmenter le taux de rétention, il faut améliorer ou prendre en compte le bien-être des individus. Celui-ci peut découler d'un équilibre entre la vie privée et le monde du travail (par exemple une réduction du temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail). Il peut aussi se notifier dans les agences, particulièrement dans les bonnes relations entre les différents acteurs de la banque, la reconnaissance hiérarchique, l'organisation du travail ainsi que l'horaire du travail. Troisièmement, nous avons repéré que l'implication dans une agence peut dépendre du facteur personnel des conseillers commerciaux. Autrement dit, les individus ayant des nécessités économiques sont plus impliqués et fournissent plus d'efforts dans les agences. Quatrièmement, nous nous sommes aperçus que les conseillers commerciaux qui n'adhèrent ni à la stratégie, ni à la politique de la banque quittent les agences étant donné qu'ils ne se sentent pas à leur place.

Lors de cette étude, nous nous sommes penchés sur le coaching comme une éventuelle solution pour augmenter le taux de rétention des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis. Nous avons pu constater que la mise en place d'un coaching donné par le directeur d'agence est considérée par les conseillers commerciaux comme un soutien organisationnel leur permettant de transmettre de manière adéquate ce qu'ils ont appris lors de formations. En effet, la banque vise à fournir le bon conseil, la bonne solution à ses clients donc à donner une orientation client. De ce fait, les formes de coaching, telles que les jeux de rôle ou les rendez-vous duo permettent de renforcer les acquis des formations et de déceler les difficultés de vente. Cependant, nous avons relevé que les résultats du coaching dépendent de la relation que les conseillers commerciaux ont avec leur directeur d'agence. Autrement dit, s'ils ont une relation positive, les conseillers commerciaux seront plus impliqués et auront confiance dans le coaching. Par conséquent, le coach peut débiter son travail en augmentant la potentialité des conseillers commerciaux et ainsi accroître leurs compétences et leurs connaissances. En effet, ils auront une meilleure expertise dans leurs fonctions ce qui leur permet d'avancer et d'avoir une meilleure facilité dans l'exécution de leurs tâches. Lorsque les objectifs sont atteints, la motivation des conseillers commerciaux s'en ressent. Par conséquent, ils parviennent à combler leurs besoins professionnels, tout en fournissant le bon conseil et la bonne solution à leurs clients.

Enfin, le feedback et le coaching sont considérés comme complémentaires. En effet, le feedback met en évidence les points positifs et à améliorer chez les conseillers commerciaux. En les détectant, les conseillers commerciaux sont plus motivés car ils comprennent comment ils doivent agir face à leurs erreurs.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'augmentation du taux de rétention des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles dépend de plusieurs facteurs :

- l'intégration à la stratégie et à la politique de la banque.
- l'amélioration et la prise en compte du bien-être des conseillers commerciaux.
- la mise en place du coaching en complémentarité avec une relation positive avec le coach et un feedback adéquat.

Si ces facteurs s'enchainent l'individu a plus de chance de rester dans l'organisation. Toutefois, il faut indiquer que certains conseillers commerciaux, même s'ils ont intégré ces outils, quittent l'agence en raison du facteur personnel. En outre, les conseillers commerciaux doivent non seulement se sentir soutenus par leur directeur d'agence mais aussi par la banque. Il faudrait que la banque fasse plus d'enquêtes dans les agences bruxelloises sur le bien-être et la satisfaction de travail des conseillers commerciaux. En effet, nous pensons que si le conseiller commercial se sent soutenu par son directeur d'agence et la banque il aura moins l'envie de quitter l'organisation.

Bibliographie

Sites internet :

- Battista, A. 2015. *Atman : Comment calculer le taux de roulement du personnel*. En ligne. <<https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/comment-calculer-taux-roulement-taux-rotation-personnel/>>. Consulté le 5 avril 2017.
- Benoit M. 2017. « La Belgique empoche 2 milliards grâce à BNP Paribas ». En ligne. <http://www.lecho.be/entreprises/banques/La-Belgique-empoche-2-milliards-grace-a-BNP-Paribas/9889953>. Consulté le 10 juin 2017.
- Eritis. 2000. Les théories de relations humaines. En ligne. <http://extranet.eritis.com/it-yonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf> >. Consulté le 6 mai 2017.
- Encyclopédie universalis.2012. *Théorie des organisations*. En ligne.<http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/theorie-des-organisations/> >. Consulté le 5 mai 2017.
- Fortis. 2016. « La banque d'un monde qui change ». En ligne. <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/strategie-et-culture-d-entreprise>. Consulté le 15 mai.
- Fortis. 2016. « Priority Banking ». En ligne. <https://www.bnpparibasfortis.be/nl/Dagelijks-bankieren/Ontdek/Algemeen/Onsaanbod-op-maat/Priority?axes4=priv>>. Consulté le 15 mai.
- Gagnon, S. 2010. « Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises des technologies de l'information ». En ligne. 55p. http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/Guide_Retention_web.pdf>. Consulté le 5 mai 2017.
- Le campus numérique des Iut. Gestion des Ressources Humaines : Encadrement d'équipes. En ligne. <
- <http://public.iutenligne.net/sciences-humaines-et-sociales/roche/GRH/Tensions/theoriesmotivation.html>>. Consulté le 15 mai 2017.
- L'Internaute. 2017. *Internaute : Dictionnaire français*. En ligne. <<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/turnover/>>. Consulté le 6 avril 2017

- Pinché, S. 2003. Université de Laval. Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire. In : *Université de Laval*. En ligne. <<http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/ch02.html>>. Consulté le 25 mars 2017.
- Roig E. 2014. « Banque de détail ».En ligne. <<http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23597-banque-de-detail-definition>>. Consulté le 15 mai 2017.
- Roussel, P. « La motivation au travail-concepts et théories ».En ligne. 20p. <<http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>>. Consulté le 7 mai 2017.
- Securex. 2011. « White paper : rotation du personnel dans le secteur privé ». En ligne. 50p. <http://economie.fgov.be/en/binaries/1566%20Rotation%20du%20personnel%20dans%20le%20secteur%20priv%C3%A9.%20Benchmark%20Belgique%202010_tcm327-129381.pdf> .Consulté le 5 mai 2017.
- Securex. 2016. *Rotation du personnel en 2015 : la rotation du personnel en Belgique à son plus bas*. En ligne. <<http://www.securex.be/export/sites/default/.content/online-brochure/fr/rotation-du-personnel-2015/#p=4>>. Consulté le 3 mai 2017.
- Renouveau, R. 2016. 3 étapes simples pour faire un feedback. In : *3H coaching*. En ligne. <<http://www.3hcoaching.com/relationnel/3-etapes-simples-pour-faire-un-feedback/>>. Consulté le 25 avril 2017.
- Université lumière Lyon. 2010. *Théorie ERG d'Alderfer*. En ligne. <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815>. Consulté le 20 mars 2017.
- Université lumière Lyon. 2010. « *Théorie de l'équité d'Adams*. En ligne ». <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362817>. Consulté le 20 mars 2017.

Articles scientifiques :

- Alderfer, C. 1969. *An empirical test of a new theory of human needs*. In *Science Direct* : Elsevier. En ligne. < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X> >. Consulté le 17 mai 2017.
- Barnabé, C.1994. La théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham. In : *McGill Journal of Education*. Vol. 29 No. 3.
- Begin, L & Vénard A. 2013. L'évaluation à 360° : Le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. In : *Cairn*. En ligne. <<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-4-page-32.htm> >. Consulté le 24 avril 2017.
- Barès, F. 2011. Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. In *Cairn* : *Les traverses du coaching*. En ligne. <<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2011-42-page-179.html> >. Consulté le 5 avril 2017.@@
- Bendix, T. 2012. « The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne studies actually show? ». En ligne. 6p. <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.301.7433&rep=rep1&type=pdf>>. Consulté le 20 mai 2017.
- Biétry, F.2012. L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?. In : *Université de Caen*. En ligne < <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-bietry.pdf> >. Consulté le 20 juin 2017.
- Fatien, P & Nizet J. 2012. Le coaching dans les organisations. In :Cairn. En ligne. < <https://www.cairn.info/le-coaching-dans-les-organisations--9782707166630-page-85.htm> > . consulté le 24 avril 2017.
- Giraud, L. 2012. La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. In *Cairn* : *Gestions de ressources humaines*. En ligne. <https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=GRHU_084_0044>. Consulté le 5 mai.
- Guerfel-Henda, S. & Guilbert, L. 2008. La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. In : *Université de Picardie Jules Verne*. En ligne. < <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008guerfelhenda-guilbert.pdf> >. Consulté le 25 avril 2017.

- Hauret, C. 2006. L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?. In *Cairn : Comptabilité d'audit*. En ligne.
https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2006-1-page-125.htm#anchor_abstract >. Consulté le 25 avril 2017.
- Hervé D. 2012. « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? » In : Hal archives-ouvertes. En ligne. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/657925/filename/pages_47_A_58_-_Dumez_H._-2011_-_Qu'est-ce_que_la_recherche_qualitative_-_Libellio_vol._7_nA_4.pdf>. Consulté le 17 mai 2017.
- Imbert G. 2010. « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». In *Cairn : Recherches en soins infirmiers*. En ligne. <<https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>>. Consulté le 15 mai 2017.
- Keillor, B-D. Parker, S.R. & Pettijohn C.E. 1999, "Sales force performance and aspects of relational selling : implications for sales managers", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1, p. 101-116. Consulté le 5 mai 2017.
- Langevin, P. & Mendoza, C. 2014. Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance. In : *Cairn*. En ligne. <https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=CCA_203_0043&DocId=16793&hits=6722+6706+6663+6631+6612+6555+6530+6509+6473+6432+6352+6344+6312+6272+6210+6199+6132+6106+6095+6080+6063+6034+5893+5857+5852+4218+4204+4187+4159+4136+4102+4080+4014+4004+3979+3939+3935+3920+3909+3845+3826+3788+3741+3712+3659+3619+3556+3541+3467+3431+3396+3378+3353+3324+3304>. Consulté 25 avril 2017.
- Larquier, G. & Tuchsirer, C. 2013. Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ?. In *Cairn : La revue de L'Ires*. En ligne. <<https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-71.htm>>. Consulté le 5 mai 2017.
- L'Homme, G. & Massy, O. 2011. La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques. In *Cairn : Revue d'économie financière*. En ligne. <<https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2011-4-page-179.htm>>. Consulté le 10 mars 2017.
- Martin O. 2017. « Induction-déduction ». In : *Sociologie*. En ligne. <<https://sociologie.revues.org/1594>>. Consulté le 15 mai 2017.

- Moen F. et Skaalvik E. 2009. The effect from executive coaching on performance psychology , In : *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 7, n° 2, p. 31-49.
- Paillé, P. & Valeau, P. 2013. La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. In *Cairn : Gestion des ressources humaines*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-3-page-40.htm> >. Consulté le 5 mai 2017.
- Paillé, P. 2005. Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. In *Cairn : Bulletin de psychologie*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm> >. Consulté le 5 mai 2017.
- Paillé, P. 2008. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. In *Cairn : Le travail humain*. En ligne. < <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2008-1-page-22.htm> >. Consulté le 5 mai 2017
- Retour, D. & Dubois, M. 2006. Les professionnels de la banque : Le cas des chargés de clientèle. In *Cairn : Revue française de gestion*. En ligne. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-205.htm>>. Consulté le 25 mars 2017.
- Richard, M. Ryan & Deci E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In : *University of Rochester*. En ligne. <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>>. Consulté le 5 mai 2017.
- Roussel, P. 2000. La motivation au travail-concepts et théories. In : Les notes du Lirhe. En ligne <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>. Consulté le 28 juin 2017.
- Spiro, R. Weitz, B. 1990. « Adaptive selling : conceptualization, measurement and nomological validity ». *Journal of Marketing Research*, 27, p.69. Consulté le 5 mai 2017.
- Vincent, A. 2012. « La Recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 » In *Cairn : Courrier*. En ligne. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2012-33-page-7.htm> Consulté le 15 mai 2017.

Documents confidentiels :

- BNP PARIBAS FORTIS. 2016. Kick off work group Brussels. *Retention*. HR RPB South & Brussels.

Ouvrages :

- Angel, P & Amar, P. 2015. *Le coaching*. Que sais-je ?. Paris : Presse universitaire de France. 128p.
- Fatien, P & Nizet J. 2012. *Le coaching dans les organisations*. Repères. Paris : La découverte. 128p.
- Julien, A. Marot A. 2012. *Marketing de la banque et de l'assurance* .Dunod. Paris. p140.
- M-EChaumon, Dubois, M. Retour, D. 2010. *Relations de services*. Ouvertures psychologiques. Paris : De Boeck.187p.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. 2006. « Manuel de recherches en sciences sociales ». Paris, Dunod, p.256.

Mémoires-Thèses :

- Fatien P. 2008. *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du « je(u) »*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, HEC, Jouy-en-Josas.
- Konlan, B. 2014. « Les facteurs de fidélisation des ressources humaines des entreprises : cas du personnel d'encadrement du siège de l'Asecna » Mémoire de fin d'étude, Sénégal, CESAG. 83p.http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0004MBA-GRH15.PDF >. Consulté le 25 avril 2017.
- Mwanje, S. 2004. « Career development and staff motivation in the banking industry : A case study of bank of Uganda ». En ligne. 115p. <https://www.mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Mwanje_Sarah.pdf > Consulté le 5 mai.

Annexes

Interview des acteurs du projet coaching

Interview Directeur d'agence n°1 :

**La mise en place du coaching, est ce que ce serait une éventuelle solution aux conseillers commerciaux qui auraient du mal à exprimer leurs apprentissages dans la pratique ?
Est-ce que les formations ne sont pas suffisantes ?**

Nous avons la formation de base, le trajet classique pour les conseillers commerciaux quand ils arrivent à la banque. Ce trajet nouvel entrant permet aux conseillers commerciaux de parcourir différents domaines tels que le placement, le crédit, etc. Cette formation arrive dès le début de leurs entrées en fonction. Cependant, il y a des gens qui ne sont pas issus du monde économique, ils n'ont pas fait d'études économique et donc finalement, ils ne comprennent pas tous ce qu'ils apprennent. Ils n'arrivent pas à mettre en application ce qu'ils ont appris alors que formation a été bien donnée. Ces nouveaux entrants emmagasinent énormément d'informations dès le départ sur des choses assez difficiles. A Uccle, nous avons créée des workshops, des petits ateliers avec des gens qui avaient des dynamiques sur le crédit de consommation, investissements. On fait des jeux de rôle. C'est un coaching où on fait semblant d'être un client avec tel revenu, en cherchant un produit, nous faisons des cas avec des choses très concrètes. C'est plus pratique et pragmatique qu'une formation car les formations sont suffisantes mais sans coaching cela reste difficile. Ils ont plus de 15 formations, ils n'ont pas tous le même niveau, ils apprennent beaucoup de matière en 1 journée, c'est mieux de leur mettre des situations comme un rendez-vous normal.

Est-ce que les formations sont suffisantes ? Je ne pense pas, on a une bonne réputation pour les formations mais je sais qu'il y a des gens qui utilisent la formation et puis ils les utilisent ailleurs. Je ne pense pas qu'elle soit mal donnée mais c'est plutôt le timing qui est mal donnée.

Est ce que le coaching peut accroître le compétences des conseillers commerciaux ? Oui, en tout cas, le bien être, les conseillers commerciaux attendent que ça. Je réalise un coaching 1 fois par mois et quand je ne le fais pas, les conseillers commerciaux sont déçus. Il est important de dire de ce qui va bien et c'est va moins bien. Le coaching sert aussi à exprimer ce qu'ils veulent faire, vers quoi ils veulent se diriger. Le coaching permet d'améliorer les connaissances et compétences, presque tous les midis, on fait des jeux de rôles où des personnes plus expérimente jouent le rôle d'un client et un conseiller commercial doit pouvoir interagir avec lui et lui proposer le bon service, le bon conseil, cela permet de déceler les difficultés émises par le conseiller commercial et de l'aider dans sa démarche.

Est ce que le coaching permet une meilleure progression de carrière ? On a conscience que le métier de conseiller commercial. C'est un métier qui ne va pas rester, il faut du coup tout de suite donner une expertise afin qu'ils sachent vers où ils veulent se diriger. Il faut donner une expertise qui passe par le coaching pour leur proposer un parcours. Avant on restait 3-4 ans dans une même fonction maintenant après même pas 1 an on veut se diriger vers une autre fonction, les besoins sont différents.

Est ce que l'évolution est beaucoup plus rapide ? Oui, et donc justement les besoins ne sont plus les mêmes, on a pas les mêmes attentes

Est ce que le coaching permet combler les besoins professionnels et en même temps atteindre les objectifs de la banque ? Oui, de toute façon, on n'est pas une ASBL. Nous avons des objectifs à atteindre. Quand je vois que dans un domaine les ventes diminuent ou si je constate un problème avec le produit, je m'assure que le conseiller commercial a bien compris ce qu'il doit faire et justement le coaching lui permet de réaliser des meilleurs ventes.

Est-ce qu'en mettant tout cela en place, on pourrait accroître la motivation des conseillers commerciaux ? Je vais être méchante mais les jeunes d'aujourd'hui, c'est un peu compliqué car ils ont la motivation. Ils veulent apprendre mais des fois, ils n'ont juste pas envie de le mettre en pratique. Des fois, il n'y a pas de « given and taken ». Ils prennent des compétences et ne donnent pas forcément un retour. Le fait d'être bien formé et coaché ne donne pas souvent le meilleur résultat. Heureusement que ce n'est pas général. En effet, le facteur personnel joue énormément sur la motivation et l'implication.

Par exemple, il y a des conseillers commerciaux qui viennent d'acheter un bien immobilier qui sont mariés et qui savent l'importance du revenu. Ces gens là, ils se battent pour leurs travaux. Et il y a ceux qui sont dans leur zone de confort qui habitent chez leurs parents et qui se disent que je vais travailler, je vais apprendre mais ça reste comme une continuité de l'école et un moment donné, ils vont quitter l'agence. Donc voilà il y a ceux qui se battent pour des résultats qui se battent pour la banque et il y a d'autres où cette philosophie n'existe pas. J'ai une fois formé une personne, on a mit énormément de formations mais ce n'est pas mon best performeur, il a certainement bénéficié des beaucoup des formations, plus que les autres, mais le lien n'est pas garanti. C'est plus par rapport au facteur personnel. Il y a aussi l'environnement qui joue, l'ambition par rapport à son travail et la connaissance pour vendre pour facilement.

Qu'arrive t-il aux personnes qui ont un haut taux de facteur personnel lorsqu'on met en place un programme de coaching ? L'effet est immédiat, si on met tous ces facteurs en place l'individu va rester dans l'organisation. Cependant, cela bouge beaucoup, on est dans société jetable. Les jeunes veulent vite changer des fonctions, ils veulent une progression plus rapide. Il y a des conseillers commerciaux qui sont arrivés il y a moins d'un an et qui veulent déjà changer de fonction. On pense déjà à faire autre chose après 6 mois. Cette génération est beaucoup plus compliquée. Il y a une différence avec les gens qui sortent aujourd'hui de l'école, ils n'ont pas cette fidélité pour la fonction mais ils ont de la fidélité pour la banque. Par exemple, avant un conseiller commercial, il devait rester 3 ans à l'accueil, aujourd'hui après 2 mois ils veulent déjà faire des rendez-vous, faire autre chose, sans qu'ils aient eu une formation. Et si on leur dit « non » alors ils commencent à mal travailler, ils n'ont plus envie, ils se démotivent, c'est très compliqué de maintenir la motivation,

Le coaching, c'est bien mais il faut créer un esprit de groupe, il faut organiser des événements, que l'on peut organiser dans le groupe (mardi prochaine je vais faire une surprise à mes conseillers commerciaux) des petites animations (pour augmenter l'esprit d'équipe), En effet, l'aspect bien être passe devant le reste qui dépend de leurs facteurs personnels. Pour certains c'est travailler pour rendre leurs familles heureuses et pour d'autres c'est le divertissement. Chaque personne est différente, d'où la notion de bien être personnel,

En revenant sur le coaching, quelle est la place du feedback dans le coaching ? Le feedback est souvent bien perçu. Moi je ne donne pas de feedback agressif il faut donner un feedback constructif, mais il faut le donner. Il faut faire du field-coaching c'est-à-dire s'asseoir à côté d'eux et les corriger afin de leur faire comprendre comment ils doivent approcher le client. Les conseillers commerciaux, ils sont réceptifs, ils adorent le feedback car cela leur permet de s'améliorer car on le fait avec des faits concrets en leur dit à tel moment t'aurait du dire ça au lieu de cela. Le fait que ce soit sur des situations concrètes va permettre d'accepter le feedback.

Est ce qu'une personne qui a eu un coaching aurait-il moins de chances de quitter l'organisation à long terme ?

Avant j'aurais dit oui, maintenant, nous nous rendons compte qu'il n'y a pas que ça. S'il y pas de feedback c'est une source départ. Les individus, lorsqu'ils n'ont pas de feedback, ils quittent l'organisation mais quand ils l'ont, ils sont hyper content. Mais c'est ne pas la seule solution pour retenir les gens. Tout dépend de l'âge de la personne, de leurs priorités, leur facteur personnel. Avant l'implication était beaucoup plus forte. Actuellement, elle est moindre à 16 h tout le monde est déjà partis. Ils ne prennent plus le temps d'apprendre plus des choses. En tout cas, moi je ne garderais que les bons éléments qui veulent justement accroître leurs potentiels et donc pour les garder, je vais leur donner beaucoup de coaching, un accompagnement, il faut leur rassurer, s'assurer de leur bien être, il faut les entretenir. Je mise aujourd'hui uniquement sur ceux que j'ai envie de garder donc ceux qui ont un facteur personnel élevé.

Est ce que la fonction de conseiller commercial va disparaître ? La fonction ne va pas complètement disparaître mais il y a une segmentation des personnes vers des canaux digitaux. Du coup, les conseillers commerciaux ont moins de clients. Il faut savoir qu'il y a que 3 % de clients qui passent la porte et donc on donne pas beaucoup de possibilité de vente. Cependant, heureusement que nous ne sommes pas dans une agence « full advicesory » où il faut chercher des clients. Nous sommes dans une agence ouverte et donc nous pouvons obtenir encore des clients. Mais sinon dans les petites agences de conseil, c'est très compliqué à garder les conseillers commerciaux et donc on gardera que les proactifs.

Interview Directeur d'agence n° 2 :

Le coaching est vu comme une solution aux individus qui auraient du mal à exprimer leurs apprentissages ? De ce fait, est-ce que les formations ne sont pas suffisantes ?

Je pense que les formations sont concrètes. Cependant, ce n'est pas la même chose de faire la théorie et puis la pratique. Les conseillers commerciaux doivent s'exercer avant et après la formation. Le coaching, le face to face, nous permet de comprendre les difficultés des formations. Les formations sont très bien, mais après on n'apprend pas tout en formation. Le coaching est nécessaire, les deux sont complémentaires.

En mettant en place un coaching cela permettrait d'améliorer les compétences des conseillers commerciaux ? Oui, sans coaching, les conseillers commerciaux auront un sentiment de solitude de ne pas être suivis, on peut difficilement apprendre sans coaching. On a besoin qu'on nous transmettent un savoir. Le coaching justement permet d'aller plus vite et d'accroître ses compétences et son expertise.

Est ce que le coaching permet une meilleure progression de carrière ? Le coaching doit être complété par une formation. Cela permet de satisfaire les besoins des conseillers commerciaux et de les concilier avec les objectifs de la banque.

En mettant en place un coaching, est ce que les conseillers commerciaux auront plus de motivation dans leur travail ?

Pour moi le coaching c'est au jour le jour, on leur pose des questions, on fait un rendez-vous. Avec les nouveaux entrants, on se voit d'office avant la formation pour voir s'ils ont préparé la formation, pour poser des questions. Cela leur permettrait d'aller plus loin. Ici on le fait, mais pour le moi le coaching c'est au jour le jour. On leur pose des questions, on fait un rendez-vous et on voit tout ça. Ça c'est le coaching. Dans mon agenda, il est indiquée que je fais un coaching une fois par mois mais en réalité il est donné tous les jours.

Est ce que vous pensez qu'en mettant tout cela en place les conseillers commerciaux seront plus fidèles à l'organisation ? Oui, je pense qu'on mettant un coaching les conseillers commerciaux ne quitteront plus l'organisation, parce qu'ils vont se sentir suivis. Ils n'auront plus un sentiment d'abandon. Ce qui aura comme conséquence une plus grande motivation et une envie grandissante pour rester à la banque. C'est vraiment important d'être près d'eux, d'être tout le temps disponible, ils ont se ressenti de soutien. Dès lors, ils auront moins de chance de quitter l'organisation, car non seulement ils se sentent soutenus, écoutés mais en plus ils apprennent quelque chose.

Quelle est la place du feedback dans le coaching quelle est sa plus-value ?

C'est de préciser ce qui va très bien, comment on peut améliorer certaines choses, comment les choses sont perçues. Le feedback doit être donné, c'est un échange entre moi et les conseillers commerciaux car il y a des choses sur lequel moi je peux passer à côté et eux aussi. On discutant, voilà on trouve des solutions. Le feedback est permanent, important, ne pas donner un feedback, ce n'est rien dire et si on n'est dit rien personne n'avance. Même s'il est positif ou moins positif, il est important de le donner pour continuer à s'améliore. De plus, il permet de valoriser les conseillers commerciaux.

Pour conclure, est-ce que vous pensez qu'une personne qui a eu un coaching aurait moins de chance de quitter l'organisation a long terme ?

Une bonne relation avec le coach dans le coaching est importante, elle permet non seulement d'être suivie, soutenue, de se sentir valoriser et de développer ses compétences. Cela va diminuer les risques de quitter la banque. Le fait que je sois disponible est super important, encore plus pour les nouveaux entrants, la disponibilité et le coaching sont vraiment essentiels pour les retenir. Ce n'est pas tout mais c'est déjà une grosse partie.

Interview Conseiller commercial n°1

Est ce que le coaching peut il accroître vos compétences ? Oui, le fait d'être accompagnée, dès le début m'a aidée énormément. En effet, je suis dans l'agence depuis 2 semaines et sans un coaching, j'aurais du mal à comprendre tout ce que j'apprends en formation.

Les formations sont suffisantes ? Non, on a absolument besoin, elles sont nécessaires mais elles sont très théoriques. Au début de mon entrée en service j'étais à l'accueil vue que je suis nouvelle, je suis toujours accompagnée. Cela me permet d'apprendre sur le tas et c'est ce qui m'a aidée le plus.

Est ce que le coaching vous permet d'atteindre vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats de la banque ? Exactement, ça me permet d'apprendre tout ce qui est nécessaire

Quelles sont vos motivations professionnelles ?

Moi, je suis conseillère commerciale, mon but est de me former et d'obtenir d'ici 1 ou 2 mois mes propres rendez-vous avec mes propres clients. Cette formation est plus facile avec le coaching car on assiste à des rendez-vous, on voit les erreurs et donc on est plus motivé à les réaliser car on a plus d'expertise. En étant plus motivé, j'ai plus de chance de rester dans l'organisation

Et donc le coaching vous permet de combler vos motivations professionnelles ? Oui, parce que, je peux assister à des rendez-vous et donc prochainement à d'autres rendez-vous me permettant de m'améliorer et de déceler les erreurs et de progresser car on assistant aux rendez-vous et puis on les faisant moi-même, je serai plus motivée

En mettant en place tous ces mécanisme, est-ce que vous auriez moins de chance de quitter l'agence ? Oui, je pense que si on ne m'avait pas soutenue, pas formée, j'aurais vite prit part. Le soutien organisationnel m'a aidée énormément à cette intégration.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ?

C'est important après chaque formation, on demande de les évaluer. Le coaching ici en agence, c'est important la personne qui se fait coaché peut aussi parler à son manager en cas de problème. C'est important, après chaque formation, rendez-vous. On demande même un coaching car cela permet de s'évaluer et de constater les points à améliorer

Est ce que le coaching réduirait vos chance de quitter l'organisation ? C'est important d'être coaché dès le début et sur le long terme. Le coaching réduit mes chances de quitter la banque car je suis soutenue et cela me permet d'obtenir une meilleure motivation vue que j'arrive a vendre plus facilement.

Pouvez vous juste me donner une raison pour laquelle le coaching est important ? Car il y a beaucoup de choses à apprendre autant devant le logiciel informatique que devant le comportement a adopter devant le client. Personnellement, je n'ai pas étudié l'économie et les finances, ni marketing donc c'est vraiment les choses a apprendre.

Interview Conseiller commercial n°2

Est ce que vous pensez que le coaching peut-il augmenter vos compétences ?

Un bon coaching permettrait de relever les points à améliorer au quotidien et amène une vision externe sur un collaborateur. Le fait d'en parler pousse à trouver des solutions, à les mettre en pratique et donc de pouvoir être plus efficace et de mieux travailler. Ce qui permet d'accroître nos compétences et nos connaissances

Donc le coaching permet déceler des obstacles a votre progression ? La banque est un domaine très vaste, on a besoin d'énormément de connaissances et d'information. Le coaching permet de résumer tout ça. Il permet de refixer toute la matière et les manières de travailler. C'est clair qu'en refixant et travaillant d'avantage d'une certaine façon, on va plus loin dans le boulot et en allant plus loin dans le boulot, on peut toucher plus de ligne de métier et donc rester dans l'organisation. Cela me permet de atteindre les résultats demandés par la banque. Un coaching permet de fixer des objectifs et regarder comment on les atteint. On regarde pourquoi, on ne les a pas atteints et qu'est qu'il faut mettre en place pour les atteindre. On tourne toujours dans cette spirale positive qui permet de déceler les points à améliorer et on essaie de faire au mieux. Cela permet de fixer des choses et d'aller vers l'avant, d'avoir un regard sur ce qui a eu avant. Cela permet de comprendre l'évolution et se dire vers où on se dirige aussi.

En ayant tout cela est-ce vous avez plus de chances de rester à la banque ? C'est clair que si on n'avait pas un suivi aussi régulier, peut-être que j'aurais fait moins de choses. Je me serais peut-être moins investis, moins épanouis. Ici, c'est vrai que le coaching apporte un plus concret, en tout cas dans ma situation cela m'a apporté pas mal des choses.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Mes motivations, c'est d'évoluer jusqu'on peut. On va courir trop vite avant d'apprendre à marcher, avant il faut maîtriser les choses car nous sommes dans un domaine très vastes et on a énormément de matières. Il faut maîtriser les bases et il faut se spécialiser dans ces bases là. Comme par exemple, dans le *Dealing banking*. Après grâce au coaching, on peut se spécialiser dans le plus concret. Ici professionnellement, depuis que j'ai le coaching, je peux entreprendre des nouveaux challenges et défis qui augmentent ma motivation. Le coaching a aussi apporté une possibilité en plus d'atteindre des objectifs aux niveaux des évolutions de motivations.

Quelle est la place du coach ? Le coaching est motivant que si le coach est positif et qu'on a une bonne relation avec lui. Cela nous permet d'aller vers l'avant. Le coaching ne doit pas s'arrêter à « voilà tes objectifs que tu dois atteindre, merci et au revoir, non ». Le coaching, ce n'est pas seulement sur ce qu'on fait. On apporte un engouement, on construit quelque chose car quand on arrive à la banque, ce n'est pas un domaine connu. Ici, le coaching a permis de se rediriger vers la connaissance, d'apprendre. La manière de réaliser le coaching positivement, c'est quelque chose qu'on fait à deux donc entre le coach et le coaché. Je pense aussi que notre directeur d'agence a l'envie de nous voir évoluer. Et pas seulement pour lui mais pour nous personnellement. Et donc, c'est quelque chose qui va au delà du travail. C'est du relationnel, un vrai soutien. Le coaching, le fait de l'avoir pendant une heure, de se poser ou parfois c'est juste un mot positif « bravo pour le dossier, très bien top sur un rapport de contact » cela nous permet de s'améliorer toutes les choses au quotidien. On le résume, les jours où on se voit et on dit voilà, quelle a été la solution pour ceci ou cela, qu'est qu'on a mis en pratique.

On mettant tout cela en place, plus de motivation et d'implications, vous serez plus ancré à rester au sein de la banque ? L'ambiance joue énormément, si on apprend à travailler de la même manière. Puis chacun a ses spécificités, points forts et faibles, donc le fait de tendre vers un bon boulot est enthousiasmant et motivant.

Si vous avez une bonne ambiance et tous les aspects que vous m'avez détaillé concernant le coaching vous resteraient plus dans longtemps dans l'organisation ? Concrètement oui, si je n'avais pas le même suivi, je n'aurais pas évolué de la même manière. Peut-être que j'aurais été tenté vers quelque part ou j'aurais pu me développer, après il faut savoir se coacher soi-même et s'auto former, mais il est clair qu'avoir un soutien et important et nous permet d'avancer, un soutien est nécessaire mais si je l'ai pas ; peut-être que je me poserais des questions cela m'est jamais arrivé donc c'est un peu difficile à répondre, mais c'est clair que je suis content de l'agence où je suis.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Sa plus value ? Le feedback permet de s'améliorer, de déceler les points faibles ou les points à améliorer. D'avoir une vision externe sur soi-même. On travaille d'une certaine manière si on ne nous analyse pas. On ne va se rendre compte de certaines choses. Ce feedback, nous permet de déceler nos erreurs, (rendez vous duo) , un feedback nous permet de s'améliorer, de déceler ce qui ne va pas , qu'est ce qui est a améliorer et qu'est ce que va bien et ce qui peut être encore améliorer.

Est ce que vous pensez qu'un programme de coaching peut-il diminuer vos risques de quitter l'agence ? Si je n'avais pas le même suivi, il n'y aurait pas d'évolution possible, on n'aurait pas répondu à mes attentes et j'aurais sûrement quitter la banque.

Interview conseiller commercial n°3.

Est ce que le coaching permet d'améliorer vos compétences ?

Oui évidemment

Comment le coach peut il déceler les obstacles de votre progression? Quand on se voit lors du coaching. On voit ce qui va bien et ce qui ne va pas. A la fin de chaque coaching, je vois ce que je dois améliorer. Généralement j'apprends tout le temps des choses. Etant donnée que je viens avec des questions. Cela me permet d'avancer et d'accroître mes compétences.

Est ce que le coaching permet de satisfaire vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats demandé par la banque ? Moi personnellement j'en ai besoin.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Le coaching nous permet de continuer à progresser, apprendre. Ici les coaching sont régulier, ils nous permettent de répondre à nos questions. Par conséquent, on repart avec des objectifs clairs et des challenges à réussir qui augmentent notre motivation

Le coaching peut-il augmenter vos motivations professionnelles ? Oui, si on a pas de coaching, on est perdu.

En mettant en place un coaching dans les agences, vous êtes plus fidèle à la banque ? Oui vu qu'on est suivi, on est encouragé, on n'est pas laissé à l'abandon. Cela permet à l'employé de rester dans l'organisation. C'est ressenti comme un soutien de la part de l'organisation.

Quelle est la place du coaching quel est sa plus value ? Pour l'employé, c'est important de savoir ce que son supérieur pense. Ce qui me permet d'avancer, de progresser, d'atteindre des résultats. Le coaching peut être plus motivant et donc me permet de rester dans la banque. Dans le but de progresser et en même temps toute l'équipe de progresser.

Est ce qu'un programme de coaching peut-il accroître le fait de rester à long terme dans l'organisation? Oui, une fois on est resté des mois sans coaching et des gens de la banque ont commencés à démissionner. Si on n'est pas suivis, on commence à donner des mauvais résultats.

Interview du prescripteur du projet coaching

Vous avez fait une formation sur le coaching ? Le directeur d'agence comme coach et les conseillers commerciaux comme des coachés ? Est ce que cela serait une solution aux personnes qui auraient des difficultés à exprimer leur apprentissages dans la pratique ?

Nous nous sommes rendus compte qu'on parlé énormément de coaching et de field coaching et que malgré que ce soit des incontournables fixés par la hiérarchie, on les mettaient pas en place. Ça fait des années qu'on demande et plutôt que d'encore demander, on se dit tient si les managers ne font pas de coaching, field coaching. C'est peut-être parce qu'ils ne se sentent pas à l'aise. Ils connaissent la théorie mais est-ce qu'il savent le faire dans la pratique, est ce qu'ils ont tous les outils pour le faire. On a prit se revers, on se disant qu'on va plutôt s'attaquer au fait. On part du principe qu'ils n'ont pas tous les atouts et donc va créer ce fameux workshop, pour leur donner des Tips, pour leurs montrer comment on fait, pour leur donner des phrases types, etc, pour les entrainer en quelque sorte.

Les formations ne sont pas suffisantes ? Au niveau des conseillers commerciaux, on constate que se baser uniquement sur la théorie : « entre je connais un produit et je connais ces avantages, je connais ces inconvénients ». Cela ne m'explique pas comment je dois le présenter à un client, ça ne m'apprend pas la contre-argumentation avec un client et donc ce qu'on voulait, c'est améliorer la qualité du conseil, s'assurer que d'une part, nos collaborateurs connaissent la théorie et qu'ils savent vendre. D'un autre côté, qu'ils vendent de manière déontologique. Nous ne sommes pas des vendeurs de tapis. Le but, ce n'est pas de refourguer un produit à un client. Ce que la banque veut, c'est le bon conseil, la bonne solution, pour nos clients et donc s'assurer que nos collaborateurs ont cette approche-là. De ce fait, il y a qu'en les observant et en faisant du coaching et du field coaching, qu'on peut le voir car certains collaborateurs peuvent avoir des très bons chiffres mais tu ne sais pas comment ils vendent. Est ce qu'ils font du « push produit ». Est-ce qu'ils expliquent bien les aboutissant aux clients. Parallèlement, t'a des gens qui ne vendent pas. Donc, il faut voir pourquoi ? Est ce qu'ils ne vendent pas ? Est ce qu'ils ne connaissent pas la théorie ? La technique ? . De ce fait, il y a qu'en étant à cote d'eux, en voyant comment ils font qu'on peut se rendre compte, des avantages, des inconvénients, des points forts et des points faibles.

Donc le field coaching et le coaching visent le développement de nos collaborateurs pour qu'ils soient dans la norme qu'on leur impose et donc pas « tu dois faire des résultats mais débrouille toi pour les faire ». On est là pour les accompagner pour leur dire ce qu'ils fonctionnent bien et ce qui ne fonctionne pas.

Est-ce le coaching permet de développer les compétences des conseillers commerciaux ?

Au niveau de la banque, ils nous quittent car : soit ils stagnent, soit ils ne progressent plus. Le coaching permet de faire progresser les collaborateurs. Certains quittent la banque car ils ne sont pas en adéquation entre ce que la banque me demande de faire et ce que je fais. Et parfois certaines personnes n'arrivent pas obtenir les résultats commerciaux, donc ils ont une pression commerciale et donc certains se disent « moi c'est un métier qui me convient pas . Il y a trop de pression » mais parfois la pression, elle est là simplement parce qu'ils ne savent pas comment faire. Si on peut les accompagner les aider, cela va permettre d'améliorer leurs compétences. A certains, on dira « ok » ce n'est pas ton métier, tu n'as pas de fibre commerciale mais à d'autres on leur dira si tu n'arrive pas encore mais tu arrivera. On sent qu'avec la volonté il y a moyen de développer. Il ne faut pas qu'ils se sentent seul face à leurs objectifs.

Est-ce que le coaching permet de satisfaire les besoins professionnelles et en même temps les objectifs de la banque ? Oui

Est-ce que le coaching permettrait une meilleure motivation ? A partir du moment où tu es accompagné, lorsque tu es face à une problématique, on est là, on te disant qu'on va décortiquer le problème. On va essayer de trouver des pistes ensemble. La fois suivante, tu arrives à débloquer certains mécanismes. Cela fait partie de la motivation car on se dit oui j'y suis arrivé, par mon investissement et par l'accompagnement. En soi, si ça ne motive pas, cela évite la démotivation, en soi le field coaching et le coaching ne vont pas spécialement motiver les gens mais cela va permettre de voir que quelqu'un est démotivé et de mettre des solutions.

En mettant en place ces mécanismes, les individus seront plus ancrés à l'organisation ?

Moi, je le crois car on s'assurera de garder les bons collaborateurs et ceux qui sont fait par la banque. On ne peut pas faire du 100%, dans les jeunes, il y en a qui vont trouver leurs voies et d'autres qui se diront ce job ne pas fait pour moi. Pour ceux là, on doit se faire une raison, on ne peut pas convenir à tout le monde.

On se rendu compte aussi qu'il y a avait des bons candidats qui nous ont quittés, donc on va essayer de garder ce personnel la. Ils sont commerciaux mais qui par faute d'accompagnement quittent la banque. S'il y a pas d'intéressement de la hiérarchie, si on constate que personne s'intéresse à moi, je ne voit pas comment je peux progresser donc ils vont voir ailleurs. Le coaching serait un besoin de l'organisation. Cela devrait partie du trajet de formation au même titre qu'une formation en place.

La place du manager est-elle importante ? Le manager, le directeur d'agence qui fait office de formateur et d'accompagnateur, il faut qu'il adhère à ce programme. Qu'ils prennent soin de son personnel car personne le fera à sa place. La plupart des conseillers commerciaux ne vont pas demander un coaching. Du coup, il y a cette insatisfaction grandissante, d'être laissé à l'abandon.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Sa plus-value ? Il fait partie intégrante du coaching, faire un accompagnement et ne pas faire du feedback n'a pas de sens. Il faut être observateur, mettre à plat les constats. Mettre à plat, les points positifs et les points d'attention, de renforcer les points positifs.

Par apport à l'implication organisationnelle, est-ce que la mise en place du coaching va t-il augmenter le taux de rétention ? Oui, c'est notre objectif de rétention, de bons collaborateurs c'est-à-dire assurer qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils soient content lorsqu'ils arrivent le matin, qu'ils estiment qu'ils sont bien rémunéré, qu'il y est un esprit d'équipe. Tout cela peut être lien avec motivation, l'esprit d'équipe et l'accompagnement de manière générale. Donc le coaching fait partie est un point parmi d'autres pour l'augmentation du taux de rétention.

En mettant en place un politique de coaching les individus vont rester dans la banque a long terme ? Il y a plusieurs facteurs qui peuvent entraver, en tout cas, des facteurs du manager. S'il met tout en place à savoir une bonne ambiance dans l'équipe, un service de bien être, des dispositifs pour l'amélioration de la commercialité. Si le collaborateur suis ces test, s'il prends en charge ses collaborateurs et qu'en plus s'il met du coaching, je pense qu'il y aura plus de chances de garder les collaborateurs.

Les collaborateurs qui même pas après ces formations ne sont pas bons ? Il faut voir d'où vient le problème, s'il vient des collègues, du recrutement ou de la stratégie de la banque. Il faut constater qu'il est impossible d'avoir 100% de réussite, même si on les traite correctement certains vont quand même nous quitter. Donc, il y a des individus qui ont tous les cartes en mains mais qui n'arrivent pas à évoluer et puis des collaborateurs qui n'ont pas le niveau attendu. Il faut trouver un commun accord car malgré tous les efforts, le collaborateur le reconnaît et il est content de partir. Car il ne se reconnaît pas ni dans la stratégie, ni dans la politique. Puis on a des catégories des gens qui mettent tout en œuvre mais qui pour des raisons X ou Y, ils n'arrivent pas, et la c'est notre job, pour ceux qui ont de la volonté, d'accompagner ceux qui performant.

Quelle est la différence entre le coaching et Field coaching ? Le coaching est un entretien qui plus est axé sur quelque chose que je n'ai pas vu de mes propres yeux. Par exemple, des chiffres, tes résultats qu'est qu'on va faire. C'est une discussion sur le ressenti des collaborateurs. Le Field coaching, consiste à être au côté de mon collaborateur et je pars de son entretien avec le client sur des choses très concrètes que j'ai pu observer. Je vais retravailler avec les collaborateurs « je regarde ce que tu fais mais je n'intervient pas dans ce que tu fais, je te fais des constatations et on regarde ensemble comment les améliorer » le coaching, c'est plus aidé à progresser mais sur du moins factuel. Se dire « ben je peux t'aider mais c'est toi qui me dit comment tu fonctionne ». Et pas spécialement qui a observé comment tu fonctionnes.

Interview conseiller commercial n°4

La banque a mit en place un programme de coaching pour les individus qui ont du mal à passer de la théorie à la pratique ? De ce fait, est-ce que vous pensez que les formations sont suffisantes ? Les formations sont suffisantes, on en a très régulièrement. Quand on est nouvel entrant, on a un parcours qui dure quasi 1 an. Durant lequel, on aborde tous les domaines, puis on a régulièrement que ce soit en ligne ou au siège beaucoup de formations. Donc quoi qu'il arrive, on a les formations nécessaires.

Est ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching, cela peut augmenter vos compétences ? Oui, après il faut que ce soit bien fait, Il faut qu'il soit bien suivi. Il faut que le directeur d'agence connaisse les domaines où on avance et où on n'avance pas. Le coaching dépend toujours de la personne qui est en face de vous. C'est une discussion donc au final si un des deux est à côté de la plaque ça ne sert à rien. Mais à partir du moment où le directeur d'agence a bien compris ce que vous avez, vos lacunes ou vos forces, alors là, c'est intéressant d'avoir ce complément coaching.

Est ce que cela vous permet d'avoir une meilleur progression au sein de la banque ? Le coaching nous permet de s'améliorer dans notre fonction actuelle mais aussi de savoir vers où on va se diriger plus tard car en acquérant de l'expertise, on se rend compte quel est le domaine où on est le plus fort et donc où on risque de se diriger par la suite.

Est-ce que le coaching vous permet d'atteindre vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats demandés par la banque ? C'est compliqué parce qu'il y a deux faces. Tout d'abord, il y a la partie où le directeur d'agence va essayer de te mener vers une fonction qui t'intéresse, il va essayer de comprendre : Quelle est la fonction vers laquelle tu veux te diriger. Mais cette partie là n'est pas intéressante, moi personnellement je n'ai pas les mêmes attentes que le directeur d'agence. Puis, il y a la partie coaching où elle va voir entre théorie et pratique ce qui tu mets bien en place. Elle va essayer que t'arrive à vendre de manière adéquate. En terme de coaching théorie-pratique donc ça c'est intéressant. Car en tant que nouvel entrant, on ne connaît pas tout. On a besoin qu'on me dise « voilà à ce niveau là, tu es dans le bon » « mais là tu es moins bon ». Cela m'aide à mettre en pratique certaines théories que j'ai du mal à développer sur le terrain. Le coaching est intéressant pour avoir des Tips, des phrases, de développer la pratique de la fonction que j'occupe mais la partie coaching qui permet d'évoluer est moins à mon niveau.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Moi ce qui m'intéresse dans la banque, c'est d'avoir un contact avec le client, c'est d'aider le client. Voilà ce qui m'intéresse ici à la banque. Et je parviens à l'aider grâce au coaching. Il y aussi la partie salaire et avantages qui est importante. Le fait de travailler en équipe est aussi important, car une agence c'est une boutique, on a toujours besoin de demander à un ou un autre collègue comment on doit faire ou quoi faire.

Avec le coaching est ce que vous parvenez a atteindre ces motivations ? Oui, objectivement cela sert à ça mais il faut voir comment le directeur d'agence est formé car si le directeur d'agence n'a pas ses compétences la alors cela ne sert à rien. Le directeur d'agence fait beaucoup dans une agence.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Quelle est sa plus-value ?

C'est une fois par mois, tout dépend du directeur d'agence. Un feedback, c'est hyper important car sans suivis, tu ne sais pas où tu vas. Un conseiller commercial doit savoir vendre et doit avoir un plan d'action précis. On doit te dire : « tu es bon la dedans ou pas, tu dois arriver à tel résultat ». C'est l'intérêt du feedback de te dire qu'il te manque ça ou ça. Pour moi, si t'a pas de feedback tu n'évolue pas. Dans le secteur bancaire, les fonctions de base où on donne un service de base sont en danger car actuellement il faut avoir plus des compétences, d'expertises. Le directeur d'agence reste l'image de l'agence mais ses fonctions deviennent de plus en plus expertes qui vont jouer sur la gestion de l'agence. Il va donner des feedback dans les domaines où il est expert. Sans feedback le conseiller commercial va stagner ou il ne va pas savoir vers où se tourner. Il faut faire attention à ce que le directeur d'agence puisse apporter le feedback qui correspond.

Est ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching les individus auraient moins de chance de quitter l'organisation à long terme ? Tout dépend du directeur d'agence. Pour être clair, dans la partie commerciale et pour les ventes que je dois faire, peut importe qui le fait je sais que mon directeur d'agence me suit régulièrement. J'ai besoin qu'elle me dise « ce que je dois vendre, quand je dois le vendre, pourquoi je dois le vendre et où j'en suis ». Si on a un suivi de notre directeur d'agence et une bonne relation le coaching fonctionnera à 100%. Puis il y a la partie à moi où j'absorbe ce qu'elle me demande et je le reflète sur les clients. Subjectivement, je serai intéressé que ce soit pas uniquement le directeur d'agence qui fasse un coaching, il faut qu'il y est un programme de coaching qui soit appart. Si tu veux savoir pourquoi, les conseillers commerciaux restent dans une banque et comment ils voient le métier de commercial alors la c'est l'importance du directeur d'agence et ce qu'elle fait comme feedback. Si tu veux savoir pourquoi un conseillers commercial qui démarre dans la fonction a envie de rester dans la banque et se développer dans une fonction commerciale ou non, la on peut voir dans le coaching et dans le suivi. Car il n'y a pas que le directeur d'agence qui doit t'amener vers le haut. Maintenant, il y a beaucoup de choses que ce soit avec les RH, « my plan » ou autre. On a beaucoup de possibilités de trajectoire de carrière.

Je ne sais pas si quelqu'un va voir mon profil ou si j'ai juste mon directeur d'agence qui va m'aider. Si les deux fonctionnent le directeur d'agence et quelque chose d'externe alors BNP a tout mis en place pour que j'évolue. Quand on travaille dans une banque, il y a plusieurs raisons pour laquelle on travaille dans une banque, cela peut être l'aspect financier, le fait que l'on puisse évoluer, progresser. Mais le directeur d'agence ne peut pas aider tout le monde, le directeur d'agence va t'aider au mieux, il faut que BNP mette en place un meilleur suivi. Pour rester dans l'agence, il y a plusieurs facteurs : Il y a le facteur du directeur d'agence, le facteur personnel et le fait que BNP suit tout le monde.

Interview conseiller commercial n°5

La banque a mis en place un programme de coaching pour les individus qui ont du mal à passer de la théorie à la pratique ? De ce fait, est-ce que vous pensez que les formations ne sont pas suffisantes ? Les formations données à la banque, elles ne sont pas suffisantes pour les conseillers commerciaux qui n'ont pas fait d'études économiques. C'est pour cela qu'on a le coaching est nécessaire pour pouvoir transmettre ce que l'on a appris dans la pratique.

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching, cela peut augmenter vos compétences ? Bien sûr car non seulement, je vais apprendre à améliorer mes compétences mais surtout mes connaissances, la présence de notre directeur d'agence est hyper importante pour notre progression, c'est lui qui dispose des clés pour notre progression. Moi en tout cas cela m'a fortement aidé.

Est-ce que cela vous permet d'avoir une meilleure progression au sein de la banque ?

Oui, en mettant en place du coaching, nous allons avoir des nouvelles compétences, des nouvelles connaissances donc oui nous pouvons certainement non seulement avancer dans notre fonction mais en plus nous diriger vers d'autres fonctions. Vous savez à la banque nous avons énormément des trajectoires de carrières donc il se peut que la je sois un conseiller commercial mais d'ici quelques années, j'aimerais me diriger vers une autre fonction et ceci passe par le coaching car en devenant plus fort dans ma fonction actuelle, j'aurais les capacités pour aller dans une autre fonction.

Est-ce que le coaching vous permet d'atteindre vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats demandés par la banque ? Mes besoins professionnels consistent à satisfaire la clientèle qui est présente lors de chaque rendez-vous. Donc il est normal que si on met en place un coaching, je pourrais les atteindre car je saurais comment confronter un client. La manière de lui parler et de lui proposer un service adéquat.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Mes motivations professionnelles sont mes besoins professionnels, c'est-à-dire de satisfaire ma clientèle. Dès qu'elle sort de cette agence il faut qu'elle parte avec le bon conseil, la bonne solution.

Avec le coaching est-ce que vous parvenez à atteindre ces motivations ?

Bien sur, car elle permet d'obtenir une information personnalisée pour chaque client avec les jeux de rôle, rendez-vous duo ou les simulations données par le coaching, nous pouvons les atteindre.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Quelle est sa plus-value ?

Le feedback est important sans feedback un coaching est nul, il nous permet d'obtenir des informations sur nos erreurs et nos points d'amélioration ainsi que sur ce qui va très bien dans notre boulot, il est important et nécessaire.

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching les individus auraient moins de chance de quitter l'organisation à long terme ? Bien sur, car il nous permet de progresser, d'avoir une meilleure motivation dans son travail, mais bon pour que tout ceci fonctionne je pense que la place du directeur d'agence est importante si on n'a pas une bonne relation avec lui, on a beaucoup de chance que les bons résultats du coaching n'aboutissent pas.

Interview conseiller commercial n°6

La banque a mit en place un programme de coaching pour les individus qui ont du mal à passer de la théorie à la pratique ? De ce fait, est-ce que vous pensez que les formations ne sont pas suffisantes ? Les coaching est nécessaire car les formations sont assez théoriques et si on n'a pas fait des études économiques, on a des fortes chances de se planter. Donc les formations sont suffisantes mais on a besoin d'un complément à savoir le coaching pour pouvoir l'appliquer de manière adéquate. j'ai les formations qui sont au siège et puis ici j'ai du coaching , autant par le manager que par tous les employés, d'un point de vue des obstacles, oui, j'arrive à m'en sortir grâce au coaching et grâce à cette aide je reste à la banque.

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching, cela peut augmenter vos compétences ? Oui bien sur, car elle permet de constater les erreurs, les manières de travailler. Le fait de parler avec son directeur d'agence nous permet de trouver des solutions. Donc d'avancer en avançant non seulement on développe des nouvelles compétences mais aussi de l'expertise, cela nous permet de devenir fort dans notre domaine.

Est ce que cela vous permet d'avoir une meilleur progression au sein de la banque ?

Avec l'expertise acquise grâce au coaching nous pouvons non seulement progresser dans notre fonction mais aussi dans notre carrière. Nous pouvons avancer et toucher d'autres métiers qui avant était difficilement atteignables.

Est-ce que le coaching, vous permet d'atteindre vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats demandés par la banque ? Effectivement, cela nous permet d'avoir une plus grande facilité dans notre vente. Et donc par conséquent d'atteindre les résultats demandés par la banque.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Mes motivations, c'est la satisfaction du client, c'est un métier que j'adore car j'apporte de l'aide à mes clients que ce soit dans les projets de maisons, cuisines , appartement, prêt ou autre, je suis la afin de les aider à concrétiser leurs projets.

Avec le coaching est-ce que vous parvenez à atteindre ces motivations ?

Bien sur, vu que je parviens à maîtriser ce que j'ai appris en formation et donc à avoir une meilleure facilité dans la vente.

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Quelle est sa plus-value ?

Le feedback est important. Sans feedback, il y a des fortes chances pour que le coaching ne fonctionne pas. La figure du coach est aussi importante. Pour le moment, je m'entend bien avec mon coach, je sais qu'il m'aide non seulement pour la progression de la banque mais aussi pour ma progression personnelle, il est clair que sans une relation riche avec le coach, on serait moins impliqué et moins motivé à réaliser ce que la banque nous demande.

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching les individus auraient moins de chance de quitter l'organisation à long terme ?

Oui bien sur, c'est clair le coaching, nous permet de se sentir soutenus, aidés et en plus on progresse dans notre fonction, c'est clair qu'avec toute cette aide, j'aurais moins de chances de quitter l'organisation.

Interview conseiller commercial n°7

La banque a mis en place un programme de coaching pour les individus qui ont du mal à passer de la théorie à la pratique ? De ce fait, est-ce que vous pensez que les formations ne sont pas suffisantes ? On a quelques jours de théorie et c'est bien de revenir en agence pour mettre en pratique ce qu'on a appris. C'est en agence grâce au coaching qu'on apprend le plus

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching, cela peut augmenter vos compétences ? Je pense bien car cela me permet de constater mes erreurs et donc de progresser. En progressant j'acquière des nouvelles compétences et expertises nécessaires dans l'exercice de la banque.

Est-ce que cela vous permet d'avoir une meilleure progression au sein de la banque ?

Pour moi, le coaching m'a apporté des informations d'autres domaines de la banque comme la partie professionnelle, le fait de travailler avec des indépendants et des sociétés. Ça m'a plu et m'a donné envie de progresser dans mon métier, d'évoluer dans le boulot

Est-ce que le coaching, vous permet d'atteindre vos besoins professionnels et d'atteindre les résultats demandés par la banque ? Bien sur, car comme je l'ai dit auparavant, le coaching me permet d'obtenir des nouvelles compétences en les obtenant j'ai plus des facilités dans l'exécution des tâches et donc je peux atteindre les résultats demandés par la banque ainsi que de satisfaire la clientèle donc d'atteindre mes besoins professionnels.

Vos besoins professionnels consistent à satisfaire la clientèle ?

Oui, c'est un métier que j'entrepris car il me permet d'aider une personne et donc avec le coaching cela me permet d'aider plus facilement en leur donnant la bonne solution le bon conseil.

Quelle est la place du coach ? Je pense que la relation positive avec le coach est importante si on ne s'entend pas avec lui on ne pas adhéré à ce qu'il nous demande et donc on va être moins impliqué dans le coaching. La je m'entend bien avec lui et je sais qu'il va beaucoup m'apporter et en m'apportant de l'aide, je me sens soutenu et donc je vais acquiescer ce qu'il me dit de faire.

Quelles sont vos motivations professionnelles ? Mes motivations rejoignent, mes besoins professionnels à savoir satisfaire la clientèle.

Avec le coaching est ce que vous parvenez à atteindre ces motivations ?

Oui bien sur

Quelle est la place du feedback dans le coaching ? Quelle est sa plus-value ?

Je pense que le coaching et le feedback sont complémentaires, on ne peut pas faire de coaching sans feedback et celui-ci nous permet de nous focaliser sur des points d'amélioration.

Est-ce que vous pensez qu'en mettant en place un coaching les individus auraient moins de chance de quitter l'organisation à long terme ? Je pense qu'avec un coaching programme et aussi des mini-coaching et des rendez vous duo, on peut évoluer dans l'agence, se sentir mieux donc de faire mieux son boulot et donc en finalité de pas quitter l'agence.

Enquête sur le bien-être des acteurs de la banque BNP Paribas Fortis

Cette enquête a été réalisée par Moises Fajardo sur un échantillon de 20 personnes (12 conseillers commerciaux et 8 acteurs divers de la banque). Nous avons repris les aspects positifs et négatifs ainsi que les solutions proposées par les acteurs de la banque pour améliorer leur bien-être.

Nous avons regroupé les aspects et les solutions en fonction du nombre des fois qu'ils ont été dits.

Nos conclusions :

1. La cohésion du groupe joue énormément sur les motivations des divers acteurs de la banque.
2. Les acteurs de la banque sont face à un changement organisationnel qui réduit le nombre du personnel et qui accroît leur travail.
3. Ils veulent un aménagement dans leurs agences en terme de bien-être. (des chaises plus confortables, des massages). L'aspect bien-être joue énormément sur la motivation du personnel.
4. Nous constatons que les individus parlent d'une augmentation de salaire que lorsqu'ils changent de fonction.
5. Les conseillers commerciaux sont plus satisfaits, s'ils travaillent près de leur domicile.
6. La reconnaissance hiérarchique est importante pour la pérennité dans les agences.

Aspects positifs							
Une bonne collaboration entre les collaborateurs 95%	Horaire de travail 40%	Reconnaissance Hiérarchique 35%	Organisation du travail 25%	Situation Géographique 20%	Avantages extra-salariaux 10%	Trajectoire de carrière 5%	Formations 5%
Aide réciproque et conseil	Flexibilité	Valorisation du travail	Beaucoup d'autonomie	Facilité pour accéder aux autoroutes	Rémunérations et avantages	On peut se spécialiser au travail	Un bon encadrement interne
Personnel sérieux	Télétravail	Reconnaissance des clients			nombres de congé		
Bonne entente avec l'équipe de travail 2	Horaire Flottant	Le fait qu'on nous disent merci lorsqu'on réalise une tâche /motivation	Contact client 1 +1 (satisfaction du client)	Proche du métro	Les assurances au travail (santé.)	Evolution de carrière	
	Horaire des agences				Stage pour les enfants		
Une hiérarchie			Conditions de				

Aspects négatifs									
Charge de travail 60%	Hierarchie 30%	Clients 25%	Situation géographique 25%	Changements administratifs 20%	Changements organisationnels 15%	Changements managériaux 15%	Changements environnementaux 10%	Salaires 10%	Ambiance avec les collaborateurs 5%
Réduction du personnel	Il y a que le résultat qui compte	Trop exigeant, des rendez-vous tardifs 19h (Rollin	Lieu de travail trop éloigné du domicile	Trop de contrôle par apport au dossier de la banque	Déménagement du lieu de travail	Certaines personnes ont eu 4 chefs en 2 ans	Peu de lumière dans les nouveaux bureaux	Le salaire reste stable	Ambiance avec les collègues (pour une personne qui fait un mi-temps/ collègues agressifs)
Un travail de 3 personnes pour une personne		SMS clients (vie privée et professionnelle)			Problèmes d'adaptation au nouveau contexte organisationnel		Basse température dans les nouveaux bureaux		
On a pas le temps de s'auto former		Trop de clients (un portefeuille de 600 personnes		Difficulté du e-learning pour les personnes âgées			Parking payant		
Beaucoup trop d'emails 1+					Arrivé de l'ère digitale (informatique)				

Pression commerciale 3		on a du mal à se souvenir de chaque client si trop de clients							
Taches administratives 1					les membres du personnel qui doivent nettoyer les salles utilisées				
pas assez de personnel 3		S'adapter aux gens							
		des clients qui raccrochent au nez			On n'a pas quelqu'un qui nous prépare le café				
					changements d'horaire jusqu'à 20 heures 1				

SOLUTIONS
une stabilité du manager, avoir qu'un seul chef durant une période déterminé
Salle de sport
Une meilleure disponibilité du manager
Un comité sur bien être qui doit nous montrer ses initiatives/ car on dit pas assez sur ce qui est en train de se faire pour les collaborateurs
Plus de lumière du jour dans les bureaux (Rollin)
Avoir la possibilité de transmettre nos remarques ou frustrations de manière anonyme aux supérieurs
Un gestionnaire de ressources humaines (comme pour les agences, qui viennent nous voir).
Faire venir des spécialistes/accompagnement des canvas / devenir des spécialistes en pratiquant avec des spécialistes
Un portefeuille de taille humaine (200 personnes) / clients limités
Plus d'assistant qui s'occupe d'au moins 50% du travail
Plus de personnes avec des compétences dans les agences
Un système administratif plus light
des Brainstormings pour des nouvelles solutions de problème
Formations I-tech (pour savoir se servir des Ipads)
Une plateforme ou les gens partagent les infos/ tips pour pouvoir trouver des solutions aux problèmes
Une salle de prière (Rollin) pour les différences culturelles
Horaire étendu avec la possibilité de ne pas culpabiliser si on prend cette pause
Garderie pour les enfants
Une augmentation du salaire
Massage au travail
Pauses plus longues finir plus tard
Une formule permettant un changement tous les 5 ans

Plus de personnel
Les jeux de sociétés pour une cohésion du groupe
Des déjeuner entre les collègues 1 fois par mois
Local sieste
Interventions dans les frais de parking (cartes riverain)
Valorisation du salaire en fonction des ventes
Un pc portable
Travailler près de son domicile
Rapprochement travail-domicile
Un calendrier anniversaire
Des sièges plus confortables
Engager des intérimaires
Télévision pour penser à autre chose/actualité
Nouveau système informatique
Des capsules nespresso
Arrêter les comparaisons avec les autres régions
Ouvrir les agences en fonction des besoins (rendez-vous)
Plus valoriser la fonction de CC/CL comparé aux CP
Psychologue du travail plus présent
Il faut enlever le meuble qui coupe en deux la pièce à boréal

Résumé du mémoire

Notre mémoire traite de la rétention du personnel dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles. En effet, ces agences sont confrontées à une augmentation de démissions de la part de leurs conseillers commerciaux. Une des raisons étant que certains conseillers commerciaux ne soient pas issus du monde économique. Ils ont des difficultés à transmettre ce qu'ils ont appris lors des formations.

Nous tenterons d'expliquer les raisons qui impliquent et motivent les conseillers commerciaux à rester dans les agences. Nous allons également aborder une solution en vue d'augmenter le taux de rétention.

La solution adoptée par la banque est le coaching. En effet, vis-à-vis de nos enquêtes et de notre analyse de la revue de la littérature, nous avons constaté que le coaching permet d'augmenter les potentialités des conseillers commerciaux. En les augmentant, ils acquièrent des nouvelles compétences et connaissances en rapport avec leur fonction. Par la suite, ils parviennent à atteindre les objectifs demandés par la banque. Autrement dit, ils arrivent à vendre un produit ou un service aux clients tout en leur apportant le bon conseil, la bonne solution.

La satisfaction des clients se concrétise par un accroissement de la motivation des conseillers commerciaux et une progression dans la fonction. En complément, ils y trouvent des opportunités d'évolution, d'avancement dans l'entreprise. Ce qui a pour effet de diminuer les chances qu'ils quittent l'organisation.

Cependant, nous avons remarqué que le coaching n'est pas suffisant pour diminuer le risque de départ. Il ressort de nos démarches empiriques que l'aspect bien-être joue énormément sur la rétention du personnel ainsi que le facteur personnel. De plus, les individus qui n'adhèrent ni à la stratégie, ni à la politique de la banque ont plus de chance de quitter l'organisation.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav



A l'intention du fichier de la bibliothèque ESPO

Nom : Fajardo Castro

Prénom : Moises David

Titre : Comment le coaching des conseillers commerciaux dans les agences BNP Paribas Fortis à Bruxelles peut-il augmenter le taux de rétention ?

Année : Août 2017

Titre du diplôme : Gestion des Ressources Humaines

Mots-clés : Rétention du personnel-coaching –motivation- compétences-feedback