

UCL

Université
catholique
de Louvain

Louvain School of Management (LSM)



LOUVAIN
School of Management

Freins et motivations liés à la réalisation d'objectifs commerciaux dans le secteur bancaire.

[Le cas de Belfius Hesbaye SCRL]

Mémoire réalisé par

Jérémy WOUTERS

Promotrice

Caroline DUCARROZ

Lecteur

Etienne DENIS

Année académique 2015-2016

Master [120] en Sciences de gestion

Page laissée blanche intentionnellement

Résumé

La motivation d'une équipe est ou devrait être un des éléments les plus importants pour tout manager. Disposer d'une équipe motivée lui permet d'atteindre plus aisément les objectifs qui lui sont fixés mais aussi d'avoir une meilleure ambiance au travail et de déléguer davantage. Le présent mémoire a pour objectif d'identifier les freins et les motivations liés à la réalisation d'objectifs commerciaux dans le secteur bancaire et, plus particulièrement, au sein de l'équipe « Placements » de Belfius Hesbaye SCRL.

Après avoir établi une image théorique du management et de la motivation dans la revue de littérature, des entretiens ont été menés avec chaque membre de l'équipe, y compris le responsable, afin de connaître la réalité du terrain. Les informations ainsi recueillies permettront de décrire la pratique actuelle telle que mise en œuvre dans l'organisation pour la confronter avec les principes théoriques et donner quelques recommandations.

Remerciements

Je tiens à remercier ma promotrice et tutrice académique, Madame Caroline DUCARROZ, pour sa disponibilité, son suivi, son soutien et ses nombreux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa pédagogie, son ouverture d'esprit et son enthousiasme ont été d'une grande importance.

Je remercie également l'ensemble du corps professoral de l'Université Catholique de Louvain (UCL) et de la Louvain School of Management (LSM), principalement du campus de Mons, par l'intermédiaire duquel j'ai acquis des connaissances et des outils pratiques dans de multiples domaines. Leur méthode d'enseignement et leur disponibilité ont été des facteurs de réussite de ce parcours universitaire.

Pour leur accueil, leur gentillesse, leur professionnalisme et leur transmission de connaissances, je souhaite adresser des remerciements à toutes les personnes travaillant au sein de Belfius Hesbaye SCRL et, plus particulièrement, à Messieurs Patrick HOUART (responsable du marché « Placements » de la SCRL) et Hervé WARNANT (directeur-administrateur de la SCRL) qui ont réussi à m'intégrer avec succès et enthousiasme au sein de leurs équipes.

Je remercie aussi bien évidemment mes parents, Jean-Pierre et Nadia, pour leur soutien moral et financier, leur aide et leur dévouement durant ces 5 années d'études. Je souhaite ensuite remercier ma sœur, Virginie, pour ses idées originales. Je remercie également ma compagne, Pauline, pour son attitude positive, sa présence et ses encouragements tout au long de mon parcours.

Finalement, je remercie l'ensemble de ma famille, mes amis ainsi que toutes les personnes m'ayant soutenu, de près ou de loin, durant ce cycle d'études.

Table des matières

Résumé	3
Remerciements.....	4
Table des matières	5
Liste des abréviations.....	9
Table des figures.....	10
Table des annexes	11
PARTIE 1 – INTRODUCTION	13
I. Introduction et objectifs du mémoire	13
II. Présentation de l’organisation accueillante	14
II.1. Belfius Banque et Assurances.....	14
II.2. Belfius Hesbaye SCRL	16
II.3. Liens.....	18
PARTIE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	22
I. Théorie de l’agence.....	23
II. Types de Management.....	25
II.1. Management par les règles.....	26
II.2. Management par les objectifs	26
II.2.1. Gestion de la performance et évaluation de la performance.....	26
II.2.2. Retour sur le management par objectifs.....	27
A. Détermination des objectifs.....	28
B. Suivi de la performance.....	28
C. Evaluation du rendement.....	29
D. Conclusions de l’évaluation	29
II.3. Management par les valeurs.....	30
II.4. Management par les compétences.....	30

III.	Styles de management	32
III.1.	Grille managériale (Blake & Mouton)	32
III.1.1.	Style 1.1	33
III.1.2.	Style 9.1	33
III.1.3.	Style 5.5	33
III.1.4.	Style 1.9	33
III.1.5.	Style 9.9	33
III.2.	Les styles de direction (Likert)	34
III.2.1.	Management directif	34
III.2.2.	Management persuasif	35
III.2.3.	Management participatif	35
III.2.4.	Management déléгатif	36
III.3.	Théorie du continuum du leadership (Tannenbaum & Schmidt)	36
III.4.	Leadership situationnel (Hersey, Blanchard & Johnson)	38
III.4.1.	Leadership directif	39
III.4.2.	Leadership persuasif	39
III.4.3.	Leadership concertatif	40
III.4.4.	Leadership déléгатif	40
III.4.5.	Distinction	40
III.5.	Conclusion	41
IV.	Motivation et freins	42
IV.1.	Motivation intrinsèque, extrinsèque et amotivation	42
IV.1.1.	Motivation intrinsèque	42
IV.1.2.	Motivation extrinsèque	44
IV.1.3.	Amotivation	44
IV.2.	Approche par le contenu	45
IV.2.1.	Pyramide des besoins (Maslow)	45

A.	Hypothèses	45
B.	La pyramide des besoins	46
C.	Adaptation au niveau du travail selon Time-Management	47
IV.2.2.	Théorie ERG (Alderfer)	48
IV.2.3.	Théorie des deux facteurs (Herzberg)	48
IV.2.4.	Confrontation des théories de Maslow, Alderfer et Herzberg.....	49
IV.3.	Approche par le processus.....	50
IV.3.1.	Théorie des attentes (Vroom).....	50
IV.3.2.	Théorie des objectifs (Locke & Latham).....	51
V.	Conclusion	52
PARTIE 3 : APPLICATION EMPIRIQUE		54
I.	Méthodologie.....	54
4.1.	Analyse de contenu	56
4.2.	Guide d'entretien.....	57
II.	Résultats.....	60
II.1.	Motivations.....	60
II.1.1.	Client	60
A.	Contact avec le client	61
B.	Satisfaction client.....	62
II.1.2.	Reconnaissance	63
II.1.3.	Relations	64
A.	Esprit d'équipe en agence.....	64
B.	Esprit d'équipe du marché « Placements »	66
II.1.4.	Ambiance générale	66
II.1.5.	Objectifs.....	67
II.1.6.	Développement personnel	68
II.2.	Freins.....	69

II.2.1. Conjoncture économique et financière.....	69
II.2.2. Politique du siège	70
A. Objectifs.....	70
B. Produits.....	72
II.2.3. Sécurité de l'emploi	73
II.2.4. Pression personnelle.....	74
II.3. Effet neutre ou incertain	75
II.3.1. Equilibre vie privée/vie professionnelle	75
II.3.2. Evaluation et feedback	76
II.3.3. Récompenses et primes habituelles	78
II.3.4. Récompenses et primes ponctuelles.....	79
II.4. Management	80
III. Discussion	83
III.1. La motivation par le contenu	83
III.2. La motivation par le processus	85
III.2.1. Théorie des attentes	85
III.2.2. Théorie des objectifs	86
III.3. Management.....	87
PARTIE 4 : CONCLUSION GENERALE	90
PARTIE 5 : RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....	93
PARTIE 6 : REcul CRITIQUE ET PISTES FUTURES.....	96
Bibliographie	100

Liste des abréviations

BIL : Banque Internationale à Luxembourg

DA : Directeur-Administrateur

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LSM : Louvain School of Management

MBO : Management By Objectives

MCCRM : Multi-Channel Customer Relationship Management

UCL : Université Catholique de Louvain

Table des figures

Figure 1 – Situation géographique des 8 agences de Belfius Hesbaye SCRL	17
Figure 2 – Les 4 formes du management selon Delavallée (Delavallée, 2005, p.86)	25
Figure 3 – Etapes principales du MBO (Comité Sectoriel De Main D’œuvre De L’industrie Du Caoutchouc Du Québec [CSMO Caoutchouc], 2014).....	27
Figure 4 – SMART (Technocompétences, Guide de gestion des ressources humaines, 2013, p. 66).....	28
Figure 5 – Grille managériale de Blake & Mouton (Züger, 2011, p.38)	32
Figure 6 – Styles de management selon Likert (Moch, 2014).....	34
Figure 7 – Styles de management selon Tannenbaum & Schmidt (Züger, 2011, p.36) ...	37
Figure 8 – Styles de leadership selon Hersey, Blanchard & Johnson (retravaillé sur base de Hersey, 1989, p.56)	38
Figure 9 – Pyramide de Maslow.....	46
Figure 10 – Confrontation des théories de Maslow, Alderfer et Herzberg	49
Figure 11 – Détails des interviews	55
Figure 12 – Pourcentages relatifs à l’équilibre de vie.....	76

Table des annexes

Annexes	105
Annexe 1 – Localisation des agences de Belfius Hesbaye SCRL	106
Annexe 2 – Guide d’entretien	107
Annexe 3 – Retranscription des entretiens	116
Annexe 4 – Captures d’écran du logiciel N-Vivo.....	117

Remarque importante

Un accord de confidentialité sur le contenu a été signé avec la société Belfius Hesbaye SCRL et une garantie d’anonymat a été donnée aux personnes interviewées. A l’exception d’une, toutes les personnes interviewées ont, sur cette base, marqué leur accord pour l’enregistrement des interviews. La retranscription écrite de celles-ci dans l’annexe 3 est donc aussi couverte par ces conditions. Dans les limites du possible, toutes les parties de texte susceptibles de pouvoir conduire à l’identification de personnes ont été surlignées en noir. Si, malgré tout, des éléments apparaissent comme identifiables, les lecteurs de ce mémoire ayant accès aussi à cette annexe sont, en toutes circonstances, également tenus d’assurer la confidentialité et l’anonymat.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 1 – INTRODUCTION

I. Introduction et objectifs du mémoire

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion au sein de la Louvain School of Management (LSM), faculté de l'Université Catholique de Louvain (UCL), les étudiants doivent réaliser un mémoire de fin d'études. Ledit mémoire doit permettre à l'étudiant de prouver sa capacité d'intégration des notions théoriques apprises tout au long de son cursus, de démontrer sa capacité à suivre une démarche scientifique mais également d'exercer son esprit critique.

Le présent mémoire, lié à l'entreprise dans lequel l'étudiant a réalisé son stage, a pour but d'identifier, de comprendre et d'améliorer les méthodes utilisées par une organisation dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Plus précisément, il se concentre sur les freins et motivations liés à la réalisation d'objectifs commerciaux dans le secteur bancaire. Il faut savoir que le milieu bancaire appartient au monde des services, monde très différent de celui des produits, comme l'illustre ce passage de Lapert & Munos (2009, pp.27-28) :

« Quels que soient les situations de services et les types de services, le client participe à la « réalisation/fabrication » du service. Que le client se rende sur le lieu où se délivre la prestation (agence bancaire [...]), qu'il soit servi à domicile [...] ou qu'il utilise une technologie ou un automate, le client participe, peu ou prou, à la réalisation du service qu'il souhaite obtenir. »

(Lapert & Munos, 2009, pp.27-28)

Une partie théorique est proposée pour aborder chaque concept utilisé et pour établir le cadre de ce travail. Ce rappel théorique se fera sous la forme d'une revue de littérature.

Une fois le cadre théorique établi, nous entamerons l'application empirique liée au cas particulier d'un réseau d'agences, celui de Belfius Hesbaye SCRL (région Waremme-Hannut). Pour cette partie, plusieurs entretiens ont été effectués avec les membres des agences du réseau (responsable de l'équipe « Placements » et collaborateurs de cette

même équipe). Les informations ainsi recueillies permettront de décrire la pratique actuelle telle que mise en œuvre dans l'organisation pour, ensuite, la confronter avec les principes théoriques récoltés lors de recherches.

Cela nous permettra de relier les motivations aux freins qu'elles permettent d'atténuer, de remplacer ou de dépasser afin que les différents responsables du réseau d'agences les utilisent comme un outil de GRH. Enfin, ce travail se conclura par quelques recommandations et un recul critique.

Mais, avant toute chose, présentons Belfius Hesbaye SCRL, l'organisation accueillante qui est un réseau d'agences bancaires de Belfius.

II. Présentation de l'organisation accueillante

Ce mémoire se concentre sur l'approche d'un réseau d'agences faisant partie de Belfius Banque et Assurances, c'est pourquoi nous présentons succinctement la banque, riche d'une histoire mouvementée, avant de nous recentrer sur Belfius Hesbaye SCRL.

II.1. Belfius Banque et Assurances

A l'origine, ce que l'on appelle aujourd'hui « Belfius Banque et Assurances » se nommait « Crédit Communal ». Il s'agissait d'une société anonyme établie en 1860 et ayant pour vocation de « faciliter les emprunts des communes » (Meuwissen & Viaene-Awouters, 2000, p.11). Cette banque était le fruit de financiers et d'hommes d'Etat dont le libéral Frère-Orban (ministre des Finances), Bischoffsheim (directeur de la Banque Nationale), de Brouckère (ministre d'Etat), Liedts (gouverneur du Brabant) et Orts (président de la Chambre).

La spécificité du Crédit Communal réside dans le fait que les communes étaient elles-mêmes les actionnaires de cette société. En effet, les communes souhaitant faire appel à un emprunt devaient prendre des actions du Crédit Communal pour minimum 5% du montant de leurs emprunts. C'était la première fois qu'une société unissait « des pouvoirs publics par les liens de la coopération et ce au sein d'une société à forme commerciale » (Meuwissen & Viaene-Awouters, 2000, p.11). Cela en fait donc une société anonyme juridiquement parlant mais une coopérative d'un point de vue économique.

Le Crédit Communal va permettre aux communes de financer la construction d'écoles, d'églises et d'autres types de bâtiments mais elle va aussi leur offrir la possibilité de bâtir et d'améliorer des routes, de s'éclairer au gaz puis à l'électricité et de disposer d'un système de distribution d'eau.

En 1947, la banque se lance dans le développement d'un réseau d'agences afin de récolter l'épargne auprès du public pour mettre ses ressources à disposition des pouvoirs publics locaux. Le réseau est alors principalement constitué par des agents non-professionnels. C'est en 1960 que la décision est prise de professionnaliser le réseau afin de « diversifier ses opérations et de fidéliser une clientèle de particuliers, en élargissant la gamme de produits et de services » (Meuwissen & Viaene-Awouters, 2000, p. 29).

Le nombre d'agences explose littéralement, passant de 330 agences en 1970 à près de 950 en 1978. La formule mise en place par le Crédit Communal fonctionne tellement bien qu'ils ont une surabondance de ressources, il place une partie de celles-ci dans des obligations d'Etat avant de consacrer le reste à son lancement dans l'octroi de crédits à la clientèle privée.

Au début des années 1990, le Crédit Communal commence à s'internationaliser. En effet, la banque crée Cregem International Bank au Grand-Duché de Luxembourg et prend part au capital de la Banque Internationale à Luxembourg (BIL).

Le Crédit Communal change de nom en 1996. La banque porte désormais le nom de Dexia suite à l'alliance avec le Crédit Local de France. Sous ce nom, elle prendra une participation dans le capital de la banque italienne Crediop tout en conservant la BIL. En 1999, Dexia est cotée à Bruxelles (BEL20) et Paris (CAC40) et entre à la Bourse de Luxembourg. Dans les années 2000, Dexia rachète Financial Security Assurance aux États-Unis et achète Artesia Banking Corporation¹. Ensuite, elle augmente sa participation dans Crediop et prend le contrôle d'Otzar Hashilton Hamekomi, une banque israélienne spécialisée dans le financement de collectivités locales. Elle intégrera

¹ Activités de banque de détail (BACOB), d'assurances (LAP), de banque d'affaires (Artesia) et de Gestion d'actifs (Cordius)

également le réseau d'agences BACOB et fera l'acquisition de la banque turque Denizbank.

Dexia connaît de belles années jusqu'en 2008 et 2011, années de crises économiques et financières, où la banque se retrouve au bord du gouffre. En effet, Standard & Poor's l'a placée sous surveillance et les marchés ne veulent plus lui prêter d'argent. La société de notation financière Moody's ne va pas arranger la situation en plaçant les notes de crédit de Dexia sous surveillance négative.

Fin 2011, « le cours de Dexia a baissé de 40% à l'ouverture de la bourse, et sa clientèle retire en un jour 300 millions d'euros de la banque. En réaction à ces informations, les gouvernements belge et français déclarèrent se porter garants de la banque et vouloir scinder l'entreprise afin de sauver les parties saines et isoler les risques. L'État belge rachète 60,5% du groupe Dexia : Dexia Belgique » (Conesa & Renaud, 2011). En 2012, Dexia Banque Belgique devient Belfius Banque et Assurances.

II.2. Belfius Hesbaye SCRL²

L'histoire de Belfius Hesbaye SCRL est inévitablement liée à l'histoire de la banque.

A l'époque, les agences étaient totalement indépendantes et le Crédit Communal avait une politique de proximité. Avec la professionnalisation du réseau et la constitution d' « étoiles »³, les agences ont été rassemblées selon leur situation géographique, que ce soit volontairement ou sous la contrainte du siège central du Crédit Communal. Ainsi, les agences de la région hannutoise se sont rassemblées pour former une SCRL, il en a été de même pour les agences de la région waremienne.

Suite au changement de stratégie de Dexia, la politique de proximité laissant place à une politique de spécialisation, les SCRL de Hannut et de Waremme ont dû fermer certaines agences tout comme les autres étoiles du pays. En 2010, les SCRL voisines décident de fusionner pour devenir Belfius Hesbaye SCRL, une entité plus forte et plus solide.

² Cette partie est basée sur les témoignages recueillis lors d'entretiens avec des associés de la SCRL.

³ Une étoile est un réseau d'agences bancaires.

Cette fusion permet également à l'étoile de couvrir l'ensemble de la région de la Hesbaye qui est à cheval sur les provinces du Limbourg, de Liège, de Namur, du Brabant wallon et du Brabant flamand. En effet, Belfius Hesbaye SCRL se compose de 8 agences, visibles sur la **Figure 1** ci-après (disponibles en grand format en Annexe 1) : Hognoul, Waremme, Remicourt, Orp-Jauche, Hannut, Wasseiges, Burdinne et Oreye. Chaque agence est gérée par un responsable d'agence.

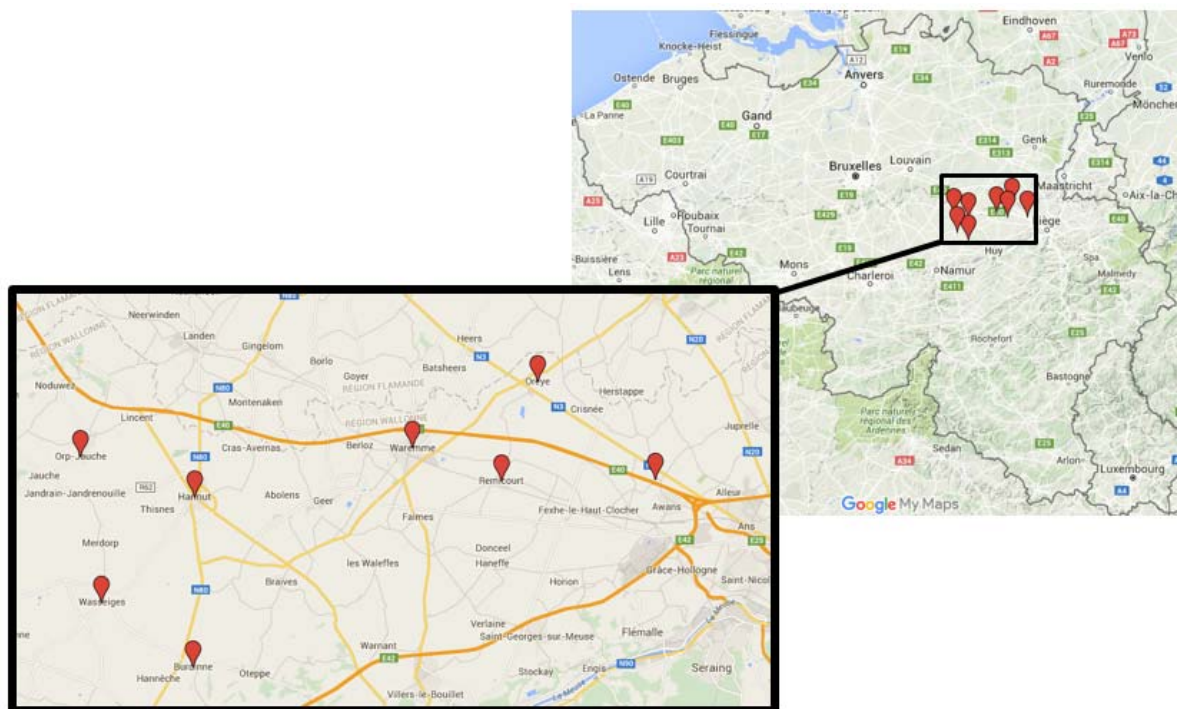


Figure 1 – Situation géographique des 8 agences de Belfius Hesbaye SCRL⁴

Depuis 2010, l'histoire de la société semble s'accélérer suite à de nombreux changements. Plus récemment, un nouveau directeur-administrateur (DA) a été nommé et beaucoup de modifications s'en suivent. Plus jeune que son prédécesseur, le nouveau DA amène un nouveau type de management. Ce qui était autrefois géré en « bon père de famille », est aujourd'hui géré de manière plus professionnelle. Les objectifs ne sont plus divisés par agence mais par tête de pipe et cela tout en maintenant au mieux l'esprit d'équipe. Le management par objectifs est clairement en cours d'implémentation et la société est donc encore en transition. Suite à cette transition, plusieurs associés et

⁴ Cartes réalisées par l'étudiant grâce à Google Maps

collaborateurs sont partis de la SCRL soit de manière volontaire, soit parce qu'on les a écartés de la société.

A l'heure d'aujourd'hui, la société est composée de 8 administrateurs (associés) et d'environ 34 collaborateurs. Un associé est une personne ayant pris part au capital de la société, ayant donc droit à des parts bénéficiaires et est considéré comme le patron des collaborateurs. Un collaborateur est un employé travaillant pour le compte de la société. Chaque personne, collaborateur ou associé, a une ou plusieurs spécialités rattachées à un ou plusieurs marchés. En d'autres mots, une même personne peut exercer simultanément plusieurs fonctions. Les marchés sont : Private Banking, Placements, Business et Daily. Chaque marché est géré par un responsable de marché (généralement un associé).

Dans ce mémoire, il s'agira plus particulièrement de l'équipe « Placements » dont le responsable de marché est Monsieur Patrick Houart. Cette équipe est composée de 16 membres (y compris le responsable) appelés « placeurs ». Il peut s'agir d'associés, on parlera d'associés placeurs, ou de collaborateurs, on parlera de collaborateurs placeurs.

Voyons maintenant les liens existants entre le siège de Belfius et le réseau d'agences.

II.3. Liens

Les associés d'une étoile Belfius possèdent 49% du capital de l'étoile tandis que les 51% restants appartiennent au siège central de Belfius. Les associés ont le statut d'indépendant mais, en réalité, il est aisé de comprendre que Belfius Hesbaye SCRL doit suivre la marche indiquée par le siège.

Les étoiles n'ont aucun choix concernant les produits de banque et d'assurances : ils sont créés et imposés par le siège. Les étoiles ne peuvent vendre que des produits issus de Belfius qui fixe des objectifs à atteindre à chaque étoile et à chaque agence en début d'année. Le siège met en place des actions commerciales afin de fixer des délais intermédiaires et d'orienter les ventes vers certains produits sur une certaine période⁵.

⁵ Ainsi, l'action « Start in Style » mise en place par Belfius couvrait la période allant du 1^{er} janvier au 31 avril 2016 et ciblait principalement certains produits spécifiques du marché « Placements ». Le but de l'action était d'atteindre au moins 60% de l'objectif annuel avant les mois de mai, juin, juillet et août. Cela permet entre autres aux agences d'avoir une avance sur leurs objectifs avant d'arriver à cette période moins chargée au niveau bancaire.

Pour faire fonctionner au mieux ces actions commerciales, la banque propose des conditions spéciales pour attirer les clients et met en place un système de récompenses et/ou de bonus pour les étoiles ou les agences qui exploitent au mieux l'action. Pour vérifier que les choses se passent comme cela a été prévu, Belfius suit régulièrement la performance des étoiles qui la composent. Cela lui permet de revoir ses objectifs si l'ensemble des agences a du mal à atteindre les objectifs fixés. Cela lui offre également la possibilité de prendre contact rapidement avec les responsables d'une étoile si une agence ou une étoile est en retard par rapport aux autres mais aussi de rétribuer chaque étoile au niveau de sa participation dans le bénéfice global de la banque.

Entre les produits que le siège met à disposition du réseau d'agences, les objectifs qu'il fixe en relation avec les produits, les actions commerciales et les récompenses qu'il met en place, nous pourrions penser que Belfius Hesbaye SCRL dispose d'une faible marge de manœuvre. Cela n'est pourtant pas le cas.

Libre appréciation est laissée aux conseillers clientèle, aux placeurs, aux assureurs et autres fonctions de proposer le produit qui correspond au mieux aux besoins du client et d'essayer de le vendre. Bien entendu, cette appréciation sera peut-être impactée par les objectifs mis en place par le siège mais c'est au client que revient la décision finale d'acheter ou non les produits proposés.

Les associés de Belfius Hesbaye SCRL disposent d'une certaine liberté décisionnelle. Ils peuvent choisir la répartition qu'ils vont réaliser des récompenses que la SCRL reçoit du siège (répartition uniforme ou non, méthode de calcul pour la répartition, répartition par agence, par marché ou par tête de pipe). Ils jouissent également d'une liberté d'actions et de libertés sur d'autres types de décisions, ce qui leur offre la possibilité d'implémenter toute une série d'éléments afin de motiver leurs troupes. En effet, ils peuvent eux-mêmes :

- créer des actions commerciales (qui concernent alors uniquement leur étoile),
- implémenter des *incentives*, des récompenses, des concours et des classements entre les membres du personnel,...

Pour résumer, le siège de Belfius Banque et Assurances donne les grandes lignes et veille à ce que les étoiles travaillent dans la direction indiquée mais la gestion de la SCRL reste aux mains des associés qui prennent de multiples décisions sur le management qu'ils

veulent exercer : recrutement de personnel, gestion de la force de ventes, décisions sur les salaires, politique en matière de récompenses,... Belfius Hesbaye SCRL a donc une large latitude mais qui reste contrôlée par le siège. Elle dispose d'un réel pouvoir de décision et peut utiliser à sa guise diverses méthodes de motivation comme leviers. Mais, pour motiver un groupe d'individus, il faut connaître les sources de motivation de chacun et voir si cela peut s'étendre au groupe. C'est tout l'intérêt de ce mémoire de trouver ce qui motive les placeurs mais aussi ce qui les freine dans l'atteinte de leurs objectifs.

Avant d'analyser ce qui motive les placeurs, il est nécessaire de faire un rappel théorique. C'est l'objet de la partie suivante.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), parfois appelée management humain, est au cœur de ce mémoire, c'est pourquoi il est essentiel de parcourir la littérature existante pour définir et expliquer les notions utilisées et ayant trait à la GRH. Le concept-même de GRH connaît une myriade de définitions, nous en donnerons une parmi celles-ci qui résume, à notre sens, l'ensemble des définitions et s'approche de notre propre vision de cet aspect de la gestion.

Taskin (2014, *Contexte*, p. 2) donne une définition générale de la GRH :

« La GRH est une discipline de gestion ayant pour objet le management des personnes et du travail au sein des organisations. »

(Taskin, 2014, *Contexte*, p.2)

Partant de là, nous ajouterons qu'elle vient en soutien à la stratégie de l'entreprise en ce sens qu'elle vise à augmenter l'efficacité et l'efficience des ressources humaines. La poursuite de cet objectif se réalise grâce à des fonctions administratives et opérationnelles et, donc, des pratiques permettant de mobiliser et de développer les ressources humaines.

Les fonctions que prend la GRH couvrent un vaste domaine et sont très variées. Cela va du recrutement et de l'embauche de personnel à l'évaluation de la performance, en passant par le développement et la formation du personnel, la mobilité et la gestion des carrières ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail.

La revue de littérature commencera tout d'abord par une explication de la *théorie de l'agence* car celle-ci permet de mieux comprendre les relations prenant place entre :

- d'une part, les agences bancaires de Belfius Hesbaye SCRL (l'Agent) et le siège de Belfius (le Principal) ;
- d'autre part, les membres de l'équipe « Placements » (l'Agent) et le responsable de l'équipe « Placements » (le Principal).

La revue de littérature traitera ensuite des différents types de management afin de mieux appréhender les différents angles de vue possibles que peut avoir le responsable de l'équipe « Placements » et le style de management qu'il applique sur base de divers critères. Partant du style de management, elle portera ensuite plus précisément sur la gestion et l'évaluation de la performance et du management par objectifs.

Après avoir étudié les types de management et les attitudes possibles du manager, la revue de la littérature parlera ensuite des théories de la motivation et des attentes. En effet, ces théories nous permettront de connaître les éléments générateurs de motivation et de satisfaction des attentes chez les collaborateurs et de les appliquer lors de l'analyse du cas concret des agents bancaires de Belfius (Partie 3).

Dans la section suivante, nous expliquerons succinctement la théorie de l'agence afin de pouvoir davantage développer les autres aspects, plus techniques.

I. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été développée en 1976 par Jensen & Meckling. Cette relation se définit comme suit :

« Une relation principal-agent ou relation d'agence apparaît quand une partie (l'agent) est engagée par une autre (le principal) pour faire des actions ou prendre des décisions qui affectent la rentabilité du principal. »

Cohan⁶ (cité par Besanko *et al.*, 2013, p. 402)

Etant donné la situation et le travail des employés qui doivent agir et décider, il est aisé de comprendre que la théorie de l'agence s'applique, pour ainsi dire, à toute entreprise et à tout collaborateur de ladite entreprise. En effet, les employés ont un impact sur l'activité ainsi que sur les gains de l'entreprise et des propriétaires (Besanko *et al.*, 2013).

⁶ Cohan, W. (2010). *House of Cards: A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street*, New York : Anchor Books

Selon Besanko *et al.* (2013) et Mansencal & Michel (2004), des difficultés et risques peuvent apparaître lorsque :

- les objectifs du principal et de l'agent sont différents et que le principal ne peut pas être toujours en mesure d'apprécier les décisions de l'agent. C'est l'aléa moral.
- les décisions ou les informations dont dispose l'agent sont difficiles à observer. Le principal n'est alors pas sûr de détenir toute l'information que possède l'agent. C'est la sélection adverse.

Jensen & Meckling (cités par Saout, 2011, p.28) expliquent que ces difficultés impliquent de prévoir des mécanismes d'incitation et de contrôle dans les contrats malgré que ceux-ci représentent des coûts d'agences pour l'entreprise. Leur explication est soutenue par Mansencal & Michel (2004) qui éclairent une piste de solution selon laquelle « le principal doit chercher à minimiser ces deux risques, ce qui le poussera par exemple à contractualiser, à avoir recours à des outils de contrôle mais aussi à construire des systèmes incitatifs (rémunération) ».

Il convient dès lors de se poser la question de savoir comment orienter l'agent afin que celui-ci agisse dans l'intérêt du principal et ce en minimisant les coûts d'agence (Saout, 2011, p. 28). Il faut tenter d'aligner les objectifs de l'agent avec ceux du principal. Ce dernier « souhaite maximiser la différence entre la valeur qu'il reçoit comme résultat des actions de l'agent et les paiements qu'il donne à l'agent ». (Besanko *et al.*, 2013, p.402)

« Mais l'agent ne s'inquiète pas directement de la valeur créée pour le principal ; l'agent s'occupe de la valeur qu'il génère pour lui-même », impliquant donc que les intérêts des deux parties ne sont pas alignés (Besanko *et al.*, 2013, p.402).

Partant de cette théorie, il semble clair que les objectifs et intérêts du principal et des agents ne sont pas toujours alignés et qu'il faut chercher à les faire converger. Cette recherche de convergence mènera à utiliser et intégrer les approches concernant le principal (management, gestion et évaluation de la performance) et l'agent (théories de la motivation et des attentes).

II. Types de Management

Le management peut être défini comme étant l'« ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » (Larousse, 2015). Il s'agit donc de l'utilisation de ces techniques afin de mieux gérer, organiser et diriger une entreprise (Dufour, 2013).

Il n'existe pas un seul et unique management. En effet, il en existe plusieurs sortes pouvant différer sur base de leur fonctionnement, de la relation d'autorité, de la fonction dans l'entreprise⁷, du niveau décisionnel⁸ mais également sur base d'autres critères. Comme toute chose, le management évolue avec le temps : il est passé du management par les *règles* au management par les *objectifs* et commence à se décliner en management par les *compétences* mais aussi par les *valeurs*. Dans un article paru en 2005, Delavallée explique les principes de base de ces 4 formes de management et la **Figure 2** ci-après nous permet d'avoir un œil sur certaines de leurs caractéristiques.

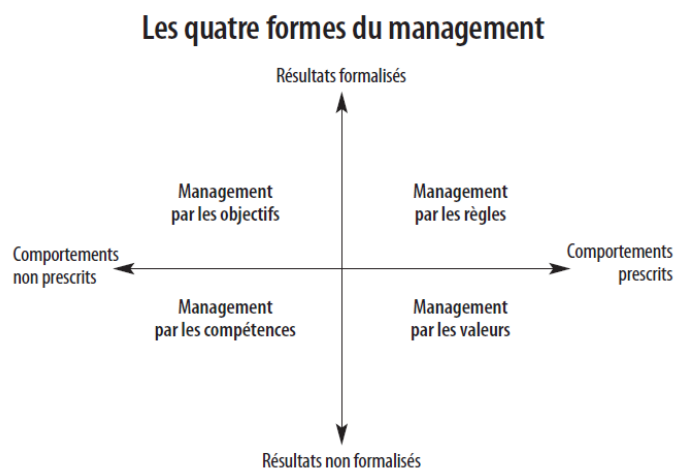


Figure 2 – Les 4 formes du management selon Delavallée (Delavallée, 2005, p.86)

Delavallée (2005) avance que, de nos jours, il semble qu'il soit de plus en plus courant de procéder à une combinaison des différentes formes de management afin de moduler au maximum le management pour qu'il corresponde au mieux à l'entreprise.

⁷ Management de la société, management de l'innovation, management des connaissances, management de la qualité, management de la R&D

⁸ Management stratégique, management opérationnel

Dans les points qui suivent, nous allons brièvement reprendre une par une les différentes formes de management.

II.1. Management par les règles

Comme son nom l'indique, le management par les règles est une forme de management imposant la performance tout en contraignant les comportements à adopter grâce à des règles. Le bureau des méthodes⁹ avait pour objectif de trouver la bonne organisation afin d'atteindre la performance attendue et le manager contrôlait l'application des règles (Delavallée, 2005).

Avec le temps, le management par les règles a laissé sa place au management par les objectifs. En effet, il est devenu pour ainsi dire impossible de prescrire les comportements ; donner des objectifs semblait dès lors une bonne alternative afin de forcer la performance (Delavallée, 2005, p.86).

II.2. Management par les objectifs

Avant d'expliquer le management par objectifs, il semble d'abord important de décrire le cadre dans lequel il est utilisé, c'est-à-dire la gestion et l'évaluation de la performance. Nous reviendrons ensuite sur le management par objectifs en tant que tel.

II.2.1. Gestion de la performance et évaluation de la performance

Voici une définition de la gestion de la performance :

« La gestion de la performance constitue une activité qui doit amener les employés à déployer les énergies nécessaires à la réalisation des buts de l'entreprise, en mettant en rapport les critères de rendement individuels et les objectifs stratégiques. »

(Technocompétences, 2014, *Gestion de la performance*)

⁹ Le bureau des méthodes était constitué des salariés « qui sont qualifiés pour définir, analyser les postes, calculer les temps de production, assigner les tâches aux individus en fonction de leurs compétences et finalement contrôler l'efficacité du système » (Scieur, 2011, p.22).

Sur base de cette définition, il est aisé de comprendre qu'évaluer le personnel permet de contrôler les liens entre le rendement individuel et les objectifs de l'organisation. L'évaluation du personnel consiste à juger le travail réalisé par une personne sur une période définie mais aussi son potentiel et ses compétences. (Mercier E. & Schmidt G., 2004, p.137). L'évaluation du personnel ne constitue qu'une partie du système d'évaluation de la performance puisque, selon Barrette & Bérard (2000), ce dernier apprécie le « rendement » tant au niveau de l'organisation que des individus et des équipes de travail et tente de l'optimiser.

Comme Mercier & Schmidt (2004) l'expliquent, les organisations font souvent appel au management par objectifs dans le cadre de la gestion et l'évaluation de la performance.

II.2.2. Retour sur le management par objectifs

Le management par objectifs est une méthode ayant pour principe de « reconnaître et récompenser les individus en fonction de leurs réalisations et de l'adéquation de ces réalisations par rapport à des objectifs préalablement fixés » (Mercier E. & Schmidt G., 2004, p. 142). Pour cela, il faut pouvoir mesurer les performances et donc comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés. La personne qui parvient à atteindre ses objectifs, grâce aux résultats accomplis, est performante.

Cette méthode comporte 4 étapes résumées sur la **Figure 3** ci-après. On y distingue clairement une boucle itérative signifiant que ces étapes se répètent de manière continue. Il est possible qu'il n'y ait qu'un seul entretien entre le responsable et son collaborateur afin de discuter des résultats de l'année écoulée et des attentes pour l'année à venir.

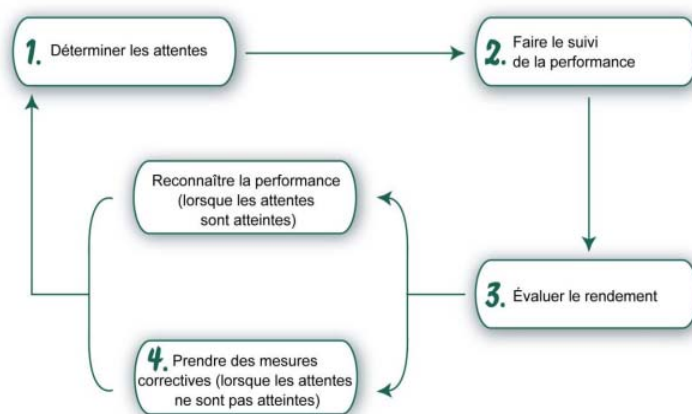


Figure 3 – Étapes principales du MBO (Comité Sectoriel De Main D'œuvre De L'industrie Du Caoutchouc Du Québec [CSMO Caoutchouc], 2014)

Chacune des 4 étapes du processus sera expliquée dans l'une des sections suivantes.

A. Détermination des objectifs

De manière générale, une discussion entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique a lieu afin de fixer des objectifs et l'échéance pour les atteindre. Cet entretien permet également de discuter des outils et du soutien mis en place pour aider le collaborateur à atteindre ses objectifs (Mercier & Schmidt, 2004).

Ces objectifs doivent être SMART, c'est-à-dire : Spécifiques, Mesurables, Audacieux, Réalistes et Temporels. Une explication de cet acronyme est disponible dans la **Figure 4**.

Spécifique ▶	Un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.
Mesurable ▶	Afin de pouvoir déterminer si les objectifs sont atteints, ils doivent être mesurables. Des normes doivent donc être établies. Il est d'ailleurs important lors des rencontres d'évaluation du rendement de pouvoir mesurer de manière objective si les objectifs ont été atteints. Cette mesure peut se traduire en notions de quantité, de qualité, de temps, d'argent, etc.
Audacieux ▶	Un objectif implique nécessairement un effort, un engagement et doit inciter au dépassement personnel. Pourquoi ne pas sortir des sentiers battus pour définir des moyens de l'atteindre qui font du sens pour l'employé?
Réaliste ▶	Lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de leur faisabilité et de leur réalisme. Si les objectifs sont trop ambitieux, il sera impossible de les atteindre, ce qui deviendra inévitablement démotivant pour l'employé. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de succès.
Temporel ▶	Enfin, il faut convenir d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Une ligne du temps sur laquelle sont placés des objectifs intermédiaires peut éventuellement être tracée.

Figure 4 – SMART (Technocompétences, Guide de gestion des ressources humaines, 2013, p. 66)

Afin de donner un sens aux objectifs et de clarifier les critères d'évaluation, il convient, au préalable, de définir clairement le poste de la personne, son rôle dans l'organisation et la raison d'être de ce poste mais également ses responsabilités en lien avec les buts de l'organisation.

B. Suivi de la performance

Après avoir fixé les objectifs et les délais à respecter, chacun doit respecter ce qui a été convenu. Le supérieur hiérarchique doit suivre l'évolution du travail de son subalterne de manière régulière grâce à des réunions formelles ou informelles. Cela leur permettra de discuter de l'avancée du travail, de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés (Technocompétences, 2013, Guide de gestion des ressources humaines)

mais aussi de « valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires » (Technocompétences, 2013, *Guide de gestion des ressources humaines*, p. 68).

C. Evaluation du rendement

Ensuite vient le moment de l'évaluation du rendement. Il s'agit de l'évaluation de la performance individuelle qui consiste à observer les différences entre ce qui avait été fixé et ce qui a été réalisé. Cette évaluation est réalisée par le responsable mais le collaborateur peut autoévaluer son travail et l'accomplissement de ses engagements.

La comparaison des résultats effectifs et des résultats attendus permet au responsable de donner une appréciation du travail réalisé et de sa position par rapport aux résultats attendus. Mercier & Schmidt (2004) soutiennent qu'il ne faut cependant pas uniquement tenir compte de cette comparaison, il est important de prendre en considération le « savoir, savoir-faire, savoir-être » qui correspond à l'intelligence, aux compétences, aux aptitudes et aux qualités personnelles du subalterne.

Suhaimi Sudin, chercheur à l'université Tenaga Nasional (UNITEN) dans le département du « Management et Ressources Humaines », explique que la justice et l'équité constituent des éléments fondamentaux qui « déterminent le succès et l'acceptation par les employés ce qui mène finalement les organisations à l'accomplissement de leurs objectifs » (Sang Long *et al.*, 2013, p.1). C'est pourquoi il faut que le responsable hiérarchique abandonne toute subjectivité et tente d'être le plus objectif possible en étant neutre, juste et équitable entre tous les collaborateurs qu'il évalue.

D. Conclusions de l'évaluation

La suite logique des étapes précédentes est un entretien où le supérieur et son subalterne font le bilan des objectifs de l'année écoulée, discutent des objectifs futurs mais aussi des problèmes rencontrés. La discussion qui prend place peut également déboucher sur les désirs de formation ou les perspectives de carrière (Mercier & Schmidt, 2004). Cela implique donc que l'évaluation de la performance individuelle peut avoir un impact sur d'autres politiques du domaine des ressources humaines telles que les décisions de rémunérations, les formations, la gestion des carrières,... (Bender *et al.*, 2009)

Cet entretien permet également de confronter l'évaluation réalisée par le responsable et l'autoévaluation du collaborateur. Il faut que le supérieur hiérarchique reconnaisse les

forces et faiblesses de son subalterne et qu'il soit capable de lui donner des pistes pour améliorer ses capacités et remédier à ses faiblesses (Sang Long *et al.*, 2013).

Malgré des aspects positifs et permettant le développement du collaborateur, le système d'évaluation de la performance ne fait pas l'unanimité. Certains remettent en question l'utilisation du management par objectifs qui est, selon eux, dépassé (Delavallée, 2005). Cela nous amène à parler du management par les valeurs et par les compétences.

II.3. Management par les valeurs

Dans le management par les valeurs, il faut déterminer les valeurs de l'entreprise, c'est-à-dire « définir ce qui, de son point de vue, est bien ou mal, ce qu'on est autorisé à faire ou ne pas faire » (Delavallée, 2005, p.87). Cette forme de management repose donc sur des normes comportementales plutôt que sur des objectifs. Ces normes indiquent la marche à suivre, le comportement à adopter face à telle ou telle situation et « sont utilisées comme critères d'évaluation et d'appréciation de la performance » (Delavallée, 2005, p.87).

Blanchard & O'Connor (1997) définissent un processus en 3 étapes permettant de transformer le travail en performance. D'abord, il faut clarifier les valeurs. Ensuite, il faut les communiquer. Finalement, il faut aligner les comportements avec les valeurs.

La personne qui assure la cohérence entre son attitude et les valeurs de l'entreprise est performante. Ce type de management correspond particulièrement aux entreprises ayant une forte culture de métiers comme, par exemple, le journalisme. Lors de l'entretien annuel, chaque salarié discute avec son supérieur hiérarchique et « choisit une valeur sur laquelle il doit progresser » (Delavallée, 2005, p.87). Cette progression est ensuite traduite « en actions assorties d'indicateurs permettant une évaluation en fin d'année » (Delavallée, 2005, p. 87).

II.4. Management par les compétences

Souvent utilisée dans le monde de la recherche, cette forme de management « se pratique dans des situations où les résultats à atteindre ne sont pas formalisés d'une part, les comportements à adopter ne sont pas prescrits d'autre part » (Delavallée, 2005, p.88). En effet, il apparaît principalement dans « des secteurs où la performance dépend avant tout d'expertises techniques individuelles nécessitant d'être conjuguées » (Delavallée, 2010). C'est la combinaison des compétences de l'équipe qui permettra d'augmenter la valeur.

Une compétence est, selon Le Boterf (cité par Delavallée, 2005, p. 88), « une capacité à agir, c'est-à-dire une capacité à faire quelque chose, à prendre une décision, à résoudre un problème ». Celui qui manage par les compétences cherche à accroître la valeur des compétences de ses collaborateurs en les identifiant, en les développant et en les combinant. Le rôle du manager est ainsi de faire en sorte que « le tout soit plus que l'ensemble des parties ». Son but est, in fine, de construire une équipe dont le potentiel de l'assemblage des compétences individuelles peut être maximisé avec un horizon futur.

Ayant traité la littérature relative au management et aux divers types qui existent, nous pouvons désormais nous pencher davantage sur le comportement du manager et le style de management qu'il exerce.

III. Styles de management

Les styles de management dépendent, généralement, de l'attitude du manager. Nous aborderons les théories de Blake & Mouton, Hersey, Blanchard & Johnson, Likert et Tannenbaum & Schmidt.

III.1. Grille managériale (Blake & Mouton)¹⁰

Blake & Mouton (1964) ont établi une grille managériale, reposant sur 2 axes, basée sur le comportement du manager par rapport aux collaborateurs (axe vertical) et aux tâches (axe horizontal). Ces 2 axes sont gradués en 9 niveaux indiquant l'intensité de l'intérêt porté à la tâche ou aux collaborateurs.

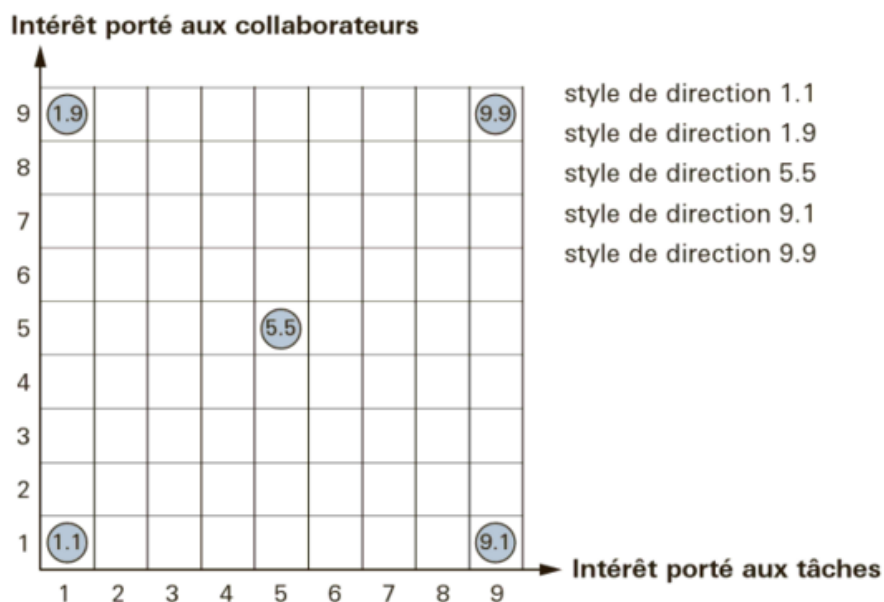


Figure 5 – Grille managériale de Blake & Mouton (Züger, 2011, p.38)

Etant donné les 9 niveaux de l'axe vertical et les 9 niveaux de l'axe horizontal, il découle qu'il y a 81 combinaisons possibles, comme nous pouvons le voir sur la **Figure 5**. Chaque combinaison représente un style de management. Blake & Mouton (1964) en ont sélectionné 5 comme étant principaux : le style 1.1, le style 9.1, le style 5.5, le style 1.9 et le style 9.9. Parmi ces 5 styles principaux, Blake & Mouton (1964) considèrent que le 9.9 est le style de management optimal.

¹⁰ Basé sur : ZÜGER R.-M. (2011). *Direction d'une équipe – Compétences de base en leadership. Principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Zurich : Compendio Bildungsmedien

III.1.1. Style 1.1

Les auteurs jugent ce style de management inapte car, dans ce cas, le manager ne s'intéresse ni à ses collaborateurs ni aux tâches. Il évite le conflit et prend un minimum de décisions. Il adopte donc une attitude de « laisser faire » et ne s'engage pas (Züger, 2011).

III.1.2. Style 9.1

Ce style de management est trop pessimiste selon les auteurs puisque le manager accorde énormément d'importance aux tâches mais très peu à ses collaborateurs. La performance doit être maximale, peu importe l'ambiance de travail. « Il domine et contrôle ; il s'emploie à créer des conditions optimales et sait s'imposer. » (Züger, 2011, p.39)

III.1.3. Style 5.5

Ce style de management est jugé peu pratique car le manager cherche constamment le compromis parce qu'il accorde une importance mesurée à ses collaborateurs et aux tâches. Il faut qu'il y ait une performance convenable et une ambiance de travail agréable. Ce manager cherche le compromis, l'estime de ses collaborateurs et un sentiment d'appartenance à l'équipe (Züger, 2011).

III.1.4. Style 1.9

Jugé trop idéaliste, ce style de management est exercé par un manager obnubilé par ses collaborateurs et les relations qu'ils entretiennent plutôt que par les résultats. Le manager souhaite une ambiance impeccable quelle que soit la performance, il veut être apprécié de ses collaborateurs. Il soutient ses subalternes et travaille avec eux (Züger, 2011).

III.1.5. Style 9.9

Blake & Mouton recommandent ce style de direction. En effet, il concilie l'intérêt porté aux tâches et celui porté aux collaborateurs. Le manager aspire au respect et à la confiance mais également à la réalisation des objectifs ; il motive et soutient ses collaborateurs « de manière à leur permettre de se réaliser dans l'accomplissement de leurs tâches et d'obtenir de bons résultats » (Züger, 2011, p.39). Selon lui, les collaborateurs doivent s'investir tant dans leur travail individuel que dans l'équipe.

III.2. Les styles de direction (Likert)

Pour Likert (1961), les styles de management dépendent à la fois de l'implication du manager, forte ou faible, mais aussi de son centre d'intérêt, orienté résultat ou orienté relationnel (voir **Figure 6**). Soit le manager est orienté résultat ce qui veut dire qu'il accorde davantage d'importance aux résultats, à l'atteinte des objectifs et à la performance, soit il place la relation qu'il a avec ses collaborateurs au centre de ses préoccupations.

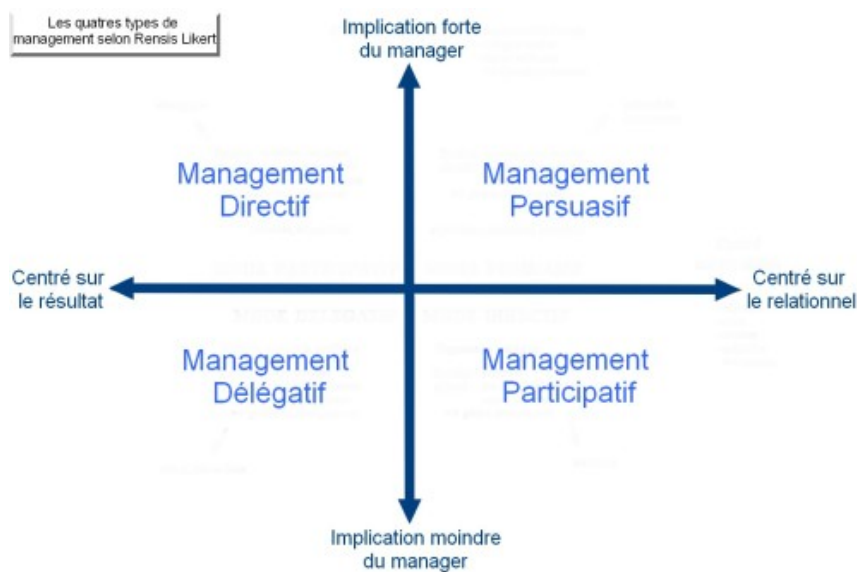


Figure 6 – Styles de management selon Likert (Moch, 2014)

Likert considère qu'un manager exercera un certain type de management en fonction de ses intérêts (implication et orientation) et peut ainsi exercer un management directif, persuasif, participatif ou déléгатif. Chacun des 4 styles de management proposés par Likert est expliqué ci-après, dans les sous-points réservés à cet effet.

III.2.1. Management directif

Le management directif, aussi appelé management autoritaire, connaît des managers fortement impliqués et centrés sur les résultats. Le manager prend les décisions, n'écoulant pas ou très peu ses subalternes. La motivation et l'implication des personnes fonctionnent avec un système de sanctions et récompenses. Cela se traduit donc par un système décisionnel fermé et réservé au manager laissant une autonomie limitée aux employés. Cela a pour conséquence que les collaborateurs sont moins motivés et peuvent devenir hostiles mais cela permet d'être efficace et d'obtenir rapidement des résultats (Plane, 2012).

Selon Gilmaire¹¹ (2014), c'est un style de management très organisé reposant sur des plannings, des programmes, des définitions de fonctions, des procédures, des points de contrôles, un calendrier précis,... L'auteur ajoute que le manager constitue une référence grâce à son expérience et sa connaissance du travail.

III.2.2. Management persuasif

Le management persuasif, aussi appelé management paternaliste, se distingue du management directif par son côté relationnel. En effet, ce type de management repose sur des managers fortement impliqués et axés sur le relationnel.

Le manager prend les décisions mais il peut lui arriver de consulter ses collaborateurs car il leur accorde de la confiance et leur donne une certaine autonomie. Il entretient des relations de proximité avec ses subalternes et le contact est direct. Cela crée un sentiment d'appartenance à une équipe solidaire. Dans ce cas-ci, le système de motivation et de récompense est arbitraire. Cela a pour conséquence que « le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise » (Plane, 2012, p.78).

III.2.3. Management participatif

Paroxysme de la théorie de Likert (1961), le management participatif peut être défini comme étant une « organisation du travail visant à mobiliser le personnel en assurant la cohérence entre ses objectif individuel et les objectifs de l'entreprise » (Larousse, 2015).

Comme nous pouvons le lire, les intérêts du collaborateur et de l'entreprise sont pris en compte. Afin d'assurer leur convergence, les politiques de motivation et de rémunération visent à créer et/ou accroître la participation et l'intéressement du subalterne à la performance de l'organisation (Plane, 2012). Cette recherche de convergence explique la raison pour laquelle le manager est moins impliqué mais fortement axé sur le relationnel. En effet, « il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses

¹¹ GILMAIRE T. est coach d'entrepreneurs, de chefs d'entreprise et de cadres dirigeants.

collaborateurs » (Plane, 2012, p.78) pour former une réelle équipe qu'il « responsabilise et encadre plus qu'il ne la dirige » (Moch¹², 2014, p.2).

Dans son cours, Moch (2014) précise que, sur base de cette relation de confiance, les subalternes « sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées ». Le management participatif requiert donc de l'autonomie, de la créativité et de la prise d'initiative de la part des collaborateurs ; ce qui peut toutefois mener à des situations de stress ou d'implication excessive.

III.2.4. Management délégitif

Aussi appelé management consultatif, le management délégitif est centré sur les résultats et le manager est peu impliqué. Ce type de management tend vers le management participatif par la force des relations et la confiance qu'a le manager en ses collaborateurs. Il cherche à impliquer et à responsabiliser chacun de ses collaborateurs sans dépasser certaines limites. En effet, la décision reste aux mains du manager qui consulte fréquemment ses subalternes. Tout comme le management participatif, le manager tente de faire adhérer ses collaborateurs aux objectifs principaux de l'entreprise (Plane, 2012).

III.3. Théorie du continuum du leadership (Tannenbaum & Schmidt)

Tannenbaum & Schmidt (1958) proposent, quant à eux, un modèle unidimensionnel basé sur les processus décisionnels et, par conséquent, sur la marge de décision du manager et des collaborateurs (Züger, 2011). La marge de décision du manager et celle des collaborateurs sont complémentaires en ce sens que l'augmentation de la marge décisionnelle du manager sera, pour les auteurs, forcément liée à une baisse de la marge de décision des collaborateurs, et inversement.

Comme nous pouvons le voir sur la **Figure 7**, les auteurs envisagent 2 extrêmes : le style *autoritaire* et le style *coopératif*. Un manager ayant un style de direction autoritaire prend

¹² Moch O. est un professeur invité de « Techniques de communication appliquées » à la Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL)

les décisions seul sans consulter ses collaborateurs, « les impose et supervise leur application » (Züger, 2011, p. 36). Au contraire, un manager ayant un style coopératif remet les décisions aux mains de l'équipe ou des collaborateurs et ne joue alors qu'un rôle de coordinateur et/ou d'animateur en ce sens qu'il veille « à l'équilibre des intérêts entre ses collaborateurs » (Züger, 2011, p. 37).

Partant de ces 2 styles de direction opposés, Tannenbaum & Schmidt (1958) décomptent un total de 6 styles de management dépendant de la marge de décision du manager et des collaborateurs.

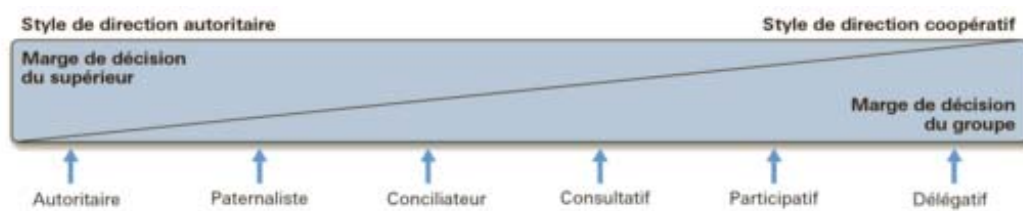


Figure 7 – Styles de management selon Tannenbaum & Schmidt (Züger, 2011, p.36)

Les différents styles de management repris par Tannenbaum & Schmidt sont les styles autoritaire, paternaliste, conciliateur, consultatif, participatif et délégatif. Leurs descriptions sont similaires à celles présentes dans la théorie de Likert. C'est pourquoi elles seront citées et résumées en quelques lignes :

- Dans le cas du *management autoritaire*, le manager n'écoute pas ses subalternes et prend les décisions.
- Le *manager paternaliste* vend ses décisions à ses collaborateurs en ce sens qu'il prend les décisions mais « veille à convaincre ses collaborateurs de leur bien-fondé avant de prendre des dispositions » (Züger, 2011, p. 36).
- Le *manager conciliateur* prend le temps de répondre aux questions de ses collaborateurs concernant ses décisions afin de les faire adhérer à ses choix.
- Comme son nom l'indique, le *manager consultatif* va consulter ses collaborateurs et, donc, leur laisser l'occasion de s'exprimer par rapport à la décision qu'il compte prendre. Leur avis pourra, ou non, modifier sa décision finale.
- Dans le *management participatif*, le dirigeant laisse à son équipe le soin de proposer des solutions auxquelles il réfléchira pour pouvoir prendre la décision finale tous ensemble.

- Le *manager délégatif* délègue les décisions à son équipe : il explique le problème et détermine le cadre d'action possible, ce qui permettra à l'équipe de décider. Il joue un rôle de « coordinateur en interne et en externe » (Züger, 2011, p.36).

III.4. Leadership situationnel (Hersey, Blanchard & Johnson)

Comme Likert (1961) et Blake & Mouton (1964), Hersey, Blanchard & Johnson (cités par Züger, 2011) partent du principe selon lequel l'attitude du manager dépend de l'intérêt qu'il porte à la tâche et à ses subalternes, mais ils ajoutent que l'efficacité de cette attitude managériale varie en fonction du degré de maturité des collaborateurs.

Le degré de maturité d'un collaborateur dépend à la fois de sa maturité psychologique (volonté, motivation ou *willingness*) et de sa maturité professionnelle (compétences ou *ability*) à réaliser une tâche spécifique. La volonté porte sur la confiance en soi, la motivation et la disponibilité du subalterne tandis que les compétences portent sur l'expérience, les connaissances et les capacités du collaborateur (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

Cela veut donc dire que le type de management exercé changera en fonction du collaborateur que le manager a en face de lui.

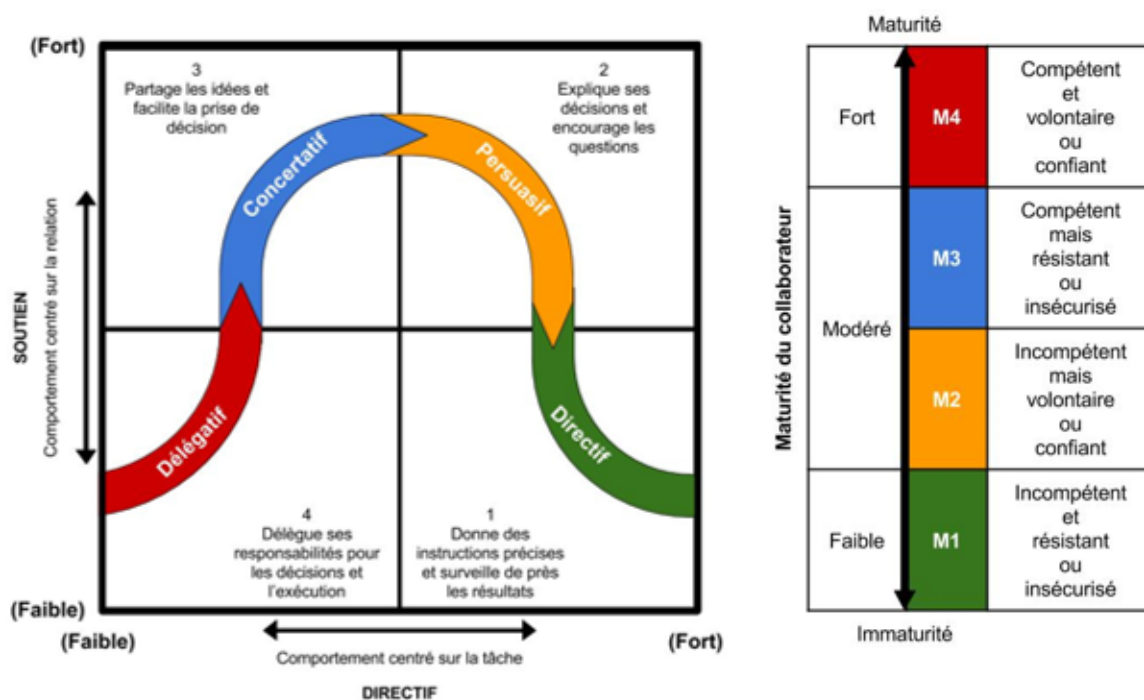


Figure 8 – Styles de leadership selon Hersey, Blanchard & Johnson (retravaillé sur base de Hersey, 1989, p.56)

Pour connaître l'attitude à adopter, le manager évalue au préalable le degré de maturité de ses collaborateurs par rapport à une tâche précise en se basant sur des tests ou sur leur profil. Comme dit précédemment, le degré de maturité d'un collaborateur dépend de sa maturité psychologique et de sa maturité professionnelle à réaliser une tâche spécifique. Cela implique que le niveau de maturité d'un collaborateur peut différer d'une tâche à l'autre et c'est donc sur base de cette évaluation que le manager pourra adapter son comportement en fonction du collaborateur qui se trouve en face de lui (Züger, 2011). Contrairement aux autres typologies où le style de management était commun à tous les collaborateurs, cette théorie implique un management personnalisé et variable pour chaque collaborateur.

En fonction de son comportement et du niveau de maturité du collaborateur, le manager pourra adopter l'un des 4 types de leadership repris en **Figure 8** : autoritaire, persuasif, concertatif (ou participatif) ou délégitif.

III.4.1. Leadership directif

Le manager peut adopter cette attitude suite au faible niveau de maturité de son collaborateur : celui-ci manque de compétences, de confiance en soi et de volonté. En effet, le manager doit mettre l'accent sur l'intérêt porté à la tâche et moins sur la relation. Il devra donc encadrer le subalterne en lui donnant des instructions précises et en surveillant de près l'exécution des tâches et les résultats qui en découlent. Il est clair que le manager prend les décisions et les impose à ses collaborateurs. C'est ce qu'on appelle le leadership directif ou autoritaire (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

III.4.2. Leadership persuasif

Dans ce cas de figure, le collaborateur est faiblement ou moyennement mature : bien qu'il soit volontaire et confiant, il est incompetent. Cela a pour conséquence que le manager devra alors s'axer tant sur la tâche que sur la relation. En effet, le manager devra encadrer et guider son subalterne grâce à des instructions claires mais il devra également l'encourager et le féliciter. Ici, le manager prend les décisions et les explique à son collaborateur, lui laissant ainsi la possibilité de poser des questions. Ce type de leadership est dit « persuasif » ou « intégrateur » (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

III.4.3. Leadership concertatif

Le leadership concertatif, ou participatif, est adopté suite à la maturité moyenne ou forte du collaborateur : il est compétent mais manque de confiance en lui ou de volonté. Le manager devra moduler son attitude de telle sorte qu'il soit axé fortement sur la relation et dans une moindre mesure sur la tâche. Il joue le rôle de facilitateur en ce qui concerne les prises de décisions (auxquelles il fait participer ses collaborateurs) et partage les idées, il communique et encourage son subalterne plutôt que de lui donner des instructions (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

III.4.4. Leadership délégitif

Lorsque le collaborateur est fortement mature, c'est-à-dire lorsque celui-ci a les compétences nécessaires et est confiant et volontaire, le manager peut se détacher de la relation et de la tâche. Etant donné l'autonomie du subalterne, le manager va pouvoir lui déléguer des responsabilités en termes de décisions et d'exécution de celles-ci. Son rôle sera plus de les suivre et de les observer que de les encadrer ou les diriger. C'est ce qu'on appelle le leadership délégitif (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

III.4.5. Distinction

Hersey, Blanchard & Johnson (1996) font une distinction entre les concepts de management et de leadership, souvent considérés comme étant une seule et même chose. Selon eux, « le management consiste à travailler avec et par l'entremise des autres à la réalisation d'objectifs organisationnels » (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996, p.7) tandis que le leadership, concept plus large, consiste à influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe et peut servir à n'importe quelle finalité. La principale différence provient donc de la finalité : organisationnelle pour le management, quelconque pour le leadership.

III.5. Conclusion ¹³

Les théories de Blake & Mouton, Likert et Tannenbaum & Schmidt convergent en ce sens que les types de management proposés sont sensiblement pareils. Certains éléments varient toutefois comme, par exemple, le nombre de dimensions (unidimensionnel ou bidimensionnel), les dimensions choisies (intérêt pour les tâches, intérêt pour les collaborateurs, implication du manager ou processus décisionnels). Il est important de noter que, malgré que certains auteurs préconisent certains styles de management, il n'y a pas de bons ou de mauvais types de management. Le type de management utilisé peut dépendre de la situation, de l'équipe mais aussi des individus.

- Lors d'une situation d'urgence, un style directif semblera plus approprié.
- Une équipe habituée à travailler main dans la main devrait impliquer un management déléгатif tandis qu'une équipe qui met l'esprit d'équipe au cœur de ses priorités préférera un management persuasif.
- Enfin, les individus peuvent avoir des profils différents et, selon les cas, on privilégiera le management directif (pour ceux qui ont besoin d'être dirigés et rassurés) ou le management participatif (pour ceux qui ont besoin d'autonomie et de responsabilités).

Ce sont ces variations des types de management en fonction de la situation qui ont amenés Hersey, Blanchard & Johnson a développé la théorie du leadership situationnel que nous avons vue précédemment.

¹³ Basé sur : MOCH O. (2014). *Cours 5 : Les différents types de management*. Liège : Syllabus, Haute Ecole de la Province de Liège

IV. Motivation et freins

Dans leur étude, Cassagnol-Bertrand & Constant (2007) relèvent le fait que, lorsque des évaluateurs disposent d'informations sur la motivation et sur la performance, la motivation prend le pas sur la performance. C'est pourquoi il est important d'en connaître les sources et les obstacles éventuels. Ce sera l'objectif de cette section.

Il existe une pléthore de théories abordant la motivation sous des approches et aspects différents. Nous expliciterons et mettrons en relation quelques théories principales concernant la motivation. Nous commencerons par expliquer les horizons d'analyses possibles de la motivation avant d'y incorporer les principales théories y prenant place.

Comme dit ci-dessus, il existe des approches différentes et nous parlerons dans un premier temps de l'approche par le contenu de la motivation avant de discuter de l'approche par le processus.

Selon Taskin (2014, *Comportement organisationnel*, p.2), la motivation est l' « ensemble des processus d'éveil, de direction et de maintien des activités dirigées vers un but ». Vallerand & Thrill (cités par Adam & Louche, 2009, p.89) considèrent que « la motivation constitue la force interne ou externe qui déclenche le comportement, l'oriente, lui donne son intensité et enfin amène sa persistance dans le temps ».

La section qui suit explique ce que signifient « force interne » et « force externe » lorsque l'on parle de motivation.

IV.1. Motivation intrinsèque, extrinsèque et amotivation

Par force interne, il faut entendre motivation intrinsèque alors que la force externe correspond à la motivation extrinsèque. Nous aborderons ces types de motivations dans les points qui suivent avant de décrire brièvement un 3^{ème} élément à prendre en compte : l'amotivation.

IV.1.1. Motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque est attachée à une activité « réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006). Il en existe 3 formes :

- La motivation intrinsèque aux stimulations, liée aux sensations ressenties lors de l'activité professionnelle ;

- La motivation intrinsèque à la connaissance, liée au plaisir d'apprendre de nouvelles choses ;
- La motivation intrinsèque à l'accomplissement, liée au sentiment de relever des défis.

La motivation intrinsèque semble être une norme ; c'est ce qui ressort, entre autres, des études de Louche, Bartolotti & Papet (2006) et de Cassagnol-Bertrand & Constant (2007).

Dans leur travail, Louche, Bartolotti & Papet (2006) souhaitent montrer que la normativité de la motivation intrinsèque est plus affirmée lorsque les employés se présentent à des responsables hiérarchiques plutôt qu'à des collègues.

Leurs résultats indiquent premièrement que « la motivation intrinsèque est plus fortement mise en avant pour se faire bien voir » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006, p.354). Autrement dit, les individus déclarent avoir une certaine motivation intrinsèque lorsqu'ils doivent se présenter devant des supérieurs hiérarchiques. Cassagnol-Bertrand et Constant (2007), eux aussi, montrent grâce à une étude réalisée sur un groupe d'étudiants que ceux-ci utilisent la motivation intrinsèque pour se présenter spontanément ou se valoriser. Dans un deuxième temps, leurs résultats confirment que ce type de motivation contribue à se faire bien voir de la hiérarchie mais mal voir des collègues. En effet, selon les auteurs, « la relation d'évaluation formelle [...] renforce l'expression de la normativité de la motivation intrinsèque » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006, p.354).

Ce qui explique le fait de se faire mal voir des collègues est assez simple à comprendre : la personne se montre motivée afin de se faire bien voir de sa hiérarchie or c'est une norme des responsables et non des subalternes, ce qui implique que, comme « cette norme n'est pas constitutive de leur identité de groupe » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006, p.355), la personne l'appliquant est mal vue par ses pairs. Louche Bartolotti & Papet (2006) concluent que la normativité de la motivation intrinsèque est considérée comme indésirable vis-à-vis des collègues mais désirable pour la hiérarchie.

« Le rôle de la motivation intrinsèque, comme élément spécifique de valorisation sociale, est donc mis en évidence. » (Louche, Bartolotti & Papet, 2006, p. 354).

IV.1.2. Motivation extrinsèque

Par force externe, il faut comprendre motivation extrinsèque. Il s'agit de la motivation liée aux « situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (obtenir une récompense ou éviter une sanction, par exemple) » (Louche, Bartolotti et Papet, 2006, p.351). Il en existe également 3 formes :

- La régulation externe, liée aux récompenses matérielles ou aux sanctions (par exemple, un étudiant se rend au cours car le professeur prend les présences) ;
- La régulation introjectée, liée aux contraintes externes que la personne intériorise (c'est l'exemple d'un étudiant qui se sent coupable de ne pas assister au cours) ;
- La régulation par identification, lié à la valorisation du comportement par l'individu (exemple de l'étudiant qui va au cours car il a choisi d'y aller et il valorise ce comportement).

Tout comme la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque est utilisée pour se faire bien voir. Contrairement à la motivation intrinsèque, les résultats indiquent qu'une personne aura plutôt tendance à utiliser la motivation extrinsèque pour se présenter à ses collègues plutôt que pour se présenter à sa hiérarchie. Il n'en reste pas moins que la motivation extrinsèque sert tout de même à se faire bien voir de la hiérarchie (Louche, Bartolotti & Papet, 2006).

IV.1.3. Amotivation

Un 3^{ème} élément à prendre en compte est l'amotivation, le cas d'une personne qui n'est pas motivée mais qui est résignée. C'est ce que Deci et Ryan (1985) décrivent comme une situation où la personne ne fait aucun lien entre les résultats et son comportement. « À la longue, l'individu en viendra à poser le comportement de manière automatique, mais sans ressentir une motivation autodéterminée pour ce qu'il fait. » (Piché, 2003, p.8)

Ce dernier élément clôture le chapitre relatif aux différentes sortes de motivation (intrinsèque et extrinsèque). Intéressons-nous maintenant à ce qui stimule ou réduit la motivation. Nous allons donc voir l'approche par le contenu avant d'expliquer l'approche par le processus.

IV.2. Approche par le contenu

Comme son nom l'indique, l'approche par le contenu tente d'expliquer la motivation par son contenu. Elle englobe, entre autres, les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg.

Taskin (2014, *Comportement organisationnel*), dans son syllabus de Management Humain, montre la succession d'évènements prenant place du point de vue physiologique des besoins. Un besoin est insatisfait et fait apparaître un déséquilibre, ce qui crée une tension. Une action est alors mise en place avec pour objectif de réduire cette tension. L'objectif atteint, le besoin est satisfait et la tension diminue.

Nous parlons ici de besoins, mais quels sont ces fameux besoins ? Pour le savoir, il faut présenter les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg.

IV.2.1. Pyramide des besoins (Maslow)

Dans les années 1950, Maslow publie un article dans lequel il développe une pyramide des besoins servant de base pour résoudre la question liée à la motivation (Pastor & Bréard, 2005, p.50).

A. Hypothèses

Pour sa recherche de théorie générale sur le besoin et la motivation, Maslow pose trois hypothèses principales (Rappin, 2005, pp.56-57) :

- 1) Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.
- 2) La recherche des besoins est hiérarchisée : toute personne cherche à satisfaire les besoins les plus élémentaires, elle ne passe au besoin suivant qu'après avoir satisfait le besoin inférieur.
- 3) Les besoins fondamentaux ont une priorité absolue.

Grâce à la pyramide de Maslow et les hypothèses posées par l'auteur, on peut aisément comprendre qu'un manque au niveau d'un besoin conduit à un certain comportement. Ce comportement est donc guidé par un certain besoin qui prédomine sur les autres à un certain moment. C'est ce manque au niveau d'un besoin qui conduit à la motivation.

B. La pyramide des besoins

La **Figure 9** présente ladite pyramide de Maslow suite à laquelle nous expliquerons les différents besoins et les relierons au cadre idéologique du travail.

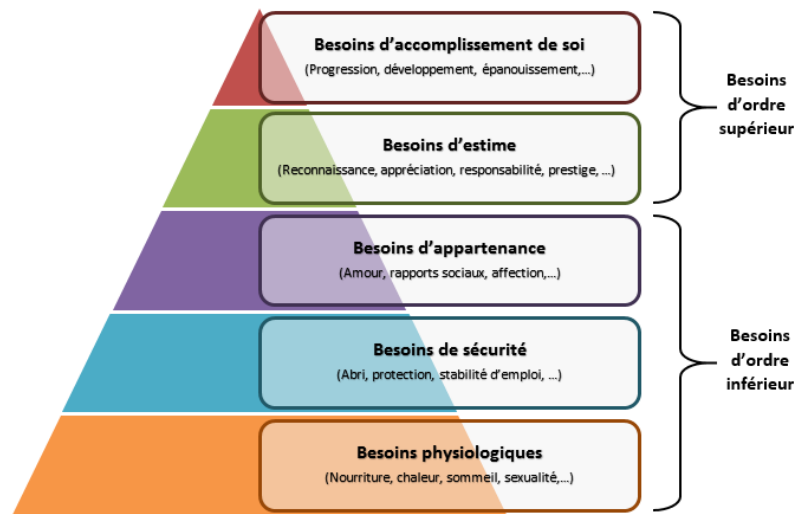


Figure 9 – Pyramide de Maslow¹⁴

La pyramide de Maslow est composée de 5 tronçons, chacun d'entre eux représentant un besoin. Les niveaux inférieurs de la pyramide correspondent aux besoins les plus élémentaires. Charlot, Guffens et ASBL Le Bien Vieillir (2007, p.39) en donnent une brève explication :

- Le 1^{er} niveau, celui des besoins physiologiques, est fondamental. Ce sont en effet les besoins les plus importants sans lesquels « la construction des étages supérieurs est alors impossible » (Charlot *et al.*, 2007, p.39). A ce niveau de la pyramide, nous retrouvons les besoins liés à la nourriture (boire et manger), la respiration, le sommeil, les relations sexuelles,...
- Le 2^{ème} niveau, couvrant les besoins de sécurité (et de sûreté), implique de se sentir à l'abri du danger, d'avoir un environnement stable et prévisible (notamment l'emploi), d'être doué de liberté, d'avoir une philosophie ou une religion,...

¹⁴ Adapté de

- Letor C. (2010). *Psychologie. Thème C : La motivation*. Mons: Syllabus, Université Catholique de Louvain. p.12
 - Taskin L. (2014) *Management Humain. Comportement organisationnel*. Mons : Syllabus, Université Catholique de Louvain. p.4

- Le 3^{ème} niveau est celui des besoins d'appartenance, on y retrouvera donc les besoins d'affection, d'amitié et d'amour et, par conséquent, aussi le sentiment d'appartenir à un groupe social comme un club sportif, une équipe de travail,...
- Le 4^{ème} niveau recouvre les besoins d'estime de soi. C'est à ce niveau là qu'intervient le besoin de reconnaissance, de prestige, de fierté de ce que l'on est et de ce que l'on fait. On y retrouve aussi le besoin de se sentir respecté, apprécié, fort, compétent, indépendant,...
- Le 5^{ème} et dernier niveau porte sur les besoins d'accomplissement de soi (ou d'actualisation), c'est-à-dire que l'être humain a besoin de trouver sa propre voie, de s'épanouir, de progresser en apprenant et comprenant de nouvelles choses, de se développer en utilisant et en amplifiant son potentiel et ses talents,...

Etant donné que ce mémoire se base sur les motivations dans le cadre professionnel, il est intéressant d'appliquer cette pyramide à l'idéologie du travail. C'est ce que nous faisons dans la section suivante.

C. Adaptation au niveau du travail selon Time-Management ¹⁵

Audibert (2009) retravaille sur les différents besoins en imaginant ce qu'ils représentent au niveau de la sphère professionnelle. Il en arrive concrètement à ceci :

- Besoins physiologiques : le travail répond à ces besoins si la personne reçoit une juste rémunération lui permettant d'acheter de la nourriture et d'avoir un logement décent mais aussi de travailler dans des conditions de travail acceptables.
- Besoins de sécurité : ce besoin peut être satisfait grâce à la stabilité de l'emploi (salaire convenable et régulier et horaire défini), à un transfert d'informations au moment approprié et au sentiment de soutien que ressent la personne lorsque c'est nécessaire.
- Besoins d'appartenance : il s'agit, pour la personne concernée, d'avoir la possibilité d'établir des contacts avec ses collègues de travail pendant les heures

¹⁵ Partie basée sur : Audibert O. (2009). *La pyramide des besoins de Maslow*. En ligne <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow/>, consulté le 06/11/2015

de travail (et, éventuellement, en dehors de celles-ci) et de se sentir membre d'un service, d'un département et/ou de la société.

- Besoins d'estime : les éléments pouvant contribuer à satisfaire ce besoin sont, par exemple :
 - Avoir la reconnaissance du patron, des clients ou des collègues ;
 - Éprouver le sentiment d'avoir fait quelque chose d'utile ;
 - Être félicité ou récompensé pour le travail fourni ;
 - Varier et innover dans les tâches ;
 - Participer à la définition de ses objectifs professionnels.
- Besoin d'accomplissement : le travail répond à ces besoins s'il donne un sens à la vie de la personne, s'il lui accorde une certaine autonomie ou s'il lui permet de suivre des formations et de se développer. Il pourra aussi être satisfait si la personne se sent écoutée, consultée et si elle peut donner son avis sur son travail.

IV.2.2. Théorie ERG (Alderfer)

Pastor & Bréard (2005, pp.50-51) expliquent que, en 1972, Alderfer a développé la théorie « ERG » (*existence, relatedness, growth*) ou « ESC » en français (existence, sociabilité, croissance) qui est directement appliquée aux situations de travail. Pour lui, les besoins sont donc présentés selon ces axes :

- « les besoins d'existence, E : salaire, avantages sociaux, etc. ;
- les besoins de sociabilité, S: besoin de communiquer, de nouer des relations intimes, etc. ;
- les besoins de croissance ou de développement personnel, C : besoin d'estime de soi, de défis, etc. » (Pastor & Bréard, 2005, pp.50-51)

Contrairement à Maslow, Alderfer considère que les besoins ne sont pas hiérarchisés. « Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense », explique Roussel (2001, p.6).

IV.2.3. Théorie des deux facteurs (Herzberg)

« Herzberg, qui développe le modèle bi-factoriel des motivations, part du postulat que c'est la non-satisfaction des besoins qui est source de démotivation. » (Rappin, 2005, pp.57-58) Le modèle se base sur les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation :

- Les facteurs d'hygiène permettent de diminuer l'insatisfaction s'ils sont présents mais ils ne stimulent pas la personne pour autant. Rappin (2005, p.58) explique que « ces besoins sont liés au contexte du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations entre collègues, les conditions matérielles de travail, la politique de gestion des ressources humaines appliquées dans l'organisation... ».
- Les facteurs motivateurs seraient l'unique source de motivation, ils stimulent la personne et augmentent la satisfaction. Toujours selon Rappin (2005, p.58), les « sources de motivations sont liées au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie, aux défis à surmonter... ».

Rappin (2005, p.58) en conclut que, « selon Herzberg, on pourrait stimuler la motivation d'un salarié en accroissant le contenu significatif de la tâche, c'est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis, en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible. L'échange entre le travail et les récompenses externes peut uniquement réduire l'insatisfaction du salarié. »

IV.2.4. Confrontation des théories de Maslow, Alderfer et Herzberg

La **Figure 10**, réalisée par l'étudiant, tente de synthétiser les points précédents concernant les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg mais elle met également en vis-à-vis les besoins se correspondant respectivement et confronte les théories grâce aux travaux de comparaison de certains auteurs tels que Gélienier (1980).

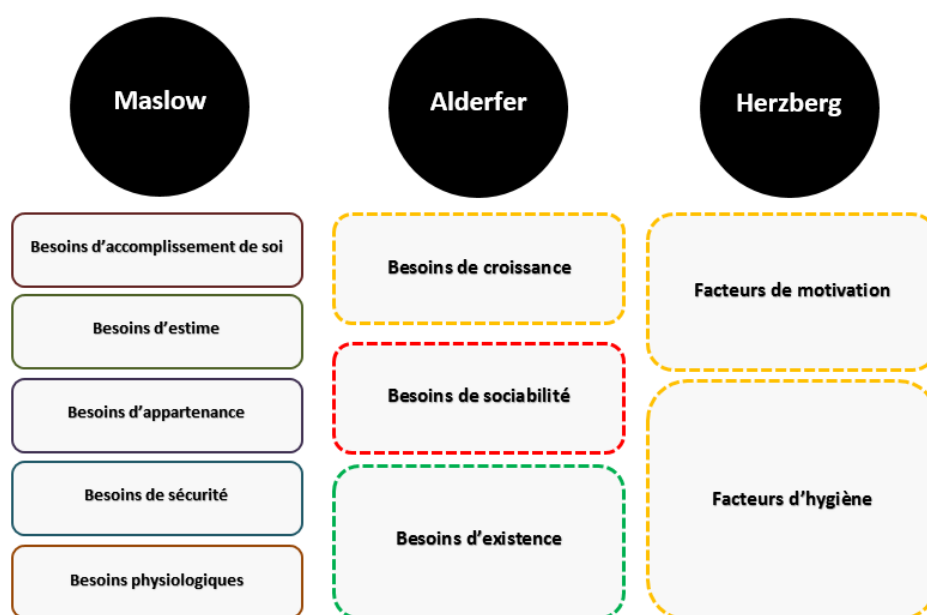


Figure 10 – Confrontation des théories de Maslow, Alderfer et Herzberg

Ainsi, nous pouvons voir que les besoins d'existence d'Alderfer correspondent aux besoins physiologiques et de sécurité de Maslow. On y observe aussi que les besoins de sociabilité et de croissance correspondent aux besoins d'appartenance et d'estime tandis que les besoins de croissance coïncident avec les besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

En ce qui concerne Herzberg, les facteurs d'hygiène qu'il a repérés correspondent aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance chez Maslow tandis que les facteurs de motivation équivalent aux besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Toutes ces théories nous ont permis de découvrir la motivation par son contenu, nous allons maintenant expliquer les théories liées à son processus.

IV.3. Approche par le processus

Cette approche consiste à comprendre le processus qui implique la motivation. Une première théorie est celle de Vroom (1964) suivie par celles de Locke & Latham (1990).

IV.3.1. Théorie des attentes (Vroom)

Vroom (cité par Pastor & Bréard, 2005, p.58) développe la théorie des attentes au travers du modèle « VIE » (valence, instrumentalité, expectation) où il expose le modèle cognitif de la motivation au travail. Voici une explication des composantes du modèle « VIE » :

- La valence est « la valeur (satisfaction et/ou mécontentement) que les individus attribuent à leurs efforts et aux résultats attendus de leurs actes » (Taskin, 2014, *Comportement Organisationnel*, p.7). C'est donc le fait d'estimer la valeur des conséquences possibles des actions entreprises. Elle se mesure sur une échelle de -1 à +1 selon l'impact estimé : « J'accorde la valence -1 si j'estime que mon action va entraîner une sanction lourde, et +1 si j'espère une augmentation de salaire ou une promotion importante » (Pastor & Bréard, 2005, p.58).
- L'instrumentalité concerne « les moyens utilisés pour atteindre les résultats » (Pastor & Bréard, 2005, p.58). Il s'agit donc également de la probabilité qu'un certain comportement mène à une certaine récompense spécifique (Vroom, 1964). L'instrumentalité prend une valeur de 0 ou de 1 selon l'impact estimé : « [...] accomplir des heures supplémentaires aura une instrumentalité de 1 si je suis certain que c'est le moyen le plus sûr pour obtenir une promotion ou davantage de responsabilités » (Pastor & Bréard, 2005, p.58).

- L'expectation, ou l'attente, est le lien existant entre l'action et son résultat. (Vroom, 1964). Ce facteur est basé sur ce que l'on attend qui ressorte de nos actes et porte donc sur « ce qu'on pense de ses propres capacités, ses chances de réussites (auto-évaluation), et est également lié aux aptitudes réelles » (Taskin, 2014, *Comportement Organisationnel*, p.7). « Je n'agirai pas de telle ou telle façon si je ne m'attends pas à des résultats » (Pastor & Bréard, 2005, p.58).

IV.3.2. Théorie des objectifs (Locke & Latham)

Locke & Latham (1990) développent la théorie des objectifs selon laquelle une personne se fixe plusieurs objectifs hiérarchisés. La personne sera motivée par le défi d'atteindre les résultats. Mansencal & Michel (2004) expliquent que, pour ce faire, il faut que :

- Les objectifs soient difficiles à atteindre mais réalisables : cela amène une performance supérieure que s'ils étaient faciles ;
- Le collaborateur s'implique personnellement dans ses objectifs : on peut l'évaluer, le faire participer aux décisions et lui donner un feedback afin d'accroître son implication ;
- Les obstacles soient surpassables : en lui fixant des objectifs, le travailleur va augmenter ses efforts et chercher une manière d'atteindre les résultats escomptés.

V. Conclusion

Dans cette revue de la littérature, nous avons parcouru la théorie de l'agence afin de bien appréhender les relations qui peuvent exister entre les différentes parties auxquelles nous serons confrontés (à savoir le siège de Belfius, Belfius Hesbaye SCRL, le responsable de l'équipe « Placements » et les collaborateurs de cette même équipe).

De la vision globale de cette relation, nous avons passé en revue les différentes formes de managements existantes (management par les règles, par les objectifs, par les valeurs, par les compétences) afin de resituer et d'expliquer le management par objectifs. Cela nous a, en outre, permis de voir que les entreprises contemporaines ont tendance à mixer, à juxtaposer les différentes formes de management plutôt que de les rendre exclusives.

Partant de la forme de management en application dans l'entreprise, nous en sommes naturellement arrivés à parler du style de management adopté par le responsable. Pour ce faire, nous avons donc abordé les théories de Blake & Mouton, Likert, Tannenbaum & Schmidt mais aussi celle de Hersey, Blanchard & Johnson.

Une fois les formes et styles de management compris, nous avons tenté de comprendre ce qui motive les collaborateurs, c'est pourquoi nous avons entamé une partie relative à la motivation. Il en existe plusieurs sortes (intrinsèque, extrinsèque ou amotivation) et elles peuvent être approchées de différentes manières (contenu ou processus). Les principales théories nous ont permis de dresser un tableau global de ce sujet qui nous sera utile pour la suite de ce mémoire.

Les différentes théories et mécanismes ont été parcourus dans cette revue de littérature afin de faciliter la compréhension et de mieux entamer la Partie 3 relative à l'application empirique qui suivra.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 3 : APPLICATION EMPIRIQUE

Lors d'une rencontre avec le directeur administrateur de Belfius Hesbaye SCRL et du responsable de l'équipe « Placements », il avait été décidé d'un sujet portant sur les freins et les motivations des membres de l'équipe « Placements » concernant l'atteinte des objectifs commerciaux qui leur ont été fixés.

I. Méthodologie

Après mûre réflexion, l'idée de réaliser une étude qualitative afin d'obtenir des éléments de réponses a émergé. En effet, cette méthodologie correspond particulièrement à ce type de sujet puisqu'elle permet d'obtenir une grande quantité d'informations issue de la richesse des entretiens. Elle était également plus adaptée étant donné la taille modérée de l'échantillon (16 personnes) et le fait que le sujet ne permettait pas de collecter des données sur un grand échantillon. Pour ce faire, il est possible d'organiser des discussions de groupe ou des entretiens (non directifs ou semi-directifs).

Le choix a été fait de réaliser des entretiens semi-directifs car ceux-ci présentent certains avantages comme, par exemple, permettre d'aller plus en profondeur dans les réponses données mais aussi « d'analyser plus à fond les opinions, les attitudes et les motivations des individus » (François & Pellemans, 1979, p.55). Ainsi, des entretiens semi-directifs ont été menés sur base d'un guide d'entretien le plus complet possible quant à son contenu mais ce type d'interviews laisse une grande liberté à l'intervieweur en vue d'obtenir des réponses. François & Pellemans (1979) ajoutent que l'intervieweur peut donc modifier tant ses questions que l'ordre de celles-ci mais aussi approfondir certains sujets. Le choix de la méthodologie a été réalisé sur base de ces divers avantages. Cependant, la méthode des entretiens semi-directifs présente également des inconvénients comme la longueur du temps consacré aux interviews.

D'autres inconvénients pouvant surgir lors d'entretiens de ce type ont été relevés lors des contacts avec les placeurs :

- Il n'est pas toujours aisé de connaître les disponibilités d'une personne et, quand on les connaît, il est parfois difficile de leur demander de nous consacrer du temps ;

- La personne peut ne pas être honnête par crainte que ses dires soient répétés à son supérieur hiérarchique ou par ruse, pensant que cela influencera ses avantages extralégaux et/ou autres ;
- La personne ne saura peut-être pas comment s'exprimer sur certaines questions.

Le stage de l'étudiant lui permet néanmoins de partiellement pallier cette difficulté. En effet, pendant plus de 3 mois, il a pris part aux activités et à la vie active de la société en tant que stagiaire. Cela lui a permis d'observer les comportements, les attitudes et d'obtenir des informations grâce à des discussions informelles.

Pour ces interviews, un guide d'entretien a été réalisé. Une fois le guide validé, arrive une phase qui demande une bonne organisation et un travail de longue haleine : prendre contact avec les personnes concernées, fixer des rendez-vous en fonction de leur emploi du temps, faire face aux imprévus, préparer le matériel nécessaire, réaliser les interviews, retranscrire celles-ci, appliquer des codages et analyser les résultats.

Grâce à la coopération de Belfius Hesbaye SCRL, l'entièreté de l'équipe « Placements », soit un total de 16 personnes, a donc pu être interrogée. La **Figure 11** reprend un tableau listant les personnes interrogées, leur âge ainsi que la date et la durée de l'entretien.

NOM et Prénom	Âge	Date	Durée	NOM et Prénom	Âge	Date	Durée
CUPERS Cristelle	44 ans	28/04/2016	83min	LONGCHAMP Yves	51 ans	04/05/2016	83 min
GUIGNARD Catherine	47 ans	04/05/2016	94 min	MATHY Christian	60 ans	04/05/2016	76 min
HEINE Nadine	56 ans	27/04/2016	102 min	PALATE Stéphane	39 ans	04/05/2016	75 min
HOUART Patrick	53 ans	26/04/2016	100 min	PASLEAU Jean-Michel	39 ans	29/04/2016	52 min
HUBERT Jean-Michel	54 ans	04/05/2016	69 min	RASIR Laurent	51 ans	28/04/2016	73 min
LECLERCQ Philippe	48 ans	28/04/2016	118 min	WARNANT Hervé	35 ans	11/05/2016	46 min
LEKEU Cindy	31 ans	29/04/2016	61 min	WATHELET Philippe	58 ans	29/04/2016	60 min
LEMESTRE Jean Louis	56 ans	29/04/2016	70 min	WEGGE Nathalie	48 ans	27/04/2016	118 min

Figure 11 – Détails des interviews

Au total, c'est un peu plus de 1280 minutes (soit environ 21 heures et 20 minutes) qui ont été réservées à la réalisation des interviews. Comme le suggèrent Jolibert & Jourdan (2011), les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone après avoir eu l'accord des interrogés afin d'être entièrement retranscrits, seule une personne a refusé l'utilisation d'un enregistreur. Cela a permis d'avoir un corpus de 145.654 mots. Ce corpus a ensuite été soumis à un ensemble de codages avant d'être analysé, tout ceci grâce aux outils *Microsoft Office* et au programme *N-Vivo*.

Le programme *N-Vivo* est un logiciel informatique permettant « d'organiser, analyser et trouver du contenu perspicace parmi des données non structurées ou qualitatives telles que des interviews, des réponses libres obtenues dans le cadre d'un sondage, des articles, des médias sociaux et des pages Web » (QSR International, 2016). Quelques captures d'écran sont disponibles en Annexe 4 afin de montrer l'arborescence réalisable à partir du logiciel.

La méthodologie qui a été choisie est celle de l'analyse de contenu. Cette méthodologie a été sélectionnée suite à l'avis convergent de la promotrice, d'un assistant universitaire et de l'étudiant.

4.1. Analyse de contenu

Cette méthode semble être la plus appropriée et la plus pertinente face au contexte d'étude choisi. En effet, cette méthode est caractérisée par son objectivité, sa précision mais aussi par sa richesse d'informations par rapport à la méthode du résumé.

Pour réaliser cette phase empirique, différentes étapes ont pris place. Tout d'abord, comme nous le verrons ci-après, le guide d'entretien a été établi sur base de questions relatives à des thèmes spécifiques. Les entretiens ont ensuite pris place.

Une fois la récolte des données terminée, celles-ci ont été entièrement retranscrites sur *Microsoft Word*. L'analyse de contenu est une « procédure de réduction des données qui consiste à classer dans un nombre restreint de catégories un grand nombre de mots ou d'expressions » (Weber, 1985). C'est pourquoi ces retranscriptions ont été traitées grâce au programme *N-Vivo* dans le but de réduire l'information en catégories et en sous-catégories. C'est ce que l'on appelle le codage émergent car il permet de distinguer des catégories émanant du contenu et pouvant donc être différentes des thèmes repris dans le

guide d'entretien. Ensuite, avec un peu de recul, les catégories ont été rassemblées en groupes et sous-groupes définissant ainsi des axes de réponses. C'est le codage axial. Cela étant fait, une relecture est nécessaire pour vérifier que tous les éléments ont été classés dans les bonnes catégories ou sous-catégories. Il en est de même pour les catégories, il faut aussi vérifier qu'elles se trouvent dans le bon groupe ou sous-groupe.

Cette phase de traitement des données terminée, il faut restituer les observations collectées à la bonne catégorie et repérer la fréquence des idées observées. Comme le soulignent Jolibert & Jourdan (2011, p.52), « il s'agit de relever la présence de mots-clés et des concepts qu'ils désignent afin de quantifier leur fréquence d'apparition et de cooccurrence sur tout type de support (Berelson, 1971 ; Bardin, 2001) ».

C'est grâce à cette étape que les résultats apparaîtront clairement. « La puissance de l'interprétation repose sur le fait qu'elle dépasse les articulations explicites et logiques du discours individuel, pour s'intéresser aux relations qui s'établissent entre les catégories et aux fréquences d'associations ou de concomitance entre les unités de sens ainsi créées. » (Jolibert & Jourdan, 2011, p.58)

Finalement, ces résultats seront analysés grâce à une confrontation avec la théorie mise en avant dans la revue de littérature.

La section ci-après a pour but de présenter le guide d'entretien qui représente en quelques sortes un second point de départ de l'application empirique, après le choix de la méthodologie.

4.2. Guide d'entretien

La revue de littérature a joué un grand rôle pour comprendre toute une série de concepts mais elle a également été utile pour rédiger le guide d'entretien, disponible en Annexe 1. En effet, il est essentiel de faire un lien entre la théorie et la pratique, ce qui permet notamment de connaître la position des personnes concernées vis-à-vis de différents concepts et de faire ressortir leurs motivations.

Ce guide a été construit de telle sorte que le sujet principal du présent mémoire (les freins et les motivations) apparaisse progressivement dans la conversation.

Pour mettre la personne en confiance, il lui a été demandé de parler d'elle et des choses qu'elle aime dans la vie mais aussi de sa carrière et de son métier de placeur. Cette étape est cruciale car elle constitue non seulement une source d'informations mais elle offre également la possibilité de mettre la personne à l'aise pour se livrer davantage sur les autres sujets lors de l'interview.

Ensuite, il lui a été donné l'occasion d'aborder les différentes relations possibles sur son lieu de travail : celle avec l'équipe de placeurs, celle avec les membres de l'agence à laquelle la personne est rattachée, celle avec le responsable du marché « Placements » et celle avec les associés de la SCRL. De là, elle a pu exprimer son opinion sur l'ambiance qui règne au sein de la société. Après cela, la personne a été amenée à parler de ce qui l'intéresse dans son travail, ce qu'elle aime et ce qu'elle n'aime pas dans son travail, des éventuels manques et, grâce à des questions « indirectes » et des projections, de ses motivations et des freins. Tout cela avait pour objectif de l'amener à discuter de ses besoins physiologiques, des besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement¹⁶. Voici donc les sujets qui ont permis d'aborder chacun de ces besoins :

- Pour aborder les besoins physiologiques, nous avons discuté du package salarial et des avantages extralégaux.
- En ce qui concerne les besoins de sécurité, une question leur a été posée sur la pression qu'ils ressentaient et sur ce qui pouvait leur manquer au niveau professionnel. Dans la discussion autour de cette deuxième question, une sous-question relative à la sécurité de l'emploi était prévue afin d'en savoir davantage. Leurs horaires sont connus et ne nécessitaient dès lors pas de questionnaire supplémentaire particulier.
- En parlant des différentes relations qu'elle peut entretenir sur son lieu de travail et de l'ambiance, nous avons abordé les besoins d'appartenance.
- Les besoins d'estime ont été évoqués grâce à des questions portant sur les éléments de motivation d'un placeur, par la sous-question de la reconnaissance

¹⁶ Ces besoins ont été choisis en fonction de la théorie de Maslow car elle permet plus facilement la transition vers les théories d'Alderfer et de Herzberg.

mais aussi en abordant les feedbacks qu'ils recevaient sur leur travail et leurs résultats.

- Enfin, les besoins d'accomplissement ont été abordés lors de la définition de leur métier mais aussi lors des questions sur le management et l'autonomie qui leur est accordée.

Partant de là, il est plus facile d'appréhender la motivation expliquée par son contenu mais aussi de découvrir les freins. Les questions portant sur les objectifs permettent quant à elles d'aborder la motivation comme processus par l'intermédiaire de la théorie des objectifs et la théorie des attentes.

Finalement, quelques questions ont été posées afin de déterminer l'attitude du responsable du marché « Placements » et détecter le style de management qu'il exerce.

II. Résultats

Les résultats de ces entretiens permettent de dégager clairement certaines tendances.

Après leur avoir demandé de se décrire, de dire ce qu'ils aimaient dans la vie en général et de définir leur métier de placeur, nous avons entamé le cœur de l'entretien. Cela a pu amener de nombreux résultats que nous allons décrire dans cette section. Il s'agira d'abord des motivations et des freins avant de décrire les résultats portant sur le management.

II.1. Motivations

Cette partie englobe les éléments de motivation ressortant des entretiens.

Avant de commencer à décrire les catégories qui en émanent, il faut préciser que l'ensemble des placeurs se présente comme étant motivé intrinsèquement. Cela a pu être observé grâce à un système de projection suivi d'une question de justification. Pour eux, ce qui les intéresse dans leur travail, c'est principalement le contact client, les relations entre collègues, le contenu de leur travail et le développement personnel rendu possible grâce à des formations.

Comme dit ci-dessus, le client fait partie de leurs arguments de motivation. Tant le contact avec lui que sa satisfaction et sa reconnaissance constituent des motivations pour les placeurs interrogés. Cette première catégorie a été découverte grâce à de nombreux témoignages. Elle ne figurait pas dans le guide d'entretien.

II.1.1. Client

Lorsqu'on parle de leur choix de carrière, leurs études ont certes joué un rôle mais on peut voir que le contact client est un des éléments qui a amené de nombreux placeurs à opter pour le domaine bancaire. Le client a motivé leur choix de carrière et, même s'il constitue une ressource qu'on ne peut pas maîtriser, il représente encore l'une des plus grandes sources de motivation dans leur vie quotidienne.

Voici un discours très emblématique de ce point :

« Ce qui m'intéresse, c'est de rendre les gens heureux, répondre à leur demande et qu'ils soient contents de me voir, en rue qu'ils me fassent un grand signe, que j'ai de la reconnaissance dans le boulot que je fais. À partir du moment où les

gens sont contents et qu'il y a une relation de confiance et que c'est une relation win-win où on gagne parce qu'ils viennent chez nous et eux gagnent parce qu'ils sont contents et qu'on répond à leur demande, moi je trouve ça top. »

La reconnaissance du client signifie énormément pour un placeur. Cela lui permet de se rendre compte qu'il satisfait le client, qu'il fait son travail correctement et qu'il a sans doute gagné la confiance du client.

A. Contact avec le client

La rencontre du client, le contact, le fait de pouvoir expliquer les produits et lui dire que tout se passe bien est un élément de motivation pour les placeurs.

Les placeurs se décrivent comme étant des personnes fortement axées sur l'aspect humain et relationnel. C'est ce qui fait qu'ils arrivent à vendre même lors de périodes plus difficiles. Ils aiment également la diversité qu'il y a au sein de la clientèle. Un client n'est pas l'autre, tout un ensemble de paramètres change en fonction du client que le placeur a face à lui. Ces paramètres peuvent être l'âge, la situation familiale, le montant du portefeuille, le profil d'investissement,...

Pour pouvoir vendre leurs produits, les placeurs doivent dans tous les cas rencontrer des clients mais, pour réussir la vente, les placeurs doivent apprendre à connaître leurs clients, leurs projets et construire une relation durable avec eux.

Bâtir une relation de confiance va de pair avec le contact client dans le monde des placements. En effet, une condition sine qua non pour vendre des placements à un client est d'avoir gagné sa confiance et de l'avoir mis à l'aise. De plus, acheter des placements nécessite souvent un horizon de moyen ou long terme pour que ceux-ci soient réellement rentables. En général, la durée minimale conseillée est de 5 ans. Autrement dit, le client et le placeur seront amenés à se rencontrer plusieurs fois, ce qui va permettre de développer encore davantage cette relation.

Un placeur expliquait la chose suivante : *« J'aime bien découvrir de nouvelles plantes et, pour celles que j'ai, les entretenir du mieux que je peux »*, il ne reste plus qu'à ce que le client soit satisfait grâce aux conseils prodigués. C'est le sujet du point qui suit.

B. Satisfaction client

10 placeurs sur les 16 insistent sur le fait qu'ils veulent satisfaire le client, 11 veulent faire gagner de l'argent au client et 7 veulent lui apporter une plus-value. Ce sont 3 manières différentes d'exprimer que tous les placeurs veulent satisfaire le client. Seuls les termes changent mais le rapprochement des 3 est flagrant.

Un membre de l'équipe « Placements » disait « [...] *j'arrive à créer une relation avec des clients où le client ressort satisfait. Et, si le client est satisfait, moi je suis satisfaite et je me dis que j'ai réussi ma performance* ». Pouvoir montrer au client que les placements qu'on lui a conseillés ont porté leurs fruits et qu'il a gagné de l'argent est une fierté pour le placeur. Il en sera d'autant plus content s'il constate que cela satisfait le client. Un autre aspect est l'apport d'une plus large ouverture d'esprit sur le monde mal connu des investissements.

Il n'est pourtant pas facile de contenter le client avec les produits actuels au vu des taux très faibles et de la volatilité des marchés. Lors des périodes plus difficiles, les placeurs démontrent aux clients qu'ils ont limité les pertes grâce à leurs conseils. Ce qui leur permet aussi de conserver leurs clients dans de tels moments, c'est leur côté humain et la force de la relation qu'ils auront su bâtir. Tout est fait pour contenter le client tant au niveau des placements qu'au niveau relationnel. Cela leur permet en outre de garder une bonne relation et de ne pas perdre le client car un client mécontent pourrait partir et placer son argent chez la concurrence.

Si le client est satisfait, il peut montrer une certaine reconnaissance envers le placeur et cela constitue à nouveau une motivation pour le placeur comme expliqué dans le point suivant.

Ce qui plaît aussi à certains placeurs (10 sur les 16 personnes interrogées), c'est de découvrir de nouvelles choses, de devoir réfléchir à certains problèmes spécifiques concernant les clients. Cela les amène à se développer et à apprendre de nouvelles choses.

II.1.2. Reconnaissance

La reconnaissance¹⁷ est un élément important et motivant pour tous les placeurs (16 sur 16). Qu'elle vienne de leurs pairs, de leurs supérieurs ou de leurs clients, la reconnaissance constitue une source de motivation importante. La reconnaissance du client est plus importante que celle des pairs et supérieurs pour 6 placeurs sur les 16 interrogés. Pour les autres, l'origine importe peu. Ne pas en avoir peut par contre devenir une source de questionnement pour le placeur car il se demandera alors s'il fait son travail correctement, s'il n'est qu'un numéro,...

Pour nombre d'entre eux, le passage suivant s'applique : « *Moi je veux que s'il m'arrive quelque chose, ce soit sur base de mon boulot et de la reconnaissance de mon travail* ». Qu'ils reçoivent un avantage extralégal momentané, qu'ils reçoivent des compliments d'un client ou qu'ils soient félicités par la hiérarchie ou le siège, l'important est que cela soit basé sur leurs efforts globaux. Autrement dit, ils souhaitent qu'on observe leurs efforts sur de plus longues périodes afin d'avoir une meilleure appréciation de leur travail car une période de courte durée n'est pas représentative. Si le placeur est dans une bonne période, ses résultats vont être meilleurs que d'habitude. S'il est dans une mauvaise période, ses résultats vont être bien en-deçà de ce qu'ils sont d'habitude. Une longue période d'observation permet selon eux d'éviter de tels biais et de mieux refléter le niveau des prestations.

Il est limpide que les placeurs ne font pas de la reconnaissance un objectif mais le fait de l'obtenir leur apporte un plaisir personnel, les valorise et les pousse à rester dans un bon état d'esprit comme l'illustrent ces propos :

« Forcément, tu avances plus vite si on te dit qu'on est satisfait de ton travail. Un merci ne coûte rien et ça fait plaisir, c'est de savoir que tu as œuvré dans ce qu'on t'a demandé. »

« [...] ça fait plaisir, ça augmente ton taux d'envie d'encore mieux faire, ça c'est sûr. »

¹⁷ « La reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. [...] En somme, elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience professionnelles. » (Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail, 2014)

S'ils ont besoin de cette reconnaissance, ils n'ont par contre pas besoin qu'elle soit publique ni qu'ils soient mis en avant au risque de les embarrasser. Un simple mail, un appel téléphonique de quelques minutes ou quelques mots en face à face sont amplement suffisants, il n'est pas « *indispensable de le faire avec de grands podiums et en grandes pompes* ».

Le client et la banque (en ce compris les pairs et les supérieurs hiérarchiques) doivent pouvoir reconnaître les capacités du placeur mais aussi la qualité et/ou la quantité du travail fourni et le communiquer à la personne concernée. Lorsqu'elle est communiquée clairement, la reconnaissance démontre au placeur qu'il est capable de faire avancer les choses, qu'il satisfait tant son employeur que son client et parfois même qu'il a réussi à gagner la confiance du client comme cela a été dit précédemment.

Les collègues et la hiérarchie ont donc également un rôle à jouer dans la motivation du placeur. C'est ce que nous expliquons dans le point suivant en abordant les relations qu'ils entretiennent.

II.1.3. Relations

Quelle que soit la relation évoquée (celle avec l'équipe de placeurs, celle avec les membres de l'agence à laquelle la personne est rattachée, celle avec le responsable du marché « Placements » et celle avec les associés de la SCRL), la réaction est unanime : les relations sont bonnes. Elles sont toutefois soumises aux affinités et à la fréquence des rencontres. Ainsi, l'esprit d'équipe est un élément qui est fortement ressorti principalement pour les relations en agence mais aussi de temps à autre pour les relations au sein de l'équipe « Placements ». Les 16 placeurs sont répartis de manière non-uniforme entre les 8 agences de la SCRL. Cela implique donc que l'esprit d'équipe existe à 2 niveaux. Le premier porte sur l'esprit d'équipe qui réside en agence avec leurs autres collègues, le second se rapporte à l'esprit d'équipe qui existe au sein de l'équipe entre les placeurs.

A. Esprit d'équipe en agence

Selon les placeurs (12 sur 16), un réel esprit d'équipe est présent au sein de chaque agence et cela notamment grâce à l'expérience commune (travailler ensemble tous les jours), à la complémentarité de leurs métiers et aux relais qu'ils se font les uns envers les autres. En effet, les placeurs côtoient, en agence, leurs collègues d'assurance, de

l'accueil, du business,... Ce sont ces relations quotidiennes qui sont les plus fortes et les plus importantes à leurs yeux.

Le fait de travailler tous les jours ensemble et dans des domaines différents permet de générer des synergies mais aussi de renforcer les liens et de créer une certaine routine et surtout d'avoir une vision commune comme le montre ces témoignages :

« [...] dans les agences, c'est vraiment la synergie, tout le monde se retrouve et tout le monde mouille le maillot au même moment ».

« En agence, c'est une équipe qui est très huilée. »

« [...] on est toujours sur la même longueur d'onde, je vais dire on essaye de pousser tous dans le même sens pour y arriver et il y a une excellente entraide entre nous. Il n'y a pas quelqu'un qui essaye de tirer plus la couverture à soi. »

Ce sont autant d'éléments qui alimentent l'esprit d'équipe présent au sein des agences. Même au niveau des objectifs et des résultats, qui sont souvent analysés par agence, cet esprit d'équipe joue un rôle :

« On bosse main dans la main et celui qui fait, il fait. Le but c'est que le pot de l'agence soit rempli. Le reste, on s'en fout. [...] Le but c'est qu'on fasse avancer le bateau ensemble. »

« Si j'arrive à faire un gros coup en placements, je serai arrivé à le faire mais c'est aussi grâce à ma collègue qui tient le point info et à l'autre qui répond au téléphone. On est une équipe, on y arrive tous ensemble ou on n'y arrive pas. [...] Remplir un tableau de bord tout seul, on n'y arrivera jamais, il y a trop. Si on perd cet esprit d'équipe-là, on perd beaucoup de choses et ça déteint sur la qualité de vie professionnelle et finalement ça se ressentira sur les chiffres et tout ça. Maintenant, je pense comme ça aussi parce que je travaille avec des gens qui en veulent, il n'y en a pas un qui se laisse tirer par les autres, on pousse tous dans le même sens. »

Pour eux, cet esprit d'équipe en agence est essentiel car *« une équipe qui n'est pas liée, qui n'est pas soudée, qui n'est pas huilée ne produira pas »*. *« Si tu as une super équipe, tu vas faire des merveilles et des miracles, si tu as une équipe qui se tiraille un petit peu, tu ne sauras pas avancer »*.

B. Esprit d'équipe du marché « Placements »

En ce qui concerne l'équipe « Placements », les placeurs se rencontrent lors de réunions ou d'ateliers professionnels, ce qui est par conséquent beaucoup moins récurrent que les rencontres des équipes d'agence. Cependant, ils gardent tout de même leur esprit d'équipe dans ce cadre-là mais celui-ci prend une autre forme. En effet, comme ils se voient moins souvent, qu'il n'y a pas de complémentarité liée aux métiers, qu'ils ne peuvent pas se faire de relais, ils privilégient alors l'échange de *best practices* et se parlent de leurs difficultés pour trouver des manières d'y faire face comme me le disaient plusieurs placeurs dont voici 2 témoignages :

« Ce sont plutôt de petits ateliers qui permettent d'échanger des idées et de faire profiter chacun de son expérience et de peut-être aider aussi son collègue s'il est un peu en difficulté. »

« Ce n'est même pas une réunion, c'était vraiment une discussion, une discussion ouverte sur ce qu'on a réalisé, les difficultés rencontrées, les réussites rencontrées et simplement se donner des idées, et ça je pense que ce serait utile de continuer à le faire. »

Certains placeurs y voient quand même une complémentarité liée à leurs caractéristiques personnelles vis-à-vis de produits : *« On est une équipe de placeurs, on doit travailler en équipe pour le même pot. Il y en a qui sont moins forts dans tels types de placement et d'autres dans d'autres donc au final on arrive tous au but, ensemble ».*

Ayant parlé des équipes des agences d'une part et de l'équipe « Placements » d'autre part, il convient maintenant de parler de l'ambiance générale au sein de la société Belfius Hesbaye SCRL, c'est-à-dire au sein de l'« étoile ». de la zone géographique Waremme-Hannut.

II.1.4. Ambiance générale

Au niveau de la SCRL, un nombre important de placeurs (soit 10 placeurs sur les 16) estime que l'ambiance générale de la SCRL est bonne et souligne également le fait que celle-ci s'est améliorée au fil du temps.

En effet, un climat de tensions s'était installé au sein de la SCRL suite à la fusion entre Waremme et Hannut en 2010. A cela s'ajoute le fait que, selon 9 placeurs, on ressent encore aujourd'hui les clivages entre les agences de Waremme et celles d'Hannut.

Cependant, cette situation est en train de s'apaiser. Un certain nombre de placeurs relèvent ces différents éléments dans leurs propos :

« Il faut savoir que la SCRL, c'est deux anciennes SCRL et que ça a été un mariage forcé. Et un mariage forcé, ça ne marche pas toujours et on nous fait croire qu'ils s'entendent tous bien mais en fait ce n'est pas vrai. »

« [...] fusion de deux SCRL en 2010, mariage forcé, pas mariage d'amour, deux entités qui sont différentes au niveau des personnalités, des personnages, difficultés au départ et, au fur et à mesure, il y a des affinités qui se créent et on fait quand même partie d'une bonne équipe avec une bonne ambiance. »

Cette période tendue a constitué une époque difficile car on perd « de l'énergie dans les règlements de conflits ou de soucis plutôt que de concentrer cette énergie-là à la vente avec un client ». Cela peut se traduire comme étant de l'énergie qui ne sera pas utilisée pour atteindre les objectifs qui constituent aussi une motivation comme expliqué dans le point suivant.

II.1.5. Objectifs

La définition de la performance varie fortement selon la personne interrogée mais force est de constater que 7 placeurs sur les 16 estiment qu'être performant, c'est réaliser ses objectifs. Pour 3 d'entre eux, la performance doit surtout se mesurer sur une longue période car le métier de placeur se fait sur la durée étant donné la relation qu'il doit construire avec ses clients et que le succès d'un placeur peut dépendre d'un facteur chance assez important. En effet, un placeur expliquait que « [...] dans notre domaine, on peut dire « celui-là est performant » parce qu'il a fait beaucoup, mais on ne sait pas que derrière, il y a un mec qui est venu et qui a vendu sa société, qui s'est trouvé blindé de thunes et qu'il les a placées alors que le gars en soi n'a rien fait. C'est tombé du ciel quoi.»

Le fait d'atteindre ses objectifs constitue une motivation pour 14 placeurs sur les 16 interrogés. Cependant, le plus important pour eux n'est pas de les atteindre mais de faire tout son possible pour y arriver tout en faisant son travail correctement (respecter le client et son profil d'investisseur, tenir compte de ses desiderata, rester honnête,...). Malgré cela, ils sont nombreux à soulever quelques problèmes qui les accompagnent. Cela fera l'objet du point **II.2.2.A. Objectifs**.

Il reste finalement le dépassement de soi, l'évolution et donc le développement personnel comme éléments importants. Ce sujet est abordé dans le point suivant.

II.1.6. Développement personnel

Il existe une kyrielle de manières de se développer, d'évoluer et/ou d'apprendre de nouvelles choses.

10 personnes sur les 16 interrogées estiment que leur métier leur permet de se développer et d'évoluer, cela ressort d'une méthode projective utilisée dans les entretiens. Pour ces 10 personnes-là, le fait de rencontrer de nouveaux clients différents est enrichissant et les amène à devoir trouver de nouvelles solutions adaptées à leurs profils et besoins. Ce développement personnel est également partiellement lié à l'évolution technologique et du secteur, car les placeurs doivent apprendre à utiliser de nouveaux supports et technologies (ordinateurs, smartphones, tablettes,...) mais aussi à s'adapter en permanence aux nouveaux produits. En plus de cela, les placeurs doivent s'instruire grâce à l'actualité géopolitique, la macroéconomie, la microéconomie, le fonctionnement des marchés mais aussi suivre des webinaires ou des formations.

5 personnes parlent du sentiment de satisfaction personnelle et de la confiance en soi que de bonnes performances leur offrent. Réussir à réaliser de bonnes performances les encourage à continuer dans cette voie, sur le même rythme, car cela veut dire qu'ils sont dans une bonne période et que tout ou presque leur réussit. A cela s'ajoute le feedback positif qu'ils peuvent recevoir de leurs homologues ou des clients.

10 placeurs aiment particulièrement relever des défis même si parfois cela ressort davantage de l'exigence personnelle (pour 3 d'entre eux). Relever un défi qu'ils se mettent eux-mêmes leur met un stress positif qui leur permet de se dépasser. De la sorte, ils n'ont pas de pression négative comme avec le siège et les objectifs à remplir que nous décrirons plus tard. Il s'agit de petits challenges sur leurs propres résultats, sur la « conquête » de nouveaux clients mais sans les inconvénients de la politique du siège. Ils le font parce qu'ils en ont envie, pas parce qu'on leur demande et cela joue énormément sur leur motivation.

II.2. Freins

Cette partie reprend les freins décelés suite aux entretiens réalisés. Un élément qui ressort très fortement de ces interviews est le stress que les placeurs ressentent à cause de la conjoncture économique et financière, de la politique du siège, de la sécurité de l'emploi mais aussi de la pression qu'ils se mettent eux-mêmes.

La perception de la pression par les placeurs peut jouer un rôle important dans la motivation ou la démotivation du placeur. La plupart soutient qu'il faut un minimum de pression parce qu'elle « [...] peut pousser un placeur à dépasser ses objectifs » et que les objectifs « [...] sont un mal nécessaire ». Mais cette dimension motivante est minime comme expliqué ci-dessous.

Cette pression peut provenir de différentes sources et peut porter sur divers aspects. Il y a la pression issue de la conjoncture, celle que le siège met aux placeurs aux travers des objectifs et celle que le placeur se met lui-même. Ces différentes sources ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent au contraire se combiner voire même se provoquer l'une l'autre. Pour l'un d'entre eux, c'est un véritable cercle vicieux. Un marché à forte volatilité et à taux bas implique forcément des difficultés pour vendre des produits « placements ». Quand cette période perdure, le placeur a encore plus de difficultés à vendre, il ne parvient plus à vendre ni à avancer dans ses objectifs et cela a un effet sur son moral. Ça devient un engrenage. Ces 3 éléments sont détaillés ci-après.

II.2.1. Conjoncture économique et financière

12 placeurs sur les 16 ont évoqué la conjoncture comme étant actuellement un élément démotivant pour eux, cela étant dû à la dégradation du climat économique. L'économie d'aujourd'hui se caractérise par de faibles taux et une bourse en dents de scie. Ils savent que personne n'en est tributaire mais, pour eux, le marché représente un handicap. En effet, les taux actuellement très faibles n'incitent pas à investir car cela rapporte peu et cela est couplé à une volatilité très élevée qui augmente par conséquent l'incertitude et diminue les possibilités d'arbitrage.

« Avant, tout se faisait tout seul car les années étaient belles, la conjoncture était belle » disait un placeur tandis qu'un autre expliquait que « [...] trouver du bon dans l'économie actuelle, c'est un peu difficile, mais tout n'est pas noir non plus quoi. »

D'autant plus qu'avec les conditions des marchés économiques et financiers, notamment lors des crises, les clients ont tendance à venir en agence, à s'inquiéter, et à retirer leur argent. Cela joue aussi sur les nerfs des placeurs qui voient s'envoler tous leurs efforts.

C'est là qu'intervient une autre source de pression : les objectifs provenant du siège. Elle est peut-être et même sans doute indépendante de la pression liée au marché mais la conjonction des deux peut complètement bouleverser un placeur, selon nos interviewés. Nous allons expliquer la perception de la pression exercée par le siège dans le point suivant.

II.2.2. Politique du siège

11 personnes sur les 16 interviewées abordent la pression qu'elles ressentent du siège. Pour elles, il y a une pression omniprésente qui se traduit principalement par des chiffres, des objectifs à réaliser. Cette pression revêt plusieurs formes : le tableau de bord, les objectifs à réaliser, les actions commerciales du siège,... Par ces biais-là, le siège « force » les placeurs à vendre tel montant de tel produit pour atteindre tel objectif et ainsi de suite. Malheureusement, les choses ne sont pas aussi faciles sur le terrain.

La banque est de plus en plus gourmande, chaque année les objectifs augmentent. Belfius Hesbaye SCRL étant l'une des plus grosses étoiles de la région, dès que ses résultats sont un peu à la traîne, le siège arrive immédiatement afin de savoir ce qu'il se passe.

Il y a aussi, selon ces 11 personnes interviewées, un problème de cohérence entre les objectifs fixés par la banque et les conditions de marché. Il y a les objectifs qui sont contraignants et jugés injustes, auxquels il faut ajouter des produits jugés inaptes par les placeurs.

A. Objectifs

Premièrement, hormis les placeurs associés, aucun placeur collaborateur ne sait exactement comment sont calculés et répartis les objectifs que le siège transmet à l'étoile.

Ensuite, 11 placeurs se plaignent d'une injustice des objectifs. Selon eux,

- On ne tient pas compte du temps qu'ils accordent réellement à la partie « Placements » alors que plusieurs d'entre eux sont présents sur plusieurs marchés et ne se consacrent pas à 100% aux placements.

- La grosseur des portefeuilles des clients d'un placeur ne sont pas comparables à ceux d'un autre placeur. (*« [...] quelqu'un qui n'a que des portefeuilles à 10.000 €, il doit se battre pour en ramener 100.000 alors que celui qui a des gros portefeuilles, il a ramené plus avec moins de clients et il a fait moins d'efforts. Donc, il y a toujours une partie ingrate dans ce boulot. »*);
- Le portefeuille de clients n'est pas le même d'un placeur à l'autre. Cela varie en fonction du profil d'investisseur des clients (et donc de leur aversion au risque) mais aussi des sensibilités du placeur lui-même : *« On a une certaine stratégie d'investissement donc ça mesure le niveau jusqu'où les gens veulent bien aller. À un moment donné, chez certaines personnes, j'arrive au maximum du produit, d'un produit un peu plus risqué jusqu'où ils veulent bien aller. À un moment donné, à ce niveau-là, je vais bloquer parce qu'ils seront au maximum de leur stratégie. Si je vais plus loin, je dépasse leur stratégie. Si je dépasse leur stratégie, si je change leur stratégie, alors j'ai le MiFID¹⁸ sur le dos. Et, parfois, j'ai l'impression qu'ils n'en tiennent pas compte. »*
- Tout ce que peut faire un placeur n'est pas quantifié et n'est pas repris dans les objectifs. L'un d'entre eux me disait : *« Si tu ne vises que les objectifs, les clients qui viennent et que tu ne peux pas noter dans ton tableau, à un moment donné, tu ne les sers plus mais il faut quand même que quelqu'un le fasse. Et donc il y a des travers. Tu peux donc être haut dans tes objectifs mais pour moi tu ne fais même pas ton travail de base. Tout n'est pas quantifié dans les objectifs et donc c'est trompeur. Et c'est plus difficile des journées comme cela où tu ne fais rien plutôt qu'une journée où tu reçois des clients où tu sais déjà qu'ils ont l'habitude de placer. Et donc niveau effort ce n'est pas la même chose. »*

Au final, il semble que pour certains placeurs la pression liée aux objectifs constitue une barrière. Ils sont obnubilés par le montant à atteindre et cela peut les ralentir. Tous les placeurs le disent : ils feront tout pour arriver à leurs objectifs mais ce n'est pas leur but

¹⁸ MiFID est « l'abréviation de la Directive sur les marchés d'instruments financiers (Directive 2004/39/CE), qui est entrée en vigueur en novembre 2007, et qui régit les services d'investissement dans le domaine des instruments financiers fournis par les banques, ainsi que le fonctionnement des bourses traditionnelles et des autres plateformes de négociation » (Commission Européenne, 2016).

premier, ils font tout ce qu'ils peuvent pour y arriver mais « *ils ne se rendront pas malades pour y arriver* » et ils ne mentiraient pas non plus aux clients pour atteindre les résultats escomptés.

Il faut maintenant parler du problème lié aux produits.

B. Produits

Comme nous le verrons, les placeurs estiment que le siège manque de cohérence aussi à ce niveau. En effet, une personne expliquait sa difficulté à vendre des produits en début d'année : « *J'ai eu un peu de mal à vendre au début de cette année car je trouvais que les marchés n'étaient pas en adéquation avec la banque car la banque force à vendre des trucs dans des conditions de marché qui sont délicates* ». A côté de cela, les placeurs se plaignent d'un manque de « bons » produits mais aussi d'une inadaptabilité de la banque :

- « *Parfois, on ne sait pas faire avancer les choses parce qu'on n'a pas les produits à disposition qui permettent de faire avancer les choses* ». Les produits proposés par la banque et que les placeurs sont censés vendre représentent donc un problème. Plus de la moitié des placeurs (9 sur 16) révèlent qu'il leur est impossible de vendre un produit dans lequel ils n'ont pas confiance car il faut être convaincu pour être convaincant. Si les produits proposés devaient rester du même acabit, cela deviendrait démotivant car les placeurs considéreraient alors ne pas avoir de produits valables à proposer aux clients.
- Certains produits repris dans les objectifs sont pour ainsi dire invendables en raison de la situation de marché, et comme disait l'un d'entre eux : « *c'est stressant parce que pour réaliser ce que tu as à faire, il manque un morceau* ». Quelques personnes ont tout de même dit qu'il arrivait que le siège modifie ses objectifs afin de les faire correspondre davantage à la réalité. Cependant, selon ces mêmes personnes, ce qu'il retire d'une part, il l'ajoute autre part.

9 placeurs sur 16 ont parfois l'impression que le siège leur impose de vendre pour vendre et que « *c'est peut-être la réalité du terrain qui manque au niveau du siège* ». Les objectifs du siège sont ambitieux, chose normale pour des objectifs sauf quand ils deviennent trop ambitieux. C'est le réseau d'agences qui doit porter le poids de cette ambition et la moitié des placeurs de la SCRL a l'impression que le siège n'a pas les moyens de les aider.

La pression exercée par la banque semble être de plus en plus forte dans une situation économique qui se complexifie. Cette pression couplée à l'ambiance tendue implique des doutes sur la sécurité de leur emploi mais aussi une remise en question des placeurs qui se rajoutent eux-mêmes une pression sur les épaules.

II.2.3. Sécurité de l'emploi

Il est important de savoir si le personnel se sent en sécurité au niveau de son emploi car cela crée une source supplémentaire de pression pour eux et il faut savoir la gérer et les rassurer. Ce sentiment autour de la sécurité de l'emploi a un impact sur le mental des travailleurs, et plus précisément de 6 placeurs interviewés, qui révèlent le stress et l'insécurité qu'ils ressentent. En effet, ce problème provient de différents éléments tels que l'ambiance qu'il y a eu après la fusion, la politique du siège vis-à-vis de la digitalisation (et l'évolution technologique) et vis-à-vis de son réseau d'agences ainsi que l'évolution du monde en général. Nous détaillons ces différents éléments ci-après.

Après la fusion, il y a eu un important *turnover* : beaucoup de départs, volontaires et forcés, mais aussi des arrivées. Les témoignages recueillis à ce sujet montrent clairement qu'une vague de peur s'est emparée de la SCRL. En effet, l'un d'entre eux soulignait que, à un certain moment, « [...] *il y avait quand même cette chape de plomb, on se demandait un petit peu : Bah tiens, qui est le prochain ? Qui va partir ? Qui va être licencié ? Et, finalement, maintenant, on voit que ça s'est stabilisé* ».

La politique du siège central de la banque a également un rôle. Le développement de l'axe « Mobile » de Belfius découle de l'évolution technologique, de la digitalisation et de l'évolution de la concurrence. On parle de plus en plus d'automatisation et d'algorithmes. Selon les interviewés, en développant cet axe, la banque met ses travailleurs dans une situation délicate et souvent inconfortable. Certains laissent place à une éventuelle rupture : « *Soit la technologie va tellement bugger qu'on va avoir un retour en arrière, soit elle va tellement évoluer qu'on ne trouvera plus rien ici* », tandis que d'autres confessent ne pas trouver l'avenir forcément rose. En effet, selon les dires d'un placeur, « *il est clair que quand on voit comme ça tourne, comme on pousse les gens vers les systèmes automatisés, nous ici dans les agences, ce n'est quand même plus aussi sûr que ça l'a été* » au point de vue de l'emploi. Une autre personne appuyait cette réflexion : « *On pousse vers une automatisation à outrance et, de l'autre côté, on doit presque parfois pleurer pour que les gens viennent en agence* ».

Le siège demande en effet aux placeurs de respecter un certain rythme de production et d'avoir un agenda bien rempli pour la rencontre de clients mais cela est mis en porte-à-faux par sa politique de développement digital et technologique. A cet axe vient donc s'ajouter l'axe « Réseau » de la banque qui est forcée de fermer les petites agences soit par manque de clients et/ou de résultats, soit à cause de la centralisation dans les villes. En voici un témoignage :

« Pour moi, les petites agences sont amenées à disparaître et il n'y aura plus que des grosses agences. C'est pour ça que je dis que je ne suis pas sûre qu'il y ait encore beaucoup d'avenir dans la banque. »

Enfin, la pression des chiffres et la réussite des objectifs fixés par le siège de Belfius semblent représenter une épée de Damoclès au-dessus de la tête du personnel bancaire : *« Je suis persuadé que si un jour je ne réponds plus aux attentes, ce qui aura été fait pendant des années ne comptera pas. Si je ne réponds plus aux attentes, il n'y aura aucun sentiment ni aucune pitié. »*

Mais la pression et le stress ne sont pas uniquement dus à ce climat d'insécurité, c'est ce que nous voyons dans le point suivant.

II.2.4. Pression personnelle

Il ressort clairement de leur discours que les placeurs se mettent une pression supplémentaire.

Le placeur se rendant compte que l'économie est dans une mauvaise passe et qui voit qu'il ne parvient pas à atteindre ses objectifs va aussi se mettre une pression supplémentaire. Il est en droit de se demander ce qu'il va se passer s'il n'y arrive pas. Voir les autres continuer à vendre leurs produits alors qu'il est coincé et qu'il a l'impression de ne pas avancer peut être fatal à un placeur déjà mal dans sa peau. Certains ont décidé de relativiser : *« Les objectifs en tant que placeurs, je fais un maximum pour y arriver mais je ne vais pas me rendre malade si je n'y arrive pas car je sais que j'aurais tout fait pour y arriver »* tandis que d'autres s'enfoncent dans leurs tourments : *« Si, à un moment donné, il y a trop de pression, on ne sent pas bien et forcément, si on ne sent pas bien, on ne vend pas bien », « tu te demandes si tu en es capable et là tu commences à douter et c'est d'autant plus compliqué d'être en confiance*

face au client pour lui proposer quelque chose ». C'est alors un effet boule de neige qui se déclenche.

Une autre partie de cette pression est liée aux conseils qu'ils donnent. Ainsi, par exemple, l'un d'entre eux expliquait que quoi qu'il arrive, il est prévu par le siège que les placeurs contactent les clients au moins 2 fois par an afin de faire le bilan de leur portefeuille. Lorsque tout s'est bien passé, il n'y a aucun problème. Mais, lorsque les choses ne se sont pas passées comme prévu, le placeur se sent forcément responsable puisque c'est lui qui a conseillé le client. Ce sentiment de responsabilité implique que certains placeurs commencent à se mettre dans la peau du client avant de le conseiller, ils ne font alors plus la distinction entre le client et eux et dès lors *« ça les empêche de dormir et ça les décourage très fort »*. En dehors des interviews, on m'a dit à plusieurs reprises que le placeur devait absolument se souvenir de quel est son rôle : le placeur est là pour donner des conseils et n'est en aucun cas responsable de ce qu'il se passe sur le marché, le placeur conseille mais c'est au client qu'appartient la décision finale.

II.3. Effet neutre ou incertain

Ce troisième point reprend les éléments qui n'ont soit aucun effet (ni motivant ni démotivant), soit un effet incertain (à la fois une motivation et/ou un frein). C'est par exemple le cas de l'évaluation de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, leur performance, les primes « habituelles »,... comme cela sera expliqué dans les points suivants.

II.3.1. Equilibre vie privée/vie professionnelle

Tout le volet relatif au stress et à la pression subis par les placeurs peut avoir un effet sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle qui a, à terme, aussi un effet sur le travail.

Lorsqu'on demande leur avis sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la plupart des personnes interviewées estime qu'il est bon. En effet, 12 personnes sur les 16 interrogées déclarent avoir un bon équilibre, certaines soulignant toutefois qu'à certains moments, leur équilibre se voit bousculé et devient faible. Cela est dû, selon elles, à une période de travail plus intensive à la suite des objectifs établis par le siège ou lors des actions commerciales que le siège met en place. La **Figure 12** reprend les

pourcentages minimaux, maximaux et modaux du poids de ces 2 pans de leur vie selon leur propre estimation :

	Vie privée	Vie professionnelle
<i>Poids minimum</i>	20%	40%
<i>Poids maximum</i>	60%	80%
<i>Mode</i>	40%	60%

Figure 12 – Pourcentages relatifs à l'équilibre de vie

Cet équilibre est une priorité et une réelle nécessité pour tous comme l'illustrent les propos suivants, très représentatifs de l'ensemble de l'équipe interviewée. Une personne disait que « [...] pour être bien au travail, il faut être bien dans sa tête et, pour être bien dans sa tête, il faut être bien chez soi aussi » tandis qu'une autre insistait sur le fait que « [...] l'équilibre entre les deux est super important. Je crois que la personne qui n'a pas un bon équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle, elle ne fera rien de bon chez elle et elle ne fera rien de bon au travail. ».

Ces derniers propos nous permettent d'aborder la performance et, plus particulièrement, l'évaluation et le feedback qui en découlent.

II.3.2. Evaluation et feedback

Lorsqu'on leur demande s'ils sont évalués, l'entièreté des placeurs répond que oui mais, tout comme pour les objectifs, les placeurs collaborateurs expliquent ne pas savoir exactement comment on les évalue. Pour eux, tout se fait dans l'ombre, il n'y a pas d'évaluation claire et transparente. Cependant, ils ne sont pas dupes, ils savent qu'ils sont évalués et que leurs prestations (sur base du tableau de bord, des objectifs, de l'encodage en MCCRIM et/ou des pourcentages liés à la production) font l'objet d'une discussion entre les associés : « *Les associés, en réunion, ils regardent ce qu'on fait et comment on le fait, c'est étudié assez régulièrement.* »

Au niveau du feedback, les avis sont mitigés : les uns disent qu'il y en a un (11 sur 16) pendant que d'autres prétendent qu'il n'y en a pas (5 sur 16). In fine, il semble qu'il y ait bel et bien un feedback mais, d'après leurs dires, celui-ci est réalisé par le DA une fois par an et non pas par le responsable du marché « Placements ». De plus, il ne s'agit pas d'un feedback officiel ou formel. Ce feedback ne concerne pas exclusivement les placements et ne reprend pas la performance exacte de chacun. Comme le disait l'un d'entre eux, « *il y a des entretiens individuels [...] mais qui sont plus, à mon sens, [...] un contact avec le collaborateur pour voir comment il se sent dans son travail. Si évidemment les*

choses ne vont pas en tant que telles, remettre les choses à leur place » tandis qu'un autre spécifiait *« il n'y a pas eu vraiment un feedback direct sur ma personne, sur mes productions, sur ma manière de travailler,... »*.

Ce genre d'évaluation et de feedback a forcément des implications et lorsqu'on leur demande l'impact d'un tel suivi, les réactions divergent :

- Pour 4 placeurs sur les 16, la première chose qui leur vient à l'esprit quand on leur parle de l'évaluation, c'est que c'est « normal ». Cela leur semble normal *« que, dans une entreprise, il y ait un patron qui est en droit de savoir ce que tu fais ou ce que tu ne fais pas »* parce qu'*« il faut quand même qu'il y ait des résultats derrière. Il faut quand même que je justifie mon salaire »*.
- 6 placeurs disent qu'être évalués n'a aucun impact sur eux. Cela n'a pas d'effet car ils estiment donner le meilleur d'eux-mêmes : *« [...] ça ne me stresse pas, parce que je me dis que je ne saurais quand même pas faire l'impossible. Je peux m'améliorer mais ça ne va pas spécialement me motiver. Je vais toujours essayer de travailler le mieux possible donc ça ne changera rien »*.
- Pour 2 personnes, cela implique une motivation. Pour elles, il s'agit vraiment de pouvoir s'améliorer grâce à cette évaluation et au feedback inhérent.
- Pour 2 placeurs, cela a un effet stressant. Ce stress existe soit parce que la personne appréhende le fait qu'on lui dise qu'elle fait mal son travail, soit parce qu'elle pense qu'on peut lui faire des commentaires négatifs sur base d'éléments qui ne représentent pas la réalité.
- Pour 4 placeurs, l'évaluation et le feedback ont un double effet : à la fois stressant et à la fois motivant. Pour 2 d'entre eux, le stress ou la motivation dépend de leur position : *« Si on t'observe¹⁹ alors que tu es performant, à la limite, ça te motive mais si on t'observe alors que tu es en-dessous de tout, ça dé motive »*. Pour les 2 autres, le stress et la motivation intervienne en même temps : *« Ca me pousse clairement à vouloir être bien, de bien faire ce qu'on me demande de faire et, donc, c'est à la fois motivant et stressant »*.

¹⁹ Par « Si on t'observe », le placeur entend dire « Si on regarde tes résultats »

L'évaluation de la performance et le feedback peuvent donc avoir un effet stressant et/ou motivant selon la personne. Selon la performance de la SCRL qui est directement liée aux performances de ses travailleurs, ces derniers reçoivent des primes et d'autres récompenses pécuniaires. C'est ce qui fait l'objet du point qui suit

II.3.3. Récompenses et primes habituelles

Sur base des performances de leurs employés, certaines entreprises décident de leur attribuer des récompenses ou de les sanctionner. Ici, il semble qu'aucun des deux ne soit appliqué.

En effet, lorsque leurs performances sont bonnes, les placeurs (12/16) déclarent bénéficier d'avantages supplémentaires, dont les plus nommés sont le Gold Club et la CCT90 auxquelles s'ajoutent d'autres primes. Cependant, il faut savoir que le Gold Club²⁰ et la CCT90 font partie des avantages extralégaux de base d'un collaborateur de la SCRL et que ces avantages ne sont pas individuels mais collectifs. Quoi qu'il arrive, que leurs performances soient bonnes ou mauvaises, les collaborateurs de la SCRL ont droit à ces primes. La seule chose qui varie est le montant perçu comme récompense puisque son niveau variera en fonction de la performance du placeur ou de celle de la SCRL. Pour les associés, leurs performances ont une influence directe sur leurs parts bénéficiaires et donc sur leur enveloppe²¹.

A contrario, lorsque leurs performances sont moins bonnes, pour ne pas dire mauvaises, leurs primes sont plus faibles et la majorité des placeurs (10/16) pensent qu'ils se feraient remonter les bretelles mais sans avoir aucune autre sanction. Cependant, plusieurs placeurs pensent que cette « non-sanction » ne dure qu'un temps. Selon eux, le staff des associés essayerait d'abord de comprendre la situation et d'en discuter avec la personne car « *ça peut arriver à tout le monde de louper une année, pour une raison x ou y* ». Il y aura alors l'activation d'un plan d'accompagnement avec des suivis plus rapprochés. Par contre, selon les interviewés, si le staff voit que la situation perdure et que la personne ne se démène pas pour s'en sortir et réussir, alors il prendra des décisions en fonction de la situation

²⁰ Concours national entre toutes les agences Belfius.

²¹ L'enveloppe correspond à une sorte de package salarial accompagnée d'un budget. Ce budget leur permet de choisir leur véhicule de société, leur téléphone de société mais encore d'autres choses.

(réaffectation éventuelle, licenciement, diminution des parts d'un associé, sortie forcée d'un associé de la société,...). Les placeurs osent espérer qu'on vienne les trouver avant qu'il ne soit trop tard afin qu'ils puissent rectifier le tir. 4 placeurs ont tenu à signaler que s'ils se trouvaient dans une telle situation, ils se remettraient en question et en arriveraient peut-être même à douter de leurs capacités.

Pour résumer ce point, il est aisé de comprendre que les primes que les placeurs reçoivent d'office n'ont pour ainsi dire aucun effet selon les interviewés. Le témoignage suivant résume parfaitement l'avis de 10 placeurs concernant les primes et/ou tout autre avantage extralégal permanent : *« À partir du moment où c'est de façon permanente, ça devient une routine, c'est acquis. Les gens estiment que c'est normal de les avoir et donc ils ne fournissent plus d'efforts »*. Cela ne signifie pas qu'ils se reposeront sur leurs lauriers mais que cela ne constitue pas une motivation non plus : *« Je le prends, mais ça ne changerait pas mon attitude ni en positif ni en négatif »*. Qu'en est-il pour les récompenses et les primes qu'ils ne reçoivent pas d'office ?

II.3.4. Récompenses et primes ponctuelles

Les *incentives* et autres récompenses ponctuelles et momentanées mises en place par le siège ou par la SCRL peuvent engendrer un léger effort de la part des placeurs (7 sur 16) mais rien n'est moins sûr. Tout cela ne constitue pas un but en soi, il s'agit d'un bonus plus que d'une réelle clé de motivation, ce qui veut dire que cela n'implique pas forcément un effort (ou dans une moindre proportion). Et, pour qu'un effort supplémentaire soit effectivement fourni, il faut que les placeurs estiment que *« la récompense en vaut la peine »* et qu'elle soit accessible. Une fois la récompense obtenue, il faut qu'elle soit à hauteur des espérances du placeur. Autrement, il risque fortement d'être déçu et de ne plus tenter de l'avoir dans le futur.

Certains (10 sur 16) déclarent que cela peut créer un élan de motivation : *« Des petites incentives comme ça c'est motivant, c'est certain ! »*, *« [...] si je travaille à 100%, je travaillerai peut-être à 103-104% pour aller chercher ces petits trucs supplémentaires. »*.

D'autres (2 sur 16) prétendent simplement jouer le jeu sans trop se démenier : *« Me motiver plus non mais j'essayerai de les avoir. »*, *« Je vais essayer de jouer le jeu correctement mais je ne me dirai pas que je vais faire un effort [...] »*.

D'autres encore (4 sur 16) avouent clairement que ça ne crée pas de motivation supplémentaire : « *Mais moi ce n'est pas ça qui va me faire avancer, [...] ce n'est pas la carotte qui va me faire vendre plus.* », « *Je vais continuer à faire ce que je fais et puis si je l'ai je serai contente forcément mais je ne vais pas faire plus [...].* ».

Comme on peut le constater, les placeurs interviewés voient les récompenses permanentes (primes et autres avantages extralégaux) comme un acquis qui ne modifie en rien leur motivation, tandis que les *incentives* et autres récompenses momentanées peuvent constituer une source de motivation à certaines conditions et selon la vision et le caractère de chacun.

Pour quelques-uns, « *Tout travail doit être reconnu [...]. Maintenant, la prime, c'est une reconnaissance de ton travail aussi.* ». Obtenir les primes ou autres serait pour eux un juste retour des choses et cela correspondrait à une reconnaissance pécuniaire de leur travail.

Le management a donc un rôle important à jouer pour motiver l'équipe « Placements », il faut entraîner le groupe dans une spirale positive, le solidifier, l'aider en cas de problème et trouver les bons mots et les bons arguments. Voyons ce qu'il en est dans le point suivant.

II.4. Management

Il semble que le responsable du marché « Placements » établit les objectifs avec le staff des associés et les distribue entre les membres de l'équipe « Placements », il détermine ainsi un certain niveau de performance à atteindre mais en aucun cas il ne force à adopter un quelconque comportement. Il laisse donc une grande liberté au niveau du comportement et, s'il fixe les objectifs et le niveau de performance à atteindre, il laisse une entière liberté sur la manière d'y arriver. Tout cela ressort des interviews réalisées.

Toujours sur base des réponses (13 placeurs sur 16), le responsable du marché modifie son attitude selon le moment et la personne. Lorsqu'on leur demande d'approfondir leurs propos, les placeurs expliquent qu'un changement d'attitude est observable en fonction de l'implication de la personne qu'il a devant lui (son niveau de résultats, son engouement, sa sensibilité,...) comme le montrent les témoignages suivants :

« Je pense que les gens qui montrent plein d'engouement et qui font leurs chiffres, pas de soucis. Celui qui ne montre pas cette envie d'avancer et qui ne fait pas tout pour y arriver, je pense qu'il peut être plus dur avec cette personne. »

« Je pense qu'avec quelqu'un qui est performant dans les chiffres et dans la motivation au niveau du travail, il sera beaucoup plus zen, il laissera beaucoup plus de latitude que quelqu'un qui ne répond pas au « modèle » de la banque. »

« Il adaptera le message à la personne devant lui mais il arrivera au même message. »

Les placeurs pensent également que l'attitude de leur responsable de marché change en fonction du moment. Cela peut être influencé par le marché, par les résultats, par les objectifs, les actions commerciales et leurs échéances,... Il peut être plus directif lorsque les résultats ne sont pas à la hauteur de ses attentes ou qu'une action arrive bientôt à terme sans que les objectifs ne soient atteints. Les éléments ci-dessous en témoignent :

« Si on est dans une période de marché haussier, il n'aura pas le même discours que quand on est dans une période de turbulence et qu'il sait bien que les gens éprouvent plus de difficultés à faire venir le client. »

« Par rapport au moment, si on est dans une période où il faut vraiment mettre le paquet, son attitude sera plus directive et son suivi, inévitablement, sera beaucoup plus présent aussi. Donc, oui, il y a une attitude en fonction du moment. »

Malgré cette variation de l'attitude du responsable du marché « Placements », il ressort quand même qu'il est principalement orienté sur les résultats (12 placeurs sur 16) et adopte assez fréquemment une attitude directive (15 membres de l'équipe « Placements » sur 16). Lorsqu'il a une décision à prendre, il consulte les associés mais, à aucun moment, il ne consulte les collaborateurs qui sont membres de l'équipe « Placements ».

Quand on leur parle de valeurs véhiculées dans la société ou dans l'équipe « Placements », les placeurs prennent un temps de réflexion avant de répondre. Pour eux, ce n'est pas flagrant. Il y a bel et bien une sorte de charte reprenant quelques règles et valeurs morales comme la discrétion, le respect, l'honnêteté,... mais ces valeurs ne sont pas véhiculées. Pour la plupart, ces valeurs font partie de leur être profond et personnel. Les quelques personnes qui relèvent des valeurs parlent de dépassement de soi, de solidarité et d'esprit d'équipe. L'observation de leurs paroles montre clairement qu'à

cette question leurs réponses portent davantage sur des valeurs qu'ils jugent importantes dans le cadre de leur métier plutôt que sur des valeurs réellement véhiculées.

Ayant vu les motivations et les freins mais aussi le management qui peut avoir une influence sur ces 2 éléments, nous allons maintenant essayer de lier la théorie à la pratique.

III. Discussion

Parmi tous les résultats cités précédemment, de nombreuses choses peuvent être rattachées à la revue de littérature établie en Partie 2 de ce mémoire. Cette section a donc pour but de montrer les parallèles possibles entre ladite revue de littérature et la réalité de terrain vue par les placeurs de Belfius Hesbaye SCRL. Un premier élément est que les placeurs se présentent comme étant motivés intrinsèquement, ce qui cadre totalement avec les résultats obtenus par Louche, Bartolotti & Papet (2006) et de Cassagnol-Bertrand & Constant (2007).

Pour discuter des autres résultats, nous allons les mettre en vis-à-vis des théories vues, en commençant par celles de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg afin de déceler le contenu de la motivation. Nous essayerons ensuite de trouver une piste relative au processus de leur motivation grâce aux théories de Vroom et de Locke & Latham.

Après cela, nous aborderons le management grâce aux témoignages.

III.1. La motivation par le contenu

L'encodage des entretiens et leur analyse montrent que la théorie d'Herzberg correspond davantage à la réalité des choses dans le cas de l'équipe « Placements ». En effet, comme nous le verrons dans les paragraphes ci-dessous, il ressort fortement que tout un ensemble des résultats ne s'avère pas comme étant un élément de motivation mais plutôt comme un élément de satisfaction tandis qu'une autre partie des résultats suscite réellement une motivation au sein des placeurs. Certes des résultats correspondent au contenu des besoins relevés par Maslow et Alderfer mais ces théories ne différencient pas suffisamment la motivation et la satisfaction.

Lorsqu'on leur pose des questions sur le package salarial (salaires, avantages extralégaux, primes,...), il est clair que celui-ci permet aux placeurs de se nourrir, de se loger et d'avoir des loisirs. C'est ce qu'Audibert avait indiqué dans son adaptation des besoins physiologiques de la pyramide de Maslow et cela entre aussi dans le cadre des besoins d'existence pointés par Alderfer. En réalité, il ne s'agit pas d'une réelle source de motivation mais plutôt d'un facteur d'hygiène comme le souligne Herzberg, c'est-à-dire que cela ne va pas stimuler les placeurs mais cela pourrait causer de l'insatisfaction chez les placeurs s'ils le jugeaient trop faible.

La seconde partie des besoins d'existence d'Alderfer est équivalente, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, aux besoins de sécurité selon Maslow. Audibert (2009) avait transposé ces besoins de sécurité au monde du travail en spécifiant qu'ils pouvaient être satisfaits grâce à la stabilité de l'emploi, à un transfert d'informations bien planifié et au sentiment de soutien que ressent la personne lorsque c'est nécessaire. Et c'est ce que l'on retrouve parmi les éléments cités par les placeurs. Leur temps de travail est spécifié dans leur contrat et s'élève à 35h/semaine ce qui leur permet d'avoir un bon équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Si ce n'est de rares moments où la communication est moins bonne (« [...] *on a parfois l'impression de ne pas avoir toujours les informations en temps direct, en temps opportun.* »), il s'avère que celle-ci circule vite et bien. En revanche, là où le bât blesse, c'est au niveau de la sécurité de l'emploi en lui-même. En effet, les résultats indiquaient que certains placeurs étaient inquiets concernant leur emploi suite au fort turnover des dernières années. Même s'ils trouvent que cette tendance connaît une accalmie, ils ne sont pas plus sûrs conséquemment à l'évolution actuelle. Ces besoins ne sont donc pas assouvis pour tous les placeurs. Ils ne constituent certainement pas une source de motivation mais bien une cause de satisfaction ou d'insatisfaction selon le ressenti du placeur interrogé. Cela correspond une fois de plus à la théorie d'Herzberg.

Les relations entre collègues (placeurs ou autres), avec les associés et avec le responsable du marché « Placements » ont été qualifiées de bonnes malgré les perturbations citées auparavant. Un sentiment d'appartenance existe bel et bien et apporte un certain esprit d'équipe. Cependant, ces 2 éléments sont plus prononcés pour les équipes d'agence que pour l'équipe « Placements » et la SCRL en général comme le disait une personne : « *Ce que je ressens, c'est que je suis plus incluse dans l'équipe de l'agence que dans l'équipe globale* ». Ces contacts avec les collègues et autres permettent de combler leurs besoins d'appartenance ou une partie de leurs besoins de sociabilité. Il ne s'agit pas d'un élément de motivation mais plutôt d'un facteur leur apportant de la satisfaction lorsqu'il est présent.

Tous les éléments dont on vient de parler constituent le contexte du travail, il s'agit grosso modo des conditions et du cadre de travail et ces éléments correspondent particulièrement avec la théorie d'Herzberg puisqu'ils constituent des éléments n'apportant pas de motivation mais de la satisfaction. Ne pas les avoir ne motive pas les placeurs mais cause de l'insatisfaction. La motivation semble apparaître dans des éléments davantage liés aux tâches et au contenu du métier de placeur.

En effet, ils aiment principalement le métier pour le contact avec le client qui représente une des tâches les plus importantes comme expliqué auparavant. A côté de cela viennent s'ajouter d'autres éléments comme le fait de satisfaire le client (en lui apportant une plus-value, en lui faisant gagner de l'argent,...), la reconnaissance qu'ils reçoivent des clients mais aussi de leurs pairs et de leur hiérarchie (« *Forcément, tu avances plus vite si on te dit qu'on est satisfait de ton travail. Un merci ne coûte rien et ça fait plaisir, c'est de savoir que tu as œuvré dans ce qu'on t'a demandé.* »), les objectifs dans une certaine mesure mais aussi le développement personnel, l'autonomie, les challenges et les formations. Tout cela se rapporte plus aux besoins d'estime et d'accomplissement soulevés par Maslow et aux besoins de croissance et de sociabilité (partiellement) pointés par Alderfer et correspond aux facteurs de motivations que décrit Herzberg.

Dans ce point, si toute une série d'éléments entrent dans le cadre des théories de Maslow et Alderfer, c'est la théorie d'Herzberg qui semble la plus adaptée puisque les observations et explications données par les membres de l'équipe « Placements » montrent clairement qu'il existe bel et bien des facteurs d'hygiène et des facteurs motivants. Ceci étant fait, nous pouvons nous intéresser aux processus de la motivation.

III.2. La motivation par le processus

Nous allons maintenant essayer de passer en revue la motivation par le processus à travers la théorie des attentes et celle des objectifs. Il est compliqué de vérifier l'application de ces théories puisqu'il s'agit de processus internes à la personne, ce qui est donc difficilement observable.

III.2.1. Théorie des attentes

Cependant, en analysant les paroles des placeurs, il semble que la théorie de Vroom – ou la théorie des attentes – puisse s'appliquer au cas de plusieurs d'entre eux. En effet, la modèle « VIE » (valence, instrumentalité, expectation) permet d'expliquer leur processus de motivation. Un grand nombre de placeurs vise à satisfaire la clientèle et à atteindre leurs objectifs.

La valence aura une valeur de 1 s'ils estiment que la conséquence possible de leurs actes est soit la satisfaction et la reconnaissance du client, soit l'atteinte des objectifs et la reconnaissance des pairs et/ou de la hiérarchie.

L'instrumentalité, autrement dit « les moyens utilisés pour atteindre les résultats » (Pastor & Bréard, 2005, p.58), aura une valeur de 1 si les placeurs estiment que leur comportement leur permettra d'arriver à leurs fins. Cela se fera au travers d'un niveau relationnel très développé (avec des qualités comme la sympathie, l'humour, l'empathie, l'inspiration de confiance,...) mais aussi grâce à de bons arbitrages en ce qui concerne la satisfaction du client. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs, le relationnel joue également un rôle mais il faut y ajouter une orientation vente beaucoup plus poussée.

L'expectation, quant à elle, est liée à la confiance en soi. Le placeur doit croire en ses capacités et être persuadé que ce qu'il entreprend lui permettra effectivement d'atteindre les résultats qu'il escompte : la satisfaction du client et sa reconnaissance ou l'atteinte de ses objectifs et la reconnaissance de ses collègues et de ses supérieurs.

III.2.2. Théorie des objectifs

La théorie des objectifs développée par Locke & Latham semble correspondre au processus de motivation des placeurs mais avec quelques bémols. Si les placeurs sont effectivement motivés par des défis qu'ils se fixent eux-mêmes, ils ne le sont que partiellement par ceux que leur fixe le siège. Pour rappel, l'atteinte des objectifs constitue une motivation pour les placeurs mais beaucoup de ces derniers les trouvent injustes pour tout un ensemble de raisons expliquées plus tôt dans ce mémoire.

Mansencal & Michel (2004) expliquaient que, au regard de cette théorie, les objectifs devaient être difficiles à atteindre mais qu'ils devaient être réalisables et cela semble effectivement être le cas au sein de la SCRL au vu des réponses des membres de l'équipe « Placements » comme le démontre ce témoignage : « [...] *les ambitions du siège, elles sont là, elles sont reportées sur les agences par le biais d'objectifs qui sont parfois ... On se dit « Mais ce n'est pas possible, Comment on peut réaliser ce genre de chose quoi ? ». Et le pire c'est qu'on y arrive. »*. Cela amène donc réellement une performance supérieure que si les objectifs étaient faciles.

L'implication personnelle de la personne dans ses objectifs reste incertaine car, bien qu'elle estime s'impliquer et faire son maximum « *pour faire avancer le bateau* », elle ne sait pas exactement comment elle est évaluée, le feedback ne porte pas directement sur elle et on ne lui donne pas vraiment la possibilité de participer aux décisions. Cela limite

donc partiellement son implication. Dans la réalité, le placeur s'implique pour l'instant plus de par sa propre volonté que par une induction²².

Enfin, les placeurs cherchent à atteindre leurs objectifs mais les obstacles ne sont pas tous surmontables comme la conjoncture, le profil d'investisseur du client,... Le placeur n'a aucun pouvoir sur la conjoncture, il ne sait rien changer, il peut essayer d'arbitrer mais il ne saura en aucun cas modifier les données du marché. Le profil d'investisseur du client limite forcément le scope de produits qu'on peut lui proposer. Les produits proposés par la banque constituent parfois un handicap car les placeurs les trouvent inadaptés. Ces obstacles-là sont souvent insurmontables. D'autres obstacles comme la situation familiale du client ou ses projets futurs sont surmontables et impliqueront un effort de la part du placeur et le mèneront à chercher une manière d'arriver aux résultats escomptés. Par exemple, un placeur expliquait qu'un client était venu le voir car il souhaitait acheter un appartement : *« la solution facile c'est de dire [...] « On vend les titres et vous achetez cash ». Mais non, en réfléchissant un tout petit peu, on peut proposer finalement une formule avec un crédit-pont, etc. [...] Ce genre de montages-là, c'est chouette parce que finalement tu trouves des solutions qui satisfont les clients parce qu'ils vont devoir sortir 200€ par mois au lieu d'en sortir 600€ par mois. Donc, ils gagnent 400€ par mois, ils sont contents et toi tu es content parce que, soyons francs, au niveau commercial, tu as vendu un crédit-pont, tu n'as pas sorti les placements donc tu gardes l'argent. »*. C'est ce dépassement et ce genre d'obstacles qui jouent un rôle et amènent le placeur à se surpasser.

III.3. Management

Comme le montre l'histoire de Belfius Hesbaye SCRL, les résultats semblent indiquer que le marché « Placements » de la société fait plutôt l'objet d'un management par objectifs encore branlant étant donné que le management est en phase de transition. En effet, plusieurs éléments semblent confirmer cette piste. Tout d'abord, le passage d'objectifs par agence à des objectifs individuels qui confirme la mise en place du management par objectifs. Ensuite, même si les résultats indiquent qu'il n'y a pas de réel feedback, le désir d'instaurer un feedback plus régulier a été révélé par le DA et le

²² Par « induction », il faut ici comprendre une volonté « forcée » qu'on induirait, qu'on provoquerait chez les placeurs.

responsable du marché « Placements ». Ces éléments ont fait l'objet du stage de l'étudiant qui avait pour missions principales de trouver une méthode de répartition des objectifs et de créer un instrument de mesure de la performance. Vient ensuite la volonté de récompenser de manière personnalisée les personnes réalisant de bonnes performances.

En ce qui concerne le style de management, les réponses de 13 placeurs sur 16 indiquent que le responsable du marché « Placements » adopte une attitude différente en fonction de la personne et du moment. Cela laisse penser qu'il exerce un leadership situationnel ce qui veut dire que le style de management exercé changera en fonction du collaborateur que le responsable a en face de lui. Pour ce faire, il se base sur la maturité psychologique (volonté et motivation) car il part du principe que les membres de l'équipe sont professionnellement matures (compétences) comme l'expliquait l'un d'entre eux : « [...] *les gens sont compétents, parce que pour faire du placement il faut avoir des compétences* ».

Pourtant, malgré cela, il ressort quand même que le responsable du marché « Placements » adopte assez fréquemment une attitude directive et est principalement orienté sur les résultats. Lorsqu'il a une décision à prendre, il consulte les associés mais, à aucun moment, il ne consulte ses collaborateurs. Bien que le responsable croie aux compétences de son équipe et leur fasse confiance en leur accordant une certaine marge de manœuvre, il ne leur laisse pas réellement la possibilité de discuter de leurs objectifs ni de discuter des autres décisions qu'il serait amené à prendre. Il ne les empêche cependant pas de poser des questions et n'hésite pas à féliciter un membre de son équipe lorsque celui-ci parvient à faire une bonne performance ou à l'encourager (ou lui mettre la pression selon la cause) s'il est dans une période un peu plus creuse.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 4 : CONCLUSION GENERALE

Il ressort de tous les entretiens que la première source de motivation est le placeur lui-même et l'amour qu'il a pour le métier qu'il exerce. Viennent ensuite le contact avec le client et la construction d'une relation forte et durable qui permettront tant aux placeurs qu'aux clients de s'épanouir. Voir ses conseils porter leurs fruits et satisfaire le client représentent une troisième source de motivation. La reconnaissance qui peut découler de la satisfaction du client est importante pour les placeurs car, même s'ils font leur métier, il est plaisant de savoir qu'on a réussi à satisfaire le client. Leur envie d'apprendre et de se développer au travers de formations ou de relever des challenges personnels constituent également des sources de motivations possibles pour les placeurs. Les relations et l'ambiance au travail jouent également un rôle mais il s'agit plus d'une source de satisfaction qu'une réelle source de motivation. Entretenir ces bonnes relations est nécessaire à la bonne humeur des placeurs, et, surtout, à leur entraide. Les primes et récompenses ponctuelles comme les *incentives* sont un dernier élément pouvant motiver les membres de l'équipe « Placements » mais la motivation qui pourrait y être liée est soumise à quelques conditions.

Les récents événements liés au marché, à Belfius et à la SCRL ont plusieurs effets négatifs sur les placeurs. Le marché et son évolution constituent un frein considérable. Cet élément n'est pas maîtrisable mais les faibles taux et l'importante volatilité peuvent démoraliser les placeurs. Le fait que le siège impose toute une série d'objectifs à atteindre que les placeurs trouvent parfois injustes, couplé avec une offre de produits jugés inadaptés, est également démotivant et désespère certains membres de l'équipe « Placements ». Selon eux, il y a un réel problème et ils estiment que le siège ne connaît pas la réalité du terrain. La SCRL a connu des heures sombres suite à la fusion de 2010 et l'ambiance n'était pas à son apogée, provoquant ainsi plusieurs départs, volontaires et forcés. Cela a pour effet néfaste que certains placeurs se sentent plutôt « en danger » et ne sont plus aussi sûrs de leur avenir et de leur place dans la société. Il ne s'agit pas d'une source de démotivation mais bien d'une source d'insatisfaction. Face aux attentes de la hiérarchie et face aux nouvelles technologies, l'insécurité de l'emploi est un sujet prépondérant et délicat dans la société actuelle.

L'instauration du management par objectifs est en cours, cela explique que les réponses des interviewés peuvent être fortement différentes d'une personne à l'autre en fonction de leurs propres perceptions. Certains éléments étaient clairement ressortis comme la capacité d'adaptation de l'attitude du responsable mais aussi son orientation prononcée pour les objectifs et les résultats. Il se décrit lui-même comme étant un homme guidé par le culte de la performance et de la réussite.

Malgré ce pan de sa personnalité, il est évident que le responsable de l'équipe « Placements » doit tenir compte de tous ces éléments et tenter d'amoindrir les freins rencontrés tout en essayant de combiner les sources de motivation. Quelques recommandations sont faites concernant ces divers éléments dans la Partie 5.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 5 : RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Etant donné le focus de ce mémoire, il semblait inévitable d'apporter quelques recommandations à Belfius Hesbaye SCRL afin d'exploiter au mieux les résultats. Il convient de préciser que seuls les leviers pouvant être utilisés par la SCRL sont développés dans cette section. Les éléments dépendant de Belfius ou de la conjoncture économique ne sont donc pas repris.

Tout d'abord, il faut recommander de terminer au plus vite l'implémentation du management par objectifs au sein de la SCRL ou abandonner cette idée. Le management par objectifs, tel qu'imaginé pour le moment, mène principalement à une individualisation des objectifs, toutes fonctions confondues, et à un suivi régulier. Les placeurs sont généralement contre cette répartition des objectifs car ils estiment que les membres de la SCRL forment une équipe unie et solidaire et que cela pourrait nuire à leurs relations. Sur base de leurs témoignages, il semble évident qu'il y a des synergies et une réelle complémentarité entre leur fonction et les autres fonctions. C'est pourquoi l'esprit d'équipe au sein des agences est aussi important et aussi développé. Une piste d'amélioration pourrait être de se diriger vers un mix entre le management par objectifs et un type de management davantage basé sur ces éléments comme le management par les compétences.

Comme dit précédemment, l'étoile se trouve actuellement dans une période de transition depuis l'arrivée du nouveau DA. Cette période de transition couplée à la période de fortes turbulences au niveau de l'emploi a provoqué des craintes au sein de la SCRL et des placeurs. Même si cette période de turbulences semble s'éloigner, il est important que la SCRL rassure ses employés quant à leur place au sein de la société. L'amélioration de l'ambiance et les récents recrutements permettent aux placeurs d'être légèrement moins inquiets quant à leur avenir mais il est nécessaire que la ligne hiérarchique leur confirme la fin de cette sombre période afin de les apaiser davantage. Cela peut se faire notamment lors de réunions plénières mais également au travers de feedbacks donnés à chacun sur une base régulière.

Le feedback doit être utilisé comme un outil au service du manager et du collaborateur. Il permet d'avoir une discussion autour des prestations du subalterne et de l'évaluation qui

en est faite. La reconnaissance est un élément important pour les placeurs, le feedback offre au responsable la possibilité de féliciter son collaborateur, de reconnaître la qualité et/ou la quantité du travail fourni mais aussi les forces du collaborateur. Cela lui permet aussi de détecter ses capacités pour les améliorer et ses faiblesses pour y pallier. Sur cette base, ils pourront décider des formations que le collaborateur suivra et le managera pourra aider le collaborateur à se développer et à s'épanouir dans sa fonction.

Ce qui permettra aussi à un placeur de s'épanouir, c'est de voir des clients, de construire une relation forte et durable avec eux, de les satisfaire et d'obtenir leur reconnaissance. La gestion de la relation est à la libre appréciation du placeur. Il leur est cependant difficile d'avoir de la reconnaissance car de nombreux clients considèrent qu'ils ne font que leur travail. Il est intéressant de profiter d'une pratique utilisée mise en place par le siège qui consiste à envoyer un questionnaire de satisfaction aux clients lors de l'encodage de certaines données dans MCCRIM. La SCRL pourrait reprendre l'idée et l'intégrer dans son mode de fonctionnement. Cela permettrait à la société d'avoir un feedback provenant des clients qui, s'il était positif, pourrait enthousiasmer les placeurs.

Les primes et récompenses ponctuelles comme les *incentives* peuvent éventuellement motiver les placeurs sous certaines conditions. Nombre d'entre eux estiment qu'il faut récompenser tout le monde avec une base commune et, ensuite, diluer une partie variable entre les personnes s'étant le plus impliquées²³. En dehors de cela, s'ils sont contre l'individualisation des objectifs, plusieurs placeurs sont en faveur d'une personnalisation des récompenses en fonction des préférences des uns et des autres.

Pour que les leviers de motivation soient efficaces, il faut qu'ils soient personnalisés sans oublier la dimension d'équipe qui leur est chère. Outre cela, il convient d'essayer de trouver des pistes pour exploiter au mieux les potentialités de chacun et remettre l'humain au cœur du métier bancaire.

²³ L'implication car elle reflète mieux l'activité et le travail réalisé que les résultats.

Page laissée blanche intentionnellement

PARTIE 6 : REcul CRITIQUE ET PISTES FUTURES

L'honnêteté intellectuelle et le recul critique constituent des qualités que les étudiants sont amenés à acquérir grâce à leurs formations et aux valeurs véhiculées au sein de l'université. Ces valeurs peuvent sans doute être un gage de qualité d'un travail et permettent de donner des voies d'amélioration ou d'expansion dudit travail. C'est pourquoi un recul critique et des pistes futures seront avancés dans cette partie.

Tout d'abord, les interviews ont été réalisées sur une base commune : le guide d'entretien. Les questions du guide d'entretien et leur formulation dépendent inévitablement de la personne qui les rédige, ce qui représente une limite. En effet, la compréhension des questions est essentielle car, mal posée et/ou mal comprise, une question pourrait porter à confusion et mener à une réponse inopinée ou sortant du cadre préétabli. C'est la raison pour laquelle le choix de réaliser des entretiens semi-directifs a été fait puisqu'il laissait la liberté à l'intervieweur de modifier les questions, d'en changer l'ordre, de sortir du guide, d'approfondir ou de recentrer les réponses des personnes interrogées.

Ce choix de méthode de récolte des données peut être discuté. Il a été fait suite à la convergence des opinions de l'étudiant, d'un assistant et d'un professeur universitaires mais d'autres chercheurs auraient peut-être décidé d'utiliser une autre méthode et/ou de la coupler avec d'autres. L'étudiant ayant réalisé son stage dans cette société, il aurait pu être intéressant de réaliser une grille d'observation afin de collecter des données supplémentaires. D'autres méthodes auraient également pu être mises en place. La triangulation, ou la combinaison de différentes méthodes de récoltes des données qualitatives, « reflète une tentative de garantir une compréhension en profondeur du phénomène en question » (Denzin & Lincoln, 2011, p.5). Cela aurait permis de réduire les biais et d'augmenter la fiabilité de l'analyse. Cette triangulation est cependant difficile à réaliser dans le cadre d'un mémoire. Il s'agit donc là d'une piste éventuelle qui permettrait de confirmer les résultats obtenus. Une triangulation des chercheurs aurait également pu s'avérer utile. Les codages n'ont été réalisés et analysés que par une seule et unique personne et sont donc entièrement soumis à son interprétation. Afin d'augmenter la qualité de l'analyse, la confrontation des interprétations de plusieurs chercheurs serait nécessaire.

Enfin, ce mémoire sur les freins et les motivations à l'atteinte d'objectifs commerciaux est relatif au cas très précis de l'équipe « Placements » de Belfius Hesbaye SCRL. Il serait intéressant d'étendre cette recherche au-delà des frontières de la région hesbignonne et de prendre davantage de recul par rapport à un cas spécifique. Les recherches futures pourraient par exemple consister à prendre un scope plus large en tenant compte de l'ensemble des placeurs rattachés à Belfius Banque et Assurances, voire même réaliser une recherche interbancaire. Cela ne serait pas aussi intéressant pour Belfius Hesbaye SCRL puisque cela pourrait modifier l'analyse qui a été faite des motivations de son équipe de placeurs. En revanche, cela pourrait être intéressant pour le siège de Belfius. Par ailleurs, augmenter la taille de l'échantillon devrait permettre de réaliser une analyse quantitative et de confirmer et/ou d'infirmier davantage les freins et les motivations des placeurs.

Pour terminer ce mémoire et conclure ce cycle d'études, invitation vous est faite de méditer sur la citation suivante :

*« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès.
Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez. »*

Albert Schweitzer

Page laissée blanche intentionnellement

Bibliographie

- ADAM A. & LOUCHE C. (2009). « Approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 2009/1 (Numéro 81), pp. 87-96.
- AUDIBERT O. (2009). *La pyramide des besoins de Maslow*. En ligne <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-des-besoins-de-maslow/>, consulté le 06/11/2015
- BARRETTE J. & BERARD J. (2000). *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations*. In *Gestion*, vol. 24, n° 4, pp. 12-19.
- BENDER A.-F., DEJOUX C., MARBOT E., NORMAND E. & THEVENET M. (2009). *Fonction RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (2^{ème} édition). Pearson Education
- BESANKO D., DRANOVE D., SHANLEY M. & SCHAEFER S. (2013). *Economics of Strategy*. Danvers, MA : Wiley
- BLAKE R. & MOUTON J. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing
- BLANCHARD K. & O'CONNOR M. (1997). *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers
- CASSIGNOL-BERTRAND F. & CONSTANT E. (2007). « La norme de motivation intrinsèque : valorisation, utilité et désirabilité sociales ». *Bulletin psychologique* 2007/2 (Numéro 488), pp.121-133
- Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail [CGSST]. (2014). La reconnaissance en milieu de travail. En ligne, <http://www.cgsst.com/fra/definition/la-reconnaissance-en-milieu-de-travail.asp>, page consultée le 15/07/2016
- CHARLOT V., GUFFENS C., & ASBL LE BIEN VIEILLIR. (2007). *Où vivre entouré?* Namur: Les éditions namuroises.
- COHAN W. (2010). *House of Cards: A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street*. New York : Anchor Books
- COMITE SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC DU QUEBEC, (2014), *Evaluer la performance des employés*, PDF en ligne http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.pdf, consulté le 06/11/2015

- COMMISSION EUROPEENNE. (2016). *Services d'investissement et marchés réglementés (MiFID1 et MiFID 2)*. En ligne, http://ec.europa.eu/finance/securities/isd/index_fr.htm, page consultée le 28/06/2016
- CONESA E. & RENAUD N. (2011). *Dexia : le récit d'une descente aux enfers*. En ligne http://www.lesechos.fr/19/10/2011/LesEchos/21041-044-ECH_dexia---le-recit-d-une-descente-aux-enfers.htm#KIT03JfIFHIpXvzF.99, consulté le 10/05/2016
- DECI E. & RYAN R. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*, New York : Plenum press
- DELAVALLEE E. (2005). « La direction par les objectifs, et après ? ». *L'Expansion Management Review* 2005/2 (N° 117), pp. 83-91.
- DELAVALLEE E. (2010). *Le management par les compétences : première partie*. En ligne <http://www.questions-de-management.com/le-management-par-les-competences-premiere-partie/>, consulté le 04/08/2016
- DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4^{ème} édition). Londres : Sage Publications
- DUFOUR L. (2013). *Performance entreprise : les 3 types de management*, En ligne <http://www.leblogdudirigeant.com/performance-entreprise-les-3-types-de-management/>
- EMERY Y. & GONIN F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* (3^{ème} édition). Presses polytechniques et universitaires romandes
- FRANCOIS J. & PELLEMANS P. (1979). *Les études de marché qualitatives*. Namur : Presses universitaires de Namur
- GELINIER O. (1980). *Direction participative par objectifs*. Paris : éditions hommes et techniques.
- GILMAIRE T. (2014). *Quel est votre style de management ?*. En ligne <http://www.thierrygilmaire.com/quel-est-votre-style-de-management/#sthash.r8mc88yT.dpuf>
- HERSEY P. (1989). *Le leader situationnel*. (Allaigre H., Trad.). Paris : Les Editions d'organisation. (Œuvre originale publiée en 1984).
- HERSEY P., BLANCHARD K. & JOHNSON D. (1996). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources* (7^{ème} édition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Editions
- JENSEN M. & MECKLING W., (1976). « Theory of the firm: managerial behavioral, agency costs and ownership structure ». *Journal of financial economic*: pp.305-360.
- JOLIBERT A. & JOURDAN P. (2011). *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris : DUNOD

- KONDRASUK J. N. (2011). *So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?*. PDF en ligne <http://www.na-businesspress.com/jabe/kondrasukweb.pdf>, consulté le 06/11/2015
- LAPERT D. & MUNOS A. (2009). *Marketing des services* (2^{ème} édition). Paris: DUNOD
- LAROUSSE. (2015). *Management*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022?q=management#48931>, consulté le 06/11/2015
- LAROUSSE. (2015). *Management participatif*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022/locution?q=management#330109>, consulté le 06/11/2015
- LE BOTERF G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Editions d'organisation
- LETOR C. (2010). *Psychologie. Thème C : La motivation*. Mons: Syllabus, Université Catholique de Louvain
- LIKERT R. (1961). *New Patterns in Management*. New York : McGraw-Hill
- LOCKE E.A. & LATHAM G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- LOUCHE C., BARTOLOTTI C. & PAPET J. (2006). « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie* 2006/4 (Numéro 484), pp.351-357
- MANSENCAL C. & MICHEL D. (Centre de Ressources Economie Gestion [CREG] de l'académie Versailles). (2004). *Théories des organisations*. En ligne <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210>, consulté le 06/11/2015
- MERCIER E. & SCHMIDT G. (2004). *Gestion des ressources humaines. Chapitre 9 : Evaluation des salariés : un outil au service du management*. PDF en ligne http://www.focusintl.com/070-GRH_Chapitre9.pdf, consulté le 06/11/2015
- MEUWISSEN E., VIAENE-AWOUTERS L. (2000). *François Narmon. Un baron de la Banque*. Bruxelles : Dexia Banque.
- MOCH O. (2014). *Cours 5 : Les différents types de management*. Liège : Syllabus, Haute Ecole de la Province de Liège
- PASTOR P. & BREARD R. (2005). *Motiver*. Paris : Editions Liaisons.
- PICHE S. (2003). *Précurseurs motivationnels des performances sportive et scolaire*. En ligne <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/20726/20726.html>, consulté le 04/08/2016

- PLANE J.-M. (2012). *Théorie et management des organisations* (3^{ème} édition). Paris : DUNOD
- QSR INTERNATIONAL. (2016). *Nvivo : le logiciel numéro 1 pour l'analyse de données qualitatives*. En ligne <http://www.qsrinternational.com/nvivo-french>, consulté le 06/07/2016
- RAPPIN B. (2005). *Le réenchantement du coaching*. Paris: Charles Antoni L'ORIGINEL.
- ROUSSEL P. (2001). *La motivation au travail - concept et théories*. « Les grands auteurs en GRH ». Paris : Editions EMS (version manuscrite)
- SANG LONG C., OWEE KOWANG T., KHAIRUZZAMAN WAN ISMAIL W. & ZALEHA ABDUL RASID S. (2013). *A Review on Performance Appraisal System: An Ineffective and Destructive Practice?*. PDF en ligne [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr14\(7\)13/2.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr14(7)13/2.pdf), consulté le 06/11/2015)
- SAOUT G. (2011). « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable* 2011/1 (Vol. 6), pp. 28-29
- SCIEUR P. (2011). *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée* (3^{ème} édition). Paris : Armand Collin
- TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H. (1958). « How to Choose a Leadership Pattern ». *Harvard Business Review* (Vol. 36, n°2), pp. 95 ss
- TASKIN L. (2014) *Management Humain. Comportement organisationnel*. Mons : Syllabus, Université Catholique de Louvain
- TASKIN L. (2014) *Management Humain. Contexte*. Mons : Syllabus, Université Catholique de Louvain
- TASKIN L. (2014) *Management Humain. Stratégie (1/2)*. Mons : Syllabus, Université Catholique de Louvain
- TECHNOCOMPETENCES. (2014). *Gestion de la performance*. En ligne <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh/gestion-de-la-performance>, consulté le 06/11/2015
- TECHNOCOMPETENCES. (2013). *Guide de gestion des ressources humaines*. PDF en ligne [http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/uploads/gestion_rh/GuidesetOutils/grh/Guide GRH VFR.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/uploads/gestion_rh/GuidesetOutils/grh/Guide_GRH_VFR.pdf), consulté le 06/11/2015
- VALLERAND R. & THRILL E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Vigot
- VROOM V.H. (1964). *Work and motivation*. New York : John Wiley and Sons
- WEBER R.P. (1985). *Basic content analysis*. London : Sage publications

- ZÜGER R.-M. (2011). *Direction d'une équipe – Compétences de base en leadership. Principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions.* Zurich : Compendio Bildungsmedien