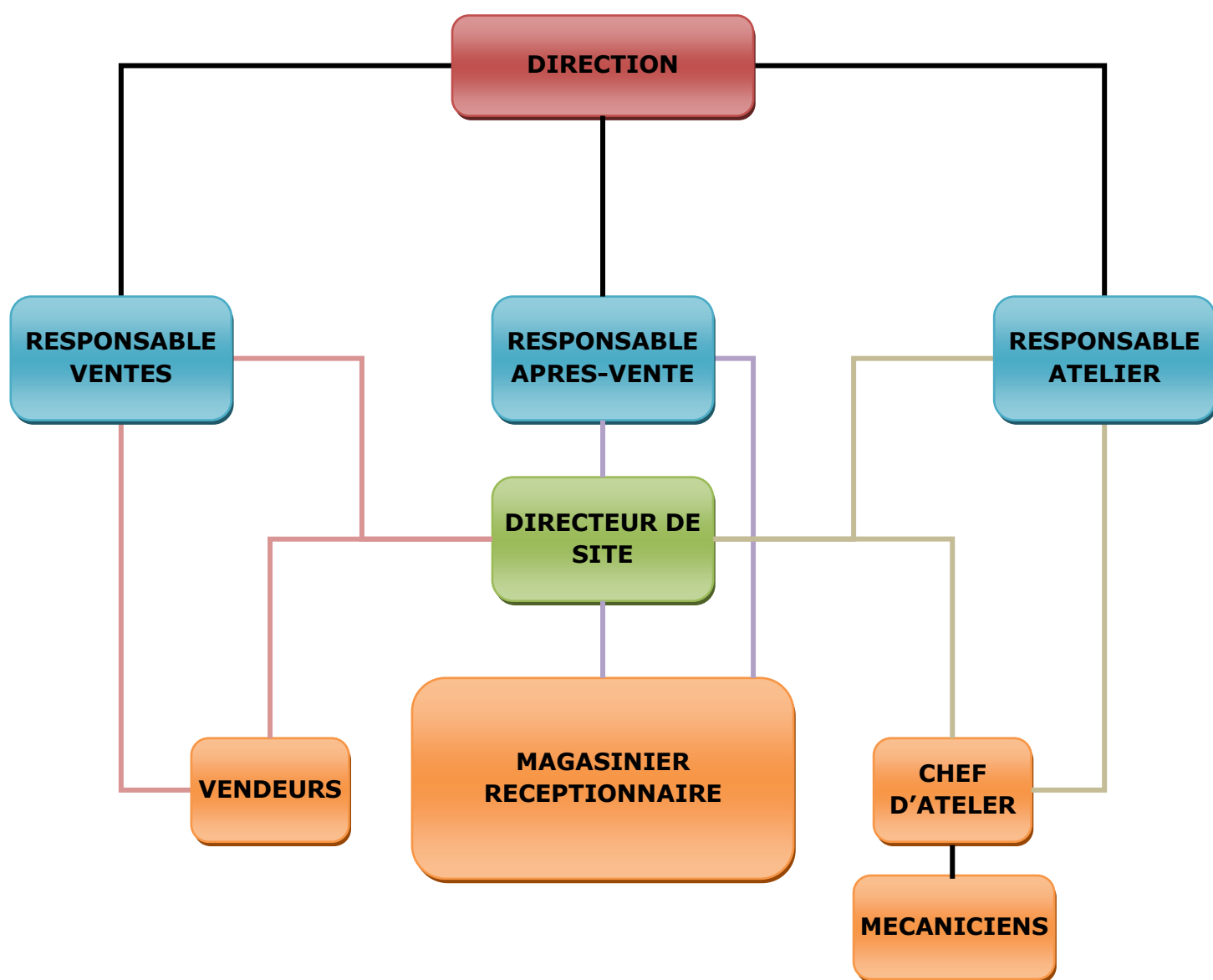


**Annexe 1 : structure type d'une concession du
groupe Goeyens**



Annexe 2 : grilles d'entretien

Directeurs de site

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens ?
 - Avez-vous toujours occupé ce poste ?
- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

A) → Directeur de site

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Qui vous les communique ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

B) Directeur de site → trois secteurs d'activité

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ?
 - Via quels canaux ?
- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?
- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?
 - Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?
- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?
- Qu'est-il mis en place pour que votre équipe respecte l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?
 - Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?
- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels moyens mettez-vous en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
 - Eprenez-vous des difficultés pour appliquer cet « idéal » ?
 - Comment pourriez-vous y remédier ?

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?
 - Quels problèmes connaissez-vous dans ce processus de communication des objectifs et des résultats?
 - Quels problèmes de communication connaissez-vous pour la mise en place d'un plan d'action afin d'améliorer la performance de vos équipes ?
 - En fonction des problèmes récurrents que vous connaissez, quelles idées d'amélioration avez-vous?
 - Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?
 - A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?
 - Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?
- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?
- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?
 - A quelle fréquence utilisez-vous ces moyens ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à les motiver ?
- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives ?
- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?
- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Secteur commercial : vendeurs

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?
 - Avez-vous toujours occupé ce poste ?
- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Qui vous les communique ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ?
 - Via quels canaux ?
- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?
- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?
 - Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels moyens ? Canaux ?
- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?
 - Quels problèmes connaissez-vous dans ce processus de communication des objectifs et des résultats ?
 - En fonction des problèmes récurrents que vous connaissez, quelles idées d'amélioration avez-vous ?
 - Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?
 - A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?
 - Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?
- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives ?
- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?
- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation ? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Secteur après-vente : réceptionnaires

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?
 - Avez-vous toujours occupé ce poste ?
- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Qui vous les communique ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ?
 - Via quels canaux ?
- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?
- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?
 - Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels moyens ? Canaux ?
- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?
 - Quels problèmes connaissez-vous dans ce processus de communication des objectifs et des résultats ?
 - En fonction des problèmes récurrents que vous connaissez, quelles idées d'amélioration avez-vous ?
 - Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?
 - A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?
 - Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?
- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives ?
- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?
- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation ? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Secteur après-vente : magasiniers

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?
 - Avez-vous toujours occupé ce poste ?
- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Qui vous les communique ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ?
 - Via quels canaux ?
- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?
- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?
 - Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels moyens ? Canaux ?
- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?
 - Quels problèmes connaissez-vous dans ce processus de communication des objectifs et des résultats ?
 - En fonction des problèmes récurrents que vous connaissez, quelles idées d'amélioration avez-vous ?
 - Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?
 - A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?
 - Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?
- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives ?
- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?
- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation ? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Secteur atelier : Chefs d'atelier

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?
 - Avez-vous toujours occupé ce poste ?
- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Communication des objectifs

A) → Chef d'atelier

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Qui vous les communique ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

B) Chef d'atelier → mécaniciens

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?
 - Via quels canaux ?
 - Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité ?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ?
 - Via quels canaux ?
- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?
- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?
 - Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?
- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?
- Qu'est-il mis en place pour que votre équipe respecte l'atteinte des objectifs ?
 - A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?
 - Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
 - A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?
- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels moyens mettez-vous en place ?
 - A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?
 - Eprenez-vous des difficultés pour appliquer cet « idéal » ?
 - Comment pourriez-vous y remédier ?

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?
 - Quels problèmes connaissez-vous dans ce processus de communication des objectifs et des résultats?
 - Quels problèmes de communication connaissez-vous pour la mise en place d'un plan d'action afin d'améliorer la performance de vos équipes ?
 - En fonction des problèmes récurrents que vous connaissez, quelles idées d'amélioration avez-vous?
 - Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?
 - A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?
 - Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?
- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?
- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?
 - A quelle fréquence utilisez-vous ces moyens ?
 - Selon vous, contribuent-ils toujours à les motiver ?
- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives ?
- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?
- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie
- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Annexe 3 : retranscription des entretiens

Glossaire

Elyse : responsable vente et marketing du groupe

Miguel : directeur financier du groupe

Salvatore : responsable atelier du groupe

Giovanni : responsable magasin du groupe

Michel : responsable véhicules d'occasion

VN : véhicules neufs

VO : véhicules d'occasion

Directeurs de site

DS1

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis directeur de site.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis quatre mois maintenant.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un groupe solide, avec une structure aussi bien financière qu'au niveau procédurière très importante. Avec une hiérarchie qui est très bien définie, qui est nécessaire dans un groupe de cette importance. Par rapport à mes précédentes fonctions, moi, j'étais surpris par cette hiérarchie un peu en pyramide, comme ça, avec toutes ces procédures qui sont appliquées.

- Comment a été vécu le changement entre vos précédentes fonctions et celles-ci ?

Il y a eu un choc car je n'étais pas habitué à autant de procédures. Trop de procédures ne sont pas non plus trop bonnes. Il faut à un moment mettre une halte-là et avoir un peu de flexibilité mais étant donné l'importance du groupe ce n'est pas nécessaire.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

C) → Directeur de site

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Les objectifs c'est un volume de vente, c'est une qualité de vente donc une satisfaction de la clientèle. Cela aussi bien à la vente qu'à l'après vente.

En général l'objectif s'étale sur l'année. On a des objectifs trimestriels à rendre, après moi j'essaie de les répercuter auprès de mon équipe via des objectifs mensuels, hebdomadaires. Chaque semaine il faut quelque part les pousser, voir ce qu'on va faire.

- Qui vous les communique ?

C'est en général Elyse qui me communique les objectifs aussi bien vente, après-vente jusqu'à présent. Je n'ai pas encore eu l'opportunité de m'impliquer énormément dans l'après-vente, essentiellement dans la vente depuis que je suis là. Le salon peut aussi justifier cela.

- Via quels canaux ?

Soit par mail ou elle vient me voir ou les deux.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Oui, bien entendu. On me rappelle toujours mes objectifs et c'est toujours Elyse qui le fait. Elle passe me voir ou m'envoie un mail dans ce cas là également. Au niveau de l'après-vente, c'est plus Salvatore qui me les communique.

D) Directeur de site → trois secteurs d'activité

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Comme je l'ai dit précédemment, je découpe leurs objectifs mensuellement.

- Via quels canaux ?

J'essaie d'être proche de mon équipe. On essaie d'instaurer ici des réunions bilatérales hebdomadaires. Je le fais, je tente de le faire mais je ne vois pas toujours la nécessité car j'essaie d'être là tous les jours avec eux pour voir quels soucis ils ont aujourd'hui et ne pas attendre une semaine, notre petite réunion, pour réagir. Donc, dans ces cas là, quand à lieu la réunion hebdomadaire, je n'ai pas grand-chose à dire parce qu'il faut être sur le terrain. C'est bien d'analyser des tableaux, des objectifs mais il faut être sur le terrain, proche d'eux pour voir ce qu'il se passe et réagir au plus vite. J'agis différemment en fonction de chaque personne.

- Comment pensez-vous changer cela, si vous estimez qu'une réunion hebdomadaire n'est pas toujours nécessaire ?

Moi je pense qu'une réunion par mois ou deux sont largement suffisantes. Et en « temps de crise » lorsqu'il y a un souci, là il faut être un peu plus présent et ne pas hésiter à avoir une ou deux réunions par semaine parce qu'il y a un élément qu'il faut résoudre au plus vite.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ? Via quels canaux ?

A la vente, je fais mes rapports journaliers donc je suis ça au quotidien. Tous les jours je demande aux vendeurs de me remettre les offres qu'ils ont établies comme ça je peux suivre les offres en cours et de me remettre effectivement les ventes qu'ils ont réalisées.

Par rapport à l'après-vente, le responsable magasin communique très régulièrement ses chiffres, il est très autonome, qui est une facilité quand je parlais tout à l'heure des différences entre les personnes. On discute, il y a des jours, des mois où c'est plus calme. On ne réagit pas sur une seule journée mais quand il y a une accumulation que doit-on faire ? Au niveau de l'après-vente, c'est aussi avec Salvatore Catagna qui, lui, va me transmettre les résultats de l'après-vente. Ici, le chef d'atelier ou le réceptionnaire, s'il y a un souci ou autre, viennent me voir. Et moi j'essaie d'en informer, impliquer un peu plus les mécaniciens pour savoir quels sont les résultats qu'on obtient. Parfois, on va avoir de mauvais résultats qui sont des indicateurs. Indicateurs qui ne veulent pas forcément dire qu'on travaille mal mais pour raison ou une autre, les résultats ne sont pas bons surtout avec cette enquête satisfaction après-vente. Une mauvaise interprétation du client ou de la personne qui interroge le client peut faire un mauvais résultat alors que le travail a été bien fait. Et c'est là qu'est important la communication pour les répercuter au plus vite. Je peux aussi avoir un feedback d'Elyse qui va me renvoyer des résultats qu'elle travaille ou obtient d'une autre forme. Cela permet aussi de les recouper.

J'essaie de communiquer soit par un affichage aux valves pour l'après-vente, soit communication de mail, soit lors des réunions avec la vente je leur montre les résultats par rapport aux objectifs qui avaient été définis. Encore une fois j'essaie de beaucoup communiquer oralement. Leur dire ouvertement si c'est bien, si ce n'est pas bien. Je pense que c'est important de dire quand c'est bien. On dit trop souvent quand ce n'est pas bien mais il faut aussi donner le positif quand il est là.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?

Pour la vente, les résultats des vendeurs sont communiqués chaque jour. A l'après-vente, c'est difficile. En terme de productivité, je le vois dans les tableaux parce qu'il y a aussi un rapport journalier qui est fait. On peut très bien avoir des véhicules immobilisés, des pannes plus conséquentes. On a eu le cas ici en début février d'une mauvaise productivité parce que beaucoup de véhicules étaient en attente.

A un moment ça s'est résorbé, on a facturé ces véhicules et on a explosé la productivité. Un jour c'est très faible et le lendemain c'est très élevé. En faisant la moyenne des deux, on obtient un bon résultat. Là aussi, il faut un peu plus de patience, réagir vite. Après si la productivité n'est pas bonne et que l'atelier est vide, à ce moment-là il faut se poser des questions.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ? Via quels canaux ?

Via ces rapports journaliers ou mensuels par mail ou oralement.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Je n'ai pas encore d'expérience à ce niveau-là, je suis là depuis peu de temps quatre mois dans le groupe mais deux dans cette concession avec un début pour le salon.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Depuis que je suis là, les résultats ont toujours été satisfaisants donc je n'ai pas eu cette expérience.

- Qu'est-il mis en place pour que votre équipe respecte l'atteinte des objectifs ?

Je n'ai pas encore su développer des plans d'action. J'ai surtout dû rattraper les choses du passé plutôt que savoir moi-même développer des plans d'action. C'est d'ailleurs quelque chose qui me mine beaucoup mais ça va venir, tout doucement.

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Je ne vais pas cacher que mes résultats ont été satisfaisants. J'ai essayé de mettre des choses en place mais il y a des événements pour lesquels ça coince. Je continue à rectifier ça.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Il n'y a pas de fréquence type. A ce niveau là encore une fois cela dépend du facteur humain, de la personne qu'on a en face, de la personne qui dirige. Est-ce que c'est personne est autonome ? Est-ce qu'on peut fermer les yeux et lui faire confiance ? Est-ce une personne que l'on doit suivre au quotidien ? Ce sont deux éléments bien différents pour un même métier.

Mais pour la fréquence, comme je l'ai dit tout à l'heure une réunion par semaine est peut-être un peu trop répétitive.

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Il y a un principe qui est le « plan-do-check-action ». C'est-à-dire le fait qu'on planifier des actions correctives, on les met en place, on les vérifie, valide et puis on repart dans une autre phase d'actions correctives. On ne peut pas faire ça en une semaine. C'est pourquoi, pour moi, un mois c'est le minimum pour mettre en place des actions correctives. Il faut savoir suivre et je pense qu'une à deux réunions par mois, c'est nécessaire pour voir si le plan fonctionne. C'est ce que j'ai essayé de faire en arrivant. Je me suis rendu compte que j'ai voulu changer trop de choses et l'équipe qui était en place était un peu perdue par rapport à leur façon de travailler. J'ai donc du moi-même revenir en arrière pour faire les choses progressivement.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Moi j'apprécie la discussion. Je suis assailli de mails, des SMS, le téléphone fixe comme le GSM à la fin, non, ça sature. J'aime bien prendre le temps de faire une réunion, on fait une réunion concrète, on discute. Il ne faut pas qu'elle s'éternise, on va droit au but.

Si on tourne autour du pot, on remet le point qui pose problème à la prochaine fois parce qu'on ne s'en sort pas. Mais je préfère la discussion.

J'instaure cette discussion avec mes équipes mais avec la direction je pense que ça serait bien qu'il y ait une réunion chaque mois pour discuter des objectifs, des plans d'action qui pourraient être mis en place.

Ma situation étant la suivante : je suis récent dans l'entreprise, dans le groupe, difficile de m'acclimater, m'adapter à la politique du groupe. Avoir les réunions mensuelles dont on parlait précédemment pourrait m'aider à avoir cette vision plus générale du groupe.

Je pense aussi, ce qu'il me manque, avec le recul de ces deux mois passés, c'est la vision des autres directeurs de site. Pas forcément de la hiérarchie ou de la direction mais des personnes qui sont au même niveau que moi et avoir cette discussion sur ce qu'ils vivent au quotidien, comment ils réagissent par rapport à ça et avoir cet échange avec eux.

Ca c'est important, c'est la force d'un groupe. Aujourd'hui je suis très content, je vais aller en réunion avec deux autres directeurs de site, ça va me permettre d'avoir cet échange. Et par expérience, je l'ai vu dans mes autres fonctions, ce n'est pas tellement dans la formation qu'on apprend mais dans le trajet en voiture, à la machine à café quand c'est la pause, on discute et on échange nos expériences. Organiser ces réunions tous les trois mois, selon moi serait le minimum. Ca ne doit pas durer toute la journée mais deux petites heures ca serait déjà bien.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Je n'ai pas vraiment ressenti de motivation. Ils sont présents, ils m'ont déjà fait la remarque que je dois les appeler, s'il y a un problème qu'ils sont disponibles, qu'il ne faut pas que j'hésite. Pour la motivation, j'essaie de faire tout seul, j'aime le travail bien fait, j'aime réussir comme tout le monde je pense.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Moi je suis issu de la vente initialement. Ici je suis concentré sur la vente essentiellement et un peu moins sur l'après-vente mais je pense que c'est pareil pour chaque secteur, la meilleure motivation c'est l'argent.

Ca ne veut pas forcément dire payer, ça peut être un incentive, un événement. Par rapport à des résultats, on va faire un événement, on va organiser un voyage à l'équipe qui a fait le meilleur résultat ou autre. Je pense que ça, c'est un bon incitant. C'est la motivation. Après, un « merci », un « c'est bien » reste agréable. Ça c'est important. Ça manque partout, les gens se plaignent plus souvent qu'ils ne disent que c'est bien. Quand ce n'est pas bien, on le dit, quand c'est bien, pas forcément. Il faut trouver un juste milieu. Moi j'avais un professeur, je l'admirais pour ça, quand il nous corrigeait : voilà ce qui est bon, voilà ce qui n'est pas bon. Et pour moi ça reste un exemple de ne pas dire quand je te corrige : « voilà là tu as fait des erreurs. Non, « ça c'est bien et ça ce n'est pas bon ». Et cela permet d'avancer.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Si on ne dit que l'aspect négatif des choses, c'est démotivant. A part ça, je ne me sens pas démotivé, il y a des jours avec et des jours sans.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

Pour l'instant rien, je pense que c'est trop tôt. Mais pour les motiver, dans un premier temps, je me suis fait une réflexion au niveau du bâtiment. On a une très belle concession, un très beau garage mais il ne vit pas, il manque un petit quelque chose : ce côté familial, ce côté de rentrer et de se sentir comme chez soi.

Tu rentres chez toi le soir et tu es content tu es chez toi. C'est important pour la clientèle mais c'est plus important encore pour les employés qui passent plus de temps ici que chez eux. Il y avait donc cet aspect lié au bâtiment mais aussi de convivialité entre les équipes.

Il ne faut pas grand-chose mais le fait de déjà pouvoir manger tous ensemble à midi, de dire bonjour à tout le monde qui est la base. Ce sont des choses très importantes.

Par rapport aux incentives, il faut garder cette vision du groupe, je ne peux pas me permettre de développer quelque chose ici si je défavorise une autre concession. Si moi je mets quelque chose en avant, il faut que les autres directeurs de site aient l'opportunité de le développer aussi ou alors tout le monde est d'accord que l'on fasse ça dans une concession et si les autres ne veulent pas suivre ok. Mais si on favorise un site par rapport à l'autre, là ça crée des tensions dans une vision de groupe.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Le manque de reconnaissance : le fait d'avoir un « merci ». C'est une des principales raisons que j'ai pu remarquer jusqu'à présent.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Je ne me sens pas impliqué, je m'implique. La nuance est là et elle est importante. Comme je dis, ça me tient à cœur de réussir mais ce n'est pas facile.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Non, je ne vois rien. Je manque peut-être d'expérience pour répondre à cela.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

L'important c'est d'avoir un aspect convivial, un respect de l'autre. C'est primordial. J'ai encore eu un exemple la semaine passée où le ton monte un peu entre deux employés. Là il faut réagir, crever l'abcès, se mettre autour d'une table directement et conserver ce respect, le travail de l'autre. Si on respecte le travail de l'autre, que l'on s'entraide, l'autre sera plus à même de donner un coup de main. Et il y a cet aspect convivial, familial qui va faire que l'un va vouloir donner pour l'autre. Si on traite l'autre comme de la « merde », on sait ce qu'on va recueillir en retour.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Pour l'instant je ne suis pas satisfait, c'est le début. Il y a des actions correctives à mettre en place. Moi j'ai un souci ici particulièrement avec l'équipe de vente. Puisque l'équipe de l'après-vente est déjà plus ancienne. L'équipe de vente est très jeune, moi aussi donc il y a encore une interaction à mettre avec ceux-là.

Par rapport à la hiérarchie, j'ai souffert d'un manque de présence de leur part peut-être à cause d'événements qui ont fait que...comme le salon. Je ne veux pas trop m'avancer non plus par manque d'expérience dans le groupe.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Le manque de reconnaissance du travail de l'autre. La reconnaissance est une de mes valeurs et je pense que pour la hiérarchie doit aussi pouvoir reconnaître le travail qui a été réalisé. Après s'il y en a un qui fait mal son travail, il faut le redresser par mon intermédiaire .

Outre les chiffres, ce qui se passe sur le terrain peut être complètement différent. Les chiffres ne sont que des indicateurs. On en a besoin pour savoir où aller mais ce sont des indicateurs.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Pour venir avec le sourire, de bonne humeur, ne pas avoir les pieds lourds le matin en venant au travail. On est là pour faire du bon boulot mais si on sait que c'est toujours avec le sourire, avec le petit mot d'humour du collègue en face on va venir de bon cœur. Si ce n'est pas le cas, que l'on vient juste pour prendre son chèque en fin de mois, ça ne dure qu'un temps.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non, on a fait le tour de ce que je voulais dire. Encore une fois je manque d'expérience pour en discuter d'autant plus.

DS2

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis responsable commercial de la partie VN. Dans cette concession, il y a la partie VO et la partie VN. Moi je m'occupe de la partie VN aussi bien de l'atelier que de la vente de véhicules neufs.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Cela va faire onze ans.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé au VO et maintenant ca doit faire six ans que je suis directeur de site.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

C'est un grand groupe. Je pense qu'on a la chance d'avoir un patron, un directeur financier qui savent vers quoi ils vont. Maintenant je pense que ça grandit un peu trop vite et qu'on n'a pas une structure et une base derrière. On a des garages, on en rachète des nouveaux, c'est leur investissement, ça ne nous concerne pas mais on n'arrive pas à bétonner des sites déjà existants avec des personnes qui sont là depuis très longtemps. Moi je le vois au niveau des vendeurs, hier je suis allé à une formation où j'ai rencontré deux personnes qui travaillent pour des succursales, donc c'est vraiment l'importateur qui est derrière et qui « lâche du pognon ». Il y a un des gars qui était là, il a six vendeurs et dans les six vendeurs, celui qui a le moins d'ancienneté, c'est huit ans. Moi, celui qui a le plus d'ancienneté, c'est onze mois. Donc pourquoi ? On peut dire que je suis mauvais, que je ne les coache pas assez mais derrière ça, il y a autre chose je pense. J'ai mon caractère, je veux bien prendre une partie du chapeau mais je pense qu'il ne faut pas tout mettre sur une seule personne.

- Est-ce que les conséquences de l'agrandissement « trop rapide » du groupe touchent uniquement les concessions ou également la direction ?

Eux aussi, ils ne savent plus encadrer le personnel comme il devrait être encadré. Comme moi je n'arrive pas tout le temps à encadrer le personnel parce que je passe mon temps à faire des mise en main de voiture, à livrer, à faire des financements, à vendre des autos parce qu'on est deux. Autrement c'est un chouette groupe, moi je me marre tous les jours en venant travailler mais c'est un peu lourd.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

A) → Directeur de site

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

En fait, on a un objectif annuel et il est subdivisé tous les trois mois. Cette année ça change, il faut réussir tous les mois pour participer au global et toucher à chaque fois. Les deux premiers mois, on les a eu tous les mois alors qu'avant on avait le trimestre donné comme objectif. Ces objectifs sont concernant la vente, la qualité de la vente, la qualité de la livraison et tout ce qui est qualité de l'après-vente également.

- Qui vous les communique ?

Elyse qui les transmet dès qu'elle les reçoit de chez Renault.

- Via quels canaux ?

Par mail, pour qu'il reste une trace et qu'on ne puisse pas dire qu'on ne les a pas reçus.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Oui, par mail, tous les trois mois jusqu'à présent vu qu'ils étaient subdivisés de manière trimestrielle.

B) Directeur de site → trois secteurs d'activité

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Les vendeurs ont un objectif de vente qu'ils reçoivent au début du mois après les avoir reçus moi-même, évidemment.

Les autres secteurs n'ont pas un objectif prédéfini, il faut qu'au final ils y arrivent. On ne sait pas leur dire : « tu as ça comme objectif » mais toujours avec les chiffres on voit où on en est et on a une réunion ensemble.

- Via quels canaux ?

Le bon droit voudrait qu'on fasse des réunions bilatérales toutes les semaines pour voir où il en est mais voyant tous les jours mon vendeur Renault, on discute des objectifs. Mon vendeur n'est pas super encadré, super coaché de ma part parce que je n'ai pas le temps, que ce soit pour lui ou pour réunir les trois autres personnes s'occupant des deux autres secteurs. Je n'arrive pas à dégager une heure de ma journée parce qu'il y a toujours quelque chose.

Autrement ça serait vraiment génial. Je discutais avec des gars hier en formation, le mec il ne fait que ça, il ne vend pas une voiture, il ne fait pas une livraison, il ne s'occupe que des chiffres de la concession et il est dedans. A un moment on a eu deux vendeurs en Renault, deux vendeurs pour Citroën, j'ai pu bêtement sortir les chiffres de l'atelier alors que dans d'autres temps je ne l'avais pas fait quoi. Là je n'ai pas le temps de m'arrêter pour lui expliquer ce qui me ferait gagner du temps donc je trouve que ça devient un cercle vicieux.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Pour la vente, on est que deux avec mon vendeur Renault, je le vois chaque jour donc je sais où il se situe par rapport aux objectifs. Quand quelque chose ne va pas, il le sait instantanément.

Normalement pour les autres secteurs, les réunions devraient théoriquement se faire chaque mois mais ça n'a pas toujours été possible.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Les résultats pour l'après-vente je les ai. L'atelier, on reçoit l'enquête client mystère via le système IPSOS. On les sort, on voit ce qui ne va pas et qu'on peut mettre en place. Mais encore une fois, on ne sait pas faire ça non stop. Pour la vente je les reçois chaque jour des vendeurs.

- Qui les communique ?

Elyse.

- Via quels canaux ?

Via une réunion tous les trois mois environs.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Au niveau des ventes, je le fais tous les jours donc je sais où j'en suis par rapport aux objectifs. Pour la qualité je peux agir pendant le mois en cours mais on ne sait pas où on se situe pour autant, on le sait quand les choses sont faites.

- Par qui sont-ils communiqués ?

Quand le vendeur m'apporte les bons de commande et me le dit en fin de journée éventuellement.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

Tous les jours j'envoie le tableau journalier de ce que j'ai vendu. Les résultats qualité arrivent d'abord chez Elyse puis chez moi, mais je sais de toutes manières les consulter moi-même.

- Via quels canaux ?

Par mail. Et pour la qualité sur IPSOS en ligne.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Rien, il y en a peut-être et je ne les saisis pas ou je ne les vois pas. On a discuté de choses et d'autres et on va rediscuter mais je pense que les chiffres n'auront pas évolué parce qu'on ne s'est pas assis autour d'une table pour trouver comment arranger ça. On m'a dit que ce n'est pas bon mais voilà, à faire ce que je fais, ou alors il faut que je regarde pendant la nuit mais je vais vraiment avoir du mal à faire autrement. J'aimerais bien que les choses avancent parce que ça fait dix ans que je suis ici. Je n'ai pas non plus besoin qu'on me tienne la main mais il faut dégager du temps pour trouver des idées et des idées il y en a quand même plus dans deux ou trois têtes. D'autant plus que, je ne dis pas que c'est Elyse, Elyse est aussi débordée de boulot mais elle tourne dans beaucoup d'autres garages, elle voit peut-être comment c'est fait ailleurs, comment c'est fait différemment et moi je ne sais pas tout ça. Une fois par rapport à la situation de la secrétaire, j'ai été envoyé dans une autre concession où les choses peuvent tourner comme ça. Mais là bas ils sont deux vendeurs plus le directeur de site en plus pour une seule marque.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

Ce qui est grave, c'est que je considère les connaître à 100% mais ce n'est pas pour ça qu'elles sont appliquées à 100%. Il y a trucs qui sont vraiment très lourds donc je trouve des alternatives mais je ne ferais jamais rien pour qu'après je me retrouve embêté et que ça me tombe dessus. Je pense qu'Elyse fait un chouette boulot niveau process mais quand tu regardes pour la vente d'un nouveau véhicule, ça devient de plus en plus lourd. On est obligé de passer par là pour se couvrir car les clients sont vachement tordus à l'heure actuelle. Mais vendre un véhicule neuf en respectant les processus de A à Z, ça prend énormément de temps.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

On les rappelle quand on ne les a pas bien respectés.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Non ou moi personnellement j'en ai pas eu ou je n'ai pas compris ça comme un plan d'action. Mais jusque maintenant je me suis toujours plus ou moins débrouillé à atteindre mes objectifs. Parfois tu sais pourquoi ça ne va pas, moi je sais pourquoi je ne vends pas en Citroën mais à partir du moment où je leur ai dit, je ne l'ai peut-être pas formalisé par mail, là peut-être mon erreur, et que derrière ça ne roule pas, je ne peux pas aller au dessus d'où j'ai été. De ma part il y a un manque de suivi de mes équipes, je survole mais je ne vais pas en profondeur et eux font exactement le même à un autre niveau, à une autre échelle parce qu'ils sont clairement débordés.

- Qu'est-il mis en place pour que votre équipe respecte l'atteinte des objectifs ?

Oui, j'adorerais pouvoir faire ça mais je n'y arrive pas, pour un manque de temps, de motivation parce que être toujours tout seul à tirer dans le même sens tu fatigues à la longue. Avoir ton équipe, des objectifs et pouvoir ensemble les atteindre, j'adorerais.

- A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?

80% pour la vente et au niveau de l'après-vente, ils connaissent plus, je dirais 90-95%.

- Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Oui sinon c'est moi que ça dérange.

- A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?

Je les rappelle au moment où elles sont dépassées mais dans l'ensemble ça se passe plus que correctement. Quand il y a un problème, je vais voir la personne en direct. Moi j'aime plus le contact avec les gens et je ne suis pas du tout mail parce que je trouve ça totalement impersonnel et le sentiment qu'on veut faire passer à quelqu'un n'est pas le même par mail. Moi quand je reçois un mail parfois je me dis : « attends pour qui il se prend ? » alors que ce n'est peut-être pas l'intention à la base.

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Il faut d'abord voir pourquoi ils ne le sont pas avant de dire que c'est de la faute à ce qu'on n'a pas respecté les procédures ou quelque chose du genre. On peut avoir des résultats qui ne sont pas satisfaisants au niveau de la qualité et livraison.

Tu ne vas pas pouvoir l'expliquer quand tu es dans une période creuse où tu as le temps de nettoyer les voitures au coton-tige. Par contre au mois de janvier, on va pouvoir l'expliquer parce qu'on était débordés. Maintenant l'atelier est très calme, le réceptionnaire a un « sale caractère », il y a des choses qu'il n'a pas envie de faire comme le tour du véhicule ou quoi et qu'on a beaucoup de mal à faire changer. Ce n'est pas en envoyant un mail en mettant le boss en copie que ça va changer, le mec il s'en fout. Il n'a pas envie de le faire, il te le dit clairement. Donc, ça ce n'est vraiment pas facile à gérer.

Mais il faut faire avec et si on commence à jouer au jeu du petit mail, ça n'aboutira à rien. Maintenant la mise en place d'un plan d'action spécifique, je n'ai jamais dû le faire. Les résultats que j'ai ne sont pas mauvais, ils ne sont pas excellents, on navigue entre les deux donc je ne fais pas de vagues ni dans un sens ni dans l'autre. On navigue entre deux eaux et comme ils ont beaucoup d'occupations maintenant autres qu'ici, on n'attire pas l'attention.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Actuellement la fréquence n'est pas assez répétée

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Pour moi c'est clairement une question de temps et d'effectif et une question de, je ne vais pas dire de motivation, mais de répétition. Quand tu changes trois ou quatre fois sur l'année de vendeur, tu n'as plus toujours le sourire ni l'envie de réexpliquer à un mec qui va peut-être très bien fonctionner mais qui n'a pas l'air très motivé. Moi je vais dire que j'ai eu une chance de dingue en tombant sur mon vendeur Renault qui est un mec qui fait ce qu'il faut pour que ça aille mais à côté de ça j'en ai « grillé » dix parce que c'est un petit jeune qui sort de l'école, tout ce qui l'intéresse c'est prendre ses sous et faire huit heures par jour et poser son jour de récup'.

C'est peut-être même moi qui suis mauvais à ce niveau là et qui n'ai plus la patience. Mais moi je pense que si on s'occupe des gens non-stop, ils sont encadrés. Il y en a à qui ça ne plait pas parce qu'ils ont l'impression d'être « fliqués » mais la majorité des gens est quand même contente, je pense, d'avoir quelqu'un qui les aide, qui leur dit où ils ont sont pour te tirer vers le haut. Ici on ne l'est pas. Les seules rencontres qu'on a c'est bien souvent pour dire que ça ne va pas. Nous appeler et dire « : « a deux, le mois de janvier que vous avez sorti, c'est quand même pas mal », ça n'arrivera jamais. Je le sais bien et je ne m'y attends plus mais en même temps je l'attends. Je m'en suis fait une raison mais derrière je l'attends. Qu'on me dise : « prenez un jour de congé sur le mois de janvier que vous avez sorti », je ne l'ai jamais demandé mais je l'attends. Ça n'arrivera pas, je ne vais pas dire que ça ne me démotive pas mais tu n'as pas tous les jours le sourire.

○ Comment pourriez-vous y remédier ?

La seule personne qui gère le groupe, pour moi, c'est Elyse et la fille elle est noyée. La moindre petite chose qu'on lui demande pour nous aider elle ne sait pas le faire. Je ne lui en veux mais vraiment pas parce qu'elle a le boss déjà sur le dos pour ci, pour là, pour là parfois pour des futilités et elle n'est pas présente pour faire le reste. Elyse c'est quelqu'un que j'aime bien mais je ne suis pas sûr à 100% qu'elle soit formée à communiquer avec les autres. Il y a des cours, du coaching, il y a un an de ça on n'en parlait pas dans le garage. A force de suivre des formations, il y a quand même moyen d'évoluer positivement. Le fond n'est pas mauvais, il y a des choses qui doivent être dites mais je pense qu'en les disant autrement on peut avoir d'autres résultats.

Moi je n'y remédie pas, je n'ai pas de remèdes. Je ne sais rien faire d'autre. Le problème du groupe, pour moi, c'est qu'il travaille sur un fil tendu. On n'anticipe rien et la moindre contrariété qui n'a pas été prévue, on est dans le mur.

Je pense qu'il doit y avoir une personne qui doit aider Elyse. Elyse à partir du 20, elle reçoit les salaires à faire. Je suis désolé mais ce n'est pas à elle de faire ça. Mais elle a commencé à le faire et elle est obligée de le faire parce qu'il y a des chefs de site qui ne contrôlaient pas le salaire de leurs vendeurs. Moi le salaire de mes vendeurs, j'encodais tout moi-même et j'avais rarement des problèmes. Maintenant qu'elle les vérifie, je les survole parce que je sais qu'elle les vérifie. Il y a des tâches qui sont mises un peu dans tous les sens mais clairement elle ne peut pas s'en sortir à tout faire, comme je ne peux pas m'en sortir à tout faire ici en ayant un seul vendeur. Quand tu vois le volume de la concession, je tombe malade demain, mon vendeur Renault est tout seul. Quand mon vendeur est parti en vacances une semaine, j'ai dû tout faire tout seul. Ca veut dire que même sur le temps de midi tu n'as pas le temps de partir une demi-heure chercher un sandwich sinon il n'y a plus personne pour accueillir un client ou répondre au téléphone. Je trouve ça inconcevable. On est une société de service, si tu ne mets pas les clients dans de l'ouate, un jour tu n'en auras plus. Il faudrait quelqu'un qui pourrait plus s'occuper de nous, plus se rendre compte de la réalité de tous les jours.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Au niveau de la communication des objectifs et tout le reste, ce n'est pas super bien fait, c'est fait, je les ai et en même temps on se complait là-dedans. Moi, sincèrement, je fais du mieux que je peux tous les jours pour vendre le plus de voitures.

Je vais arriver ici à 9h et jusque 19h je vais me défoncer du mieux que je peux pour faire tout ce que je dois faire mais en même temps ça te laisse un peu une impunité. On est là, on vend où on ne vend pas, ils ne savent pas toujours où on en est. Plus ils s'étendent au niveau des garages, plus ça va être la « foire » s'ils ne délèguent pas aux gens qui sont en dessous d'eux. Je trouve que je ne suis pas assez suivi pour certaines choses et je trouve que je n'ai pas assez de libertés pour d'autres.

Par exemple, la centrale téléphonique c'est une foire mais il faut passer par tel, tel et tel. Pour des choses, ils sont d'une procédure affolante. On ne bouge plus, on ne décide pas d'aller jusqu'au bout des choses qu'on a décidé de faire et à côté de ça tu peux avoir des choses qui sont effrayantes parce que il n'y a personne qui est au courant et ça se passe comme ça. Moi j'ai toujours dit, je ne suis pas directeur ici, je suis une marionnette. Un jour on nous déplace un peu par là, un autre jour un peu par là. De toute façon, je ne décide de rien. Quelque part ça m'arrange. Mais on peut me considérer comme un « vendeur amélioré ». Tu connais beaucoup de directeurs qui font des livraisons, qui vendent des autos ? Mais sans ça, ça ne tourne pas.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Ma femme à l'intranet, dans son école. Un truc un peu animé, sympa. Dans ce cas-ci ça serait une page avec l'actualité du groupe, je ne sais pas. Quelque chose qui remplacerait les valves. Maintenant est-ce qu'on a grand-chose à dire, à afficher ?

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Il n'y en a pas mais il n'y en a pas besoin. Ça fait dix ans que je fais ça, j'ai encore la chance, sauf un jour ou deux sur le mois où j'en ai vraiment ras-le-bol, j'adore ce que je fais et je suis motivé.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Ça fait dix ans que je les connais, ça ne changera jamais. Les incentives j'aimerais bien mais ça n'arrivera jamais. Il y a deux ou trois ans quand on avait bien travaillé, ils nous avaient invités à Eurodisney, c'était génial ! Après ça dépend quoi, dans la vie tu peux te sentir blasé. On a eu une incentive avec Renault credit car, on a été faire du karting.

C'était bien mais c'était du karting quoi... Maintenant je peux comprendre que le boss ne va pas inviter tout le monde à Paris pendant quinze jours. Bêtement ce qui motive le plus les gens c'est l'argent.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Le problème c'est que je me retrouve avec une vie professionnelle avec laquelle je dois goupiller ma vie privée. Avec ce boulot-ci, je dois mettre vachement de côté ma vie privée et à un moment donné je me pose la question : « est-ce que c'est ma vie privée qui va voler en morceaux ou est-ce que je vais envoyer valser ma vie professionnelle ? ». Et quand on commence à avoir ça dans sa tête, je pense qu'à un moment quelque chose va craquer. Au niveau des horaires c'est une catastrophe et ils ne s'en rendent pas compte. C'est 9-19, on ne peut rien faire. Ici il y a Elyse, Miguel, le boss et si j'ai le malheur de m'absenter pendant une demi-heure alors que je suis le directeur du garage, s'ils s'en rendent compte, ils vont me demander ce que j'ai fait et où j'étais. Alors que je suis parti, oui chercher quelque chose chez le pharmacien mais que je suis passé déposer le courrier à la poste. On ne fait jamais rien sans rien, quand on fait des samedis et des dimanches complets pendant les portes ouvertes et qu'après je doive prendre congé pour aller avec Renault à Spa Francorchamps le vendredi à la fin des portes ouvertes, ce sont des choses pour lesquelles je l'ai mauvaise. On ne récupère rien, je fais un samedi sur deux parce que sinon mes vendeurs ne sont pas là. Dans les autres sites ils ne font pas ça. Moi clairement un jour ça va claquer. Pour le moment je prends patience, je suis motivé, il y a peu de choses qui me démotivent. Il y a le boss qui ne te dis pas bonjour, qui te traite d'imbécile ou de faible. Moi ça me fait rire maintenant, ça ne m'atteint plus et c'est peut-être ça qui est grave. Ce ne sont pas des choses qui se disent et une nouvelle personne ne le supporterait pas. Je suis certain que pour certaines personnes ça joue sur le moral et en étant ici encore plus. Dans d'autres garages, ils ne savent même pas qui c'est le boss je pense.

Mais pour les gens qu'il côtoie tous les jours, il ne se rend pas compte. « Faites-moi le plein », « lavez l'auto »... maintenant c'est lui qui me paie et s'il trouve intéressant que j'aie à faire le plein de sa voiture pour le salaire que j'ai, moi ça ne me dérange pas mais l'un dans l'autre c'est vraiment bizarre.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

J'essaie d'être sympa avec eux, de ne pas leur faire part de mon ras-le-bol. Maintenant, il y a des périodes où c'est comme ça et où ce n'est pas évident à gérer. Et par rapport aux incentives, on n'a aucun pouvoir avec ça.

Il y en a une qui a été faite avec des balais d'essuie-glace, si tu savais ce que Giovanni a bouffé comme trucs pour y arriver et ce qu'il a encore bouffé après. Le magasin pouvait avoir une carte essence de 15 euros par dix jeux de balais où un truc comme ça. Ça ne coûte pas énormément et les gens, ça les motive à mort.

Ils ont eu une fois un truc à faire avec des forfaits clean, ils ont atteint trois fois l'objectif pour avoir trois fois le chèque qu'ils pouvaient avoir et ils ont partagé à eux trois entre l'atelier et l'après-vente. L'année passée, ils ont dû refaire ça, l'objectif a été mis beaucoup plus haut et vu leurs caractères, ils n'en ont pas fait un. Pour la motivation, tu vois les choses qu'on peut faire et qu'on ne peut pas faire. Maintenant chercher à motiver les gens c'est quelque chose de sympa.

Mais personnellement, je vois l'incentive comme quelque chose de malsain. On va prendre l'exemple du réceptionnaire, il doit faire le tour du véhicule et encoder les adresses e-mail. On pourrait lui mettre une incentive pour qu'il ait un bon taux d'adresses e-mail et du tour du véhicule mais ça détourne quand même son salaire pour la fonction pour laquelle il a été engagé. Pourquoi lui rajouter un sursalaire pour lui faire faire ce qu'on veut qu'il fasse ?

En même temps la prime est nécessaire pour faire bouger les gens. C'est quelque chose de délicat parce qu'il faut trouver ce qui intéresse vraiment les gens et ici ça fait bouger à mourir.

Une fois Renault à mis en place une incentive pour gagner des places de cinéma, on est ici à Charleroi et les places étaient valides pour ImagiBraine donc on n'a pas joué. Le plus difficile est de bien cibler ce qui peut faire plaisir à la personne. Enfin, moi je n'ai pas la possibilité de le faire donc le problème ne se pose pas.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Parce qu'elles ne sont pas suivies. Maintenant ça dépend du suivi, si on suit pour casser, on achève ce qu'il reste. Et il y a le suivi : « les gars, on n'est pas au top, est-ce qu'on ne ferait pas quelque chose pour faire quelque chose de mieux ? ». Ca dépend comment on le présente. Pourquoi est-ce qu'on ne peut pas, le vendredi après un salon où ils ont bien travaillé, inviter les vendeurs et rentrer la note de frais ? On ne peut pas le faire parce qu'on « n'a pas le droit de faire ci, faire là ». Moi je connais des gens dans d'autres boîtes qui ont un esprit d'entreprise qui soit est beaucoup mieux ou soit qui est à zéro genre je m'occupe de mon boulot et j'en ai rien à faire de mon collègue qui est en train de mourir à côté de moi. Ici c'est diviser pour mieux régner.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

J'aime bien ce que je fais et donner une satisfaction au client. J'adore rendre service, le boss dira que je suis trop gentil mais j'aime bien faire plaisir.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Il n'y en a pas, je pense. Il y a des gens avec qui je m'entends bien mais le problème ici c'est qu'on a toujours l'impression d'être « fliqué » en permanence parce que c'est le cas vu qu'ils sont juste au-dessus.

J'ai l'impression qu'ils passent leur temps à chercher ce qui ne va pas pour te remettre dans le bon. Il n'y a pas de reconnaissance. Mon vendeur Renault a vendu trois voitures aujourd'hui, on va lui dire « ho mais c'est des Dacia ». C'est réellement ça. Le gars, il a compris et je pense que ça ne l'atteint plus mais c'est sur le long terme. Se retrouver avec un jour de congé et que le boss dise : « tu as bien travaillé tout le mois de janvier, je vois que tu es fatigué, prends un jour ». De toutes manières, il sait que j'ai travaillé un an en plus que mes 38h donc c'est hallucinant. Il y a eu une fois un programme mis pour empêcher d'aller sur Facebook, Youtube ou des sites du genre. Ca a été mis du jour au lendemain sans aucune explication. Les gens ont essayé de contourner ça pendant un jour ou deux. Après ils l'ont retiré parce que c'est tombé en panne mais voilà explique-le. Soit on communique avant en demandant de faire un effort en s'adressant aux personnes qui abusent mais ici tout le monde a payé d'un coup. Hier à la formation, le gars nous a dit : « on peut faire et dire presque n'importe quoi à n'importe qui tant qu'on lui dit correctement ». Je peux te traiter d'imbécile mais je dois aussi expliquer pourquoi je te le dis. Si je te le dis pour te le dire, ça ne va pas aller.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Il y a vraiment des groupes pour cette concession-ci. Il ya les filles d'en-haut qui ont des langues de vipères pour moi. Ici c'est spécifique avec la hiérarchie : il n'y a pas de réelle hiérarchie établie.

Les personnes savent oui que je suis entre guillemets leur boss ici en bas mais ils ont d'autres boss qui sont plus haut que moi ici tous les jours donc la relation avec la hiérarchie est un peu compliquée, je trouve. Par compliqué je veux dire qu'elle n'est pas établie. Si on va dans une autre concession, leur directeur de site est leur supérieur même s'ils savent que Monsieur Goeyens est encore au-dessus. Mais enfin ils savent que c'est à lui qu'ils doivent aller référer. Si quelqu'un a un problème ici, il va monter voir la direction et il ne va pas venir m'en parler. C'est vraiment la marionnette.

Ma seule relation avec la hiérarchie c'est avec Elyse. Moi j'ai toujours l'impression de les ennuyer, ce qui doit être le cas. Comme ils ne savent pas spécialement où je me situe, on ne parle pas des affaires. On se fait de toutes manières descendre. Si sur un weekend, on a vendu dix voitures, l'autre garage en a vendu quatorze donc voilà, tu n'es pas bon. Moi les contacts que j'ai avec la hiérarchie c'est pour faire le plein à la voiture ou la laver.

C'est triste parce qu'il y a moyen de faire de belles choses. A côté de ça, le boss est quelqu'un de très humain mais ça dépend des jours. Tout le monde a ses bons et mauvais jours mais quand tu es patron d'autant de monde, tu dois avoir que des bons jours. Quelqu'un ici a fait une grosse connerie, il devait être dehors et un jour le boss a dit qu'il ne voulait pas le mettre dehors parce qu'il avait des enfants. Si je vais le trouver et lui dire que j'ai des problèmes, il va me comprendre et m'aider du mieux qu'il peut, j'en suis certain. Seulement, il y a peu de monde qui le connaît dans ces circonstances-ci. C'est vrai qu'il a aussi un rôle à jouer, c'est très compliqué parce que quand tu es attentionné et sympathique avec quelqu'un, tu n'as plus cette distance de patron mais il faut être mitigé entre les deux je pense. J'ai des mécaniciens qui ne lui disent plus bonjour parce qu'il ne leur dit jamais. Ils ne le montrent pas devant les autres mais je suis sûr qu'ils ne s'en foutent pas. Parfois entre nous on en rigole : « ah, il m'a dit bonjour aujourd'hui ». Il a peut-être beaucoup de choses dans sa tête, parfois j'ai déjà traversé l'atelier VO sans dire bonjour à personne. Parfois quand tu es fatigué, tu n'as pas envie de dire bonjour à tout le monde et en le faisant il y a vite une demi-heure qui passe. Maintenant je ne sais pas si c'est mieux ailleurs... Ce n'est pas un mauvais gars mais un niveau du personnel on a vraiment un problème d'image. Les gens ne veulent plus venir travailler chez nous pour l'ensemble et la rémunération, pour pas mal de choses. Quand tu vois le personnel, tu as vraiment du mal à avoir des gens de qualité. Je pense en plus que tu ne peux plus demander autant à l'heure actuelle de ton personnel. Au niveau des mécaniciens, de l'atelier et du magasin, il n'y a pas de changements. Pourquoi ? Parce que ce sont des équipes qui font 8h-17h.

Au niveau de la vente, si on compte les vendeurs qui ont de l'ancienneté et de la bouteille pour tout le groupe, on les compte sur une main. Pourquoi ? Ils ne se rendent pas compte que c'est épuisant. Avant tu avais un travail pour vivre, ici on vit pour notre travail. Mon petit veut absolument que j'aille acheter ses nouvelles chaussures avec lui, il a six ans. Je lui ai dit qu'on irait samedi, il était tout content. Je ne sais même pas aller acheter une paire de chaussure avec mon fils. Quelque part c'est abominable. Tu gagnes de l'argent et tout ce que tu fais c'est le mettre sur le compte. Heureusement que j'ai une femme et un enfant pour le dépenser parce que seul avec ce travail-ci, j'ai 400 000€ sur un compte et je ne le dépense pas. On n'a pas de temps libre et ça devient minant. Moi je pense qu'un jour je m'en irai à cause de mes horaires et mes trajets, pas à cause de mon métier. On ne peut pas concilier une vie de famille épanouie avec un travail comme celui-ci. Tu peux rester un peu plus tard de manière ponctuelle et tu sais que tu vas le récupérer, OK. Mais à partir du moment où c'est non-stop, tu ne peux plus. Moi je fais cinq et six jours semaines, ça veut dire que sur un mois, j'ai six jours de congé et vingt jours par an, c'est hallucinant. Moi je ne vais pas aller les voir, je me connais, si je vais les voir ça sera trop tard.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

L'ambiance n'est pas très bonne. Il y a des groupes, je le ressens et sur le temps de midi je ne mange plus avec les autres. On sent une différence entre ceux qui sont à l'étage et ceux du bas, surtout les filles qui passent le temps à se plaindre et démotiver les autres.

C'est sûrement propre à cette concession avec la structure qui n'est pas très clair. En plus, on ne mange pas là où on devrait manger, on dirait qu'on mange dans le magasin, derrière le comptoir. Les gens n'ont pas un bon contact avec la hiérarchie.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Oui, même entre employés, tout le monde est sur le même pied. Mais vis-à-vis de la hiérarchie, il y a des manques de savoir vivre qui démotivent les gens, c'est inévitable. Bêtement parler aux gens, entretenir une relation d'employé à sa hiérarchie. Au moins créer une relation vu qu'ici il n'y en a pas du tout.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Ecoute, tu prends un jeune chien, tu vas au dressage avec et tu lui demandes d'effectuer des tâches et tout. Et quand il les effectue correctement, tu le récompenses et le chien est tout content de faire quelque chose pour son maître. Quand tu demandes à ton personnel de faire les choses, que ce soit bien ou pas, s'ils n'ont pas la reconnaissance, tu n'as rien derrière.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Souci de congés, de récupération, de choses à double vitesse, choses qui est faite pour l'un et pas pour l'autre. Maintenant je pense que c'est comme ça dans toutes les boîtes de notre taille.

DS3

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Chef de site.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis 88'.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé comme vendeur, puis je me suis occupé de la vente VN, VO, comptabilité et achat VO à Fontaine l'Evêque et puis première fois chef de site à Tison en 98' et puis en 2005' à Autoprécision et en 2013 ici.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Ca représente une aventure de 26 ans - 27 ans.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

A) → Directeur de site

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

A la vente les objectifs sont par trimestre. On a l'objectif annuel et puis il est éclaté en trimestre. Et dans cet éclaté, on a la proportion mensuelle en fonction de la courbe saisonnière des objectifs et du poids des mois. Au niveau du magasin, ca se passe en quadrimestre. En général, c'est assez simple, on reporte le réalisé de l'année d'avant avec parfois une certaine augmentation et là c'est un objectif en chiffre qu'on reçoit avec le PARTS, un tableau qui reprend le chiffre d'affaire pièce qui est d'abord global puis éclaté : entretien usure, carrosserie accessoires produits d'atelier, peinture. Tout cela est éclaté par secteur. On voit y systématiquement notre objectif et le réalisé.

- Qui vous les communique ?

Pour la vente, je les reçois d'Elyse et là on connaît l'objectif annuel. Les objectifs du magasin on les reçoit en même temps que le PARTS. Je ne les reçois ni de Giovanni, ni de personne à part de Renault. Pour l'atelier, il n'y a pas vraiment d'objectifs à part de rentabilité et puis on doit mener ça en bon père de famille. Dans notre rémunération, il y a une partie variable qui est calculée avec les objectifs vente magasin, après-vente plus d'autres objectifs comme la qualité. Et ça c'est Miguel qui nous le fournit avec notre avenant au contrat annuel. Ca en règle générale on le signe en début d'année.

- Via quels canaux ?

Bien souvent via un petit coup de fil et puis une confirmation par mail, en début d'année.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?

Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Un rappel pour la vente oui c'est certain, Elyse le fait. Plus on s'approchera du trimestre, plus elle sera pressante en rappelant le nombre de véhicules à vendre pour le groupe. Donc là, ce n'est plus éclaté en garage mais pour le groupe. Par mail en règle générale.

B) Directeur de site → trois secteurs d'activité

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?

Au niveau des vendeurs, ma clé de répartition c'est que comme il y a un vendeur un peu plus âgé, il doit vendre plus que l'autre, ce qui n'est pas forcément le cas parce qu'il y a un vendeur plus mordant. Mais je fais une différence entre un plus jeune et un qui a plus d'expérience. Pour l'atelier, il n'y en a pas, à part l'objectif de qualité mais pour le magasin en règle générale il n'y a pas beaucoup de moyens de pression. Si on doit acheter un certain nombre de pièces chez Renault, ça sera plus jouer au niveau du volume avec Giovanni qui va parfois faire surstocker en fonction de la période, des produits d'entretien usure ou des produits de carrosserie.

Parfois il va commander des accessoires parce que nous on va être un peu plus loin de l'objectif, on va commander en stock pour être un peu plus proche de l'objectif, pour toucher le bonus. Ils sont systématiquement découpés par Renault, par le PARTS directement. Au niveau de la vente c'est divisé par mois et puis par personne.

- Via quels canaux ?

Avec les vendeurs soit je leur fait une clé de répartition ou alors dans le rapport journalier, je répartis déjà sur mes mois.

Ici j'ai eu l'objectif annuel mais je n'ai la clé que pour les trois premiers mois. Là j'ai déjà réparti par vendeur dans le tableau, ce qu'ils doivent faire en janvier, en février et en mars et au total. Et le journalier je leur transmet et je leur dit oralement. Je leur rappelle chaque début de mois ce qu'ils doivent attendre comme objectif pour Renault uniquement. Cette année-ci on n'a plus d'objectifs pour Dacia, ce n'est peut-être pas une bonne chose. Renault a un objectif Dacia mais nous on ne l'a pas vu qu'il n'y a plus d'action volume. Au niveau de la direction, ils ont sans doute un contrat pour Dacia mais il ne nous est pas répercuté vu qu'il n'y a pas d'action Renault dessus. Au magasin, quand je reçois le PARTS du premier mois, je sais dire au magasinier son objectif. Toujours par voie orale.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Je les communique jour après jour et les vendeurs sont très demandeurs pour savoir à combien de Renault ils sont de leur objectif. Mais on en parle souvent.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?

En fin de journée, les vendeurs me disent de vive voix le nombre de véhicules vendus, ce que je préfère. Même si je suis près d'eux toute la journée donc je sais dire ce qu'ils ont vendu. Comme je suis dans mon bureau, s'ils ont un financement à faire passer avec le fax je le vois arriver chez moi. Si jamais pour une raison ou pour une autre je ne sais pas parler avec eux parce qu'ils sont occupés, je vais sur Carolino. Je sais me mettre sur leur compte et voir ce qu'ils ont sorti comme bons de commande. Mais ils peuvent faire un bon de commande et puis que le financement ne passe pas donc 99% du temps c'est de vive voix. En même temps, on a un calendrier partagé pour les livraisons mais je leur demande quand même de vive voix le nombre de véhicules livrés chaque jour pour voir si ça correspond avec ce qu'on doit livrer. Je leur demande aussi ce qu'ils demandent le lendemain s'il y a eu des changements entre temps. Pour le magasin de manière journalière, il n'y a rien. Mais s'il y a un problème, ils viennent me voir. Par contre pour l'atelier : relevé des entrées, je vais voir ça sur Icare ce qui a été fait effectivement, et je remplis un tableau journalier sur la rentabilité journalière.

Il y a le nombre d'heures achetées, qu'on paie aux mécaniciens et au chef d'atelier qui a aussi une partie administrative appelée «non productive». A côté de ça, je vais voir sur Icare ce qu'on a facturé chaque jour. Pour bien faire, il faut facturer plus que ce qu'on a fait d'heures, dans l'idéal il faut être à 120% pour être vraiment rentable. En règle générale, ça me donne le baromètre journalier et si le problème dure plusieurs jours, là je vais les voir. Pour l'atelier, le dernier jour du mois, avant qu'ils ne partent, le magasinier me sort son tableau avec toutes les pièces vendues par mois, éclatées par secteur et le total du mois avec un tableau comparatif avec l'année d'avant. Comme ça je sais voir si on a évolué par rapport à l'année d'avant ou pas. Et tous les mois on parle de ces chiffres et de l'évolution. Dans la foulée, je fais ma rentabilité.

Je retourne dans Icare parce qu'en fin de mois le réceptionnaire fait ses facturations de fin de mois et je ne tiens pas compte de ma productivité journalière, bien qu'elle soit proche de la réalité, je vais rechercher dans Icare la productivité et rentabilité exacte des gars. Là je vais avoir exactement toutes les heures achetées et vendues et puis je peaufine ce tableau. Le journalier est le baromètre et en fin de mois j'ai la situation exacte. Mais entre le baromètre et la situation en fin de mois, on est à peu près bons. Tous ces chiffres-là, je les commente le lendemain ou le soir même auprès de l'atelier et l'après-vente. Je vais les voir avec les tableaux et j'en donne un au chef d'atelier. Ce tableau je le fais par mois et je le cumule à l'année sans comparaison avec l'année précédente pour le cumul. Pas de formalisation, c'est juste expliquer. Et pour le magasin, le magasinier les a, c'est même lui qui me les donne.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

Chaque mois.

- Via quels canaux ?

Par mail et quand je vois Elyse.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Pour l'atelier ou le magasin, il n'y a pas de plan d'action. On va peut-être surstocker pour atteindre l'objectif mais c'est de la tactique ça. Pour la vente, il n'y a pas de plan d'action bien particulier pour atteindre les objectifs.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

Parfois on ne peut pas respecter toutes les procédures mais je les connais bien.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Non, ou quand dans au cas ou l'autre j'aurais oublié quelque chose.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Il va peut-être y avoir un déstockage ou quoi, les vendeurs seront boostés par ces véhicules avec de meilleures remises et une plus grosse commission. Ca, ça marche en partie parce que les vendeurs regardent à leur portefeuille vu qu'ils sont commissionnés un peu plus. Si on voit que ça ne fonctionne pas, il y a un plan d'action pour le groupe en faisant une page de publicité ou quoi. Mais on n'en discute pas, ça vient directement de la direction. Après, s'il y a peu de monde, je ne sais pas quelle pub peut faire revenir les gens puis on n'a pas vraiment de retour de la pub. Les déstockages, je trouve que ça marche bien.

- Qu'est-il mis en place pour que votre équipe respecte l'atteinte des objectifs ?

Il est simple, on se voit tous les jours. On en discute que ce soit autour d'un café, dans mon bureau où dans un des leur.

- A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?

Ils les connaissent bien aussi, ce sont des détails à chaque fois. Puis il y a des procédures qu'ils ont du mal à respecter comme faire signer les contrats de financement tout de suite. Mais ils le font plus tard dans tous les cas.

- Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Quand les dossiers ne sont pas complets

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Ca ne m'est jamais arrivé ici pour le magasin et l'atelier à part dans pour la qualité. On met un plan d'action : on analyse, on se défend auprès du manager service. Et si vraiment quelque chose n'est pas bon, on va mettre un plan d'action avec l'atelier. Avec les vendeurs, à part les driller et les suivre s'ils ont un problème en leur donnant les ficelles pour qu'ils s'en sortent.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Il ne faut pas leur rabâcher tous les jours ce qu'ils doivent faire. Il faut les impliquer au mieux dans la société dans une certaine convivialité. Mais sinon, ce n'est jamais assez.

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

On manque toujours un petit peu de temps, il y a des journées où ce n'est pas si facile et on reporte au lendemain.

- Comment pourriez-vous y remédier ?

Parfois, il faut formaliser même si je n'aime pas de trop.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Il y a des choses à améliorer comme ici on a eu les objectifs de janvier au mois de février et c'est difficile pour un vendeur de travailler sans objectif et ne sachant pas s'il va atteindre son volume de vente mensuel. Ca a été compliqué ça et ça ne dépend pas que de la hiérarchie, il y a d'autres facteurs. Après si les objectifs sont bien établis, ça ne n'en sais rien. Quand je vois un mois de février comme on a, où on avait 35 voitures à faire, on est le 26 du mois, on en a fait 14. Mais je ne sais pas ce qu'on aurait pu faire. Sinon quand c'est communiqué, on ne peut pas discuter quand c'est communiqué, c'est comme ça.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non, trop d'information tue l'information. Il faut des rappels mais pas tous les jours sauf cas extrêmes.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Ma rémunération qui est tablée sur des bonus grâce aux objectifs que je vais atteindre. Donc j'ai tout intérêt à les atteindre. Mieux je les atteints, mieux je vais gagner ma vie. Après autant être honnête avec ça, ça ne suffit pas. Le fait de se sentir bien dans une société et avec ses collègues, ça compte aussi. Ici c'est le cas. Si on n'est pas déjà motivé par soi-même, ça ne va pas.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Non, il n'y a pas d'autres moyens particuliers. Le système de rémunération que l'on a nous oblige à être motivé, à y arriver et à motiver nos équipes à le faire aussi.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Aucune pour le moment, je suis bien dans ma tête.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

A l'atelier, s'ils ont bien travaillé, je vais manger un sandwich ou un plat de pâtes avec eux, ici au resto. Oui je vais le faire. Mes gars ont bien travaillé en janvier et on a bu ensemble. Il faut savoir les aider, leur permettre de finir plus tôt pour des cas plus spéciaux parce que quand je leur ai demandé de faire leur boulot, ils l'ont fait. On les motive comme ça parce que les vendeurs ont leurs commissions pour la question d'argent. L'atelier au niveau de l'argent c'est quand ils font des heures supplémentaires. Et s'ils n'en ont pas, parfois on va manger au resto. Ils ne sont pas obligés de venir pour les portes ouvertes mais ils sont venus et même s'ils ne sont pas payés ils viennent et s'arrangent pour venir une semaine l'un, l'autre semaine l'autre. On a convenu avec la direction qu'ils récupèrent cette journée-là donc eux ils viennent.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Je ne sais pas, je les sens tous motivés. Le surplus de boulot peut-être, je parle plutôt de l'atelier.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Je suis fidèle, j'aime bien travailler pour Gustave depuis autant d'années.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

On aime tous le boulot bien fait, on a une certaine fierté. Et il y a une certaine fierté en travaillant depuis longtemps pour un patron. Si le groupe est devenu ce qu'il est devenu après autant d'années, si on a travaillé dedans, ça veut dire qu'on a porté une certaine pierre à l'édifice, je trouve ça valorisant. L'image, c'est l'image d'un groupe qui est actif, qui va de l'avant. Et je pense que pour tous les gens, à tous les niveaux, il y a une belle grosse partie qui est motivée.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Au sein de ma concession, c'est vraiment homogène, personne se tire dans les pattes, tout le monde s'entend bien. Les vendeurs essaient d'amener du boulot à l'atelier, l'atelier essaie d'amener des ventes. Tout le monde se donne des coups de main. Au sein du groupe, je pense que tout le monde y met du sien et ça se passe bien. Les membres de la direction sont tous toujours présents, ils ne sont pas avares de coups de main. Si on sait leur demander les choses, ça se passe bien. Je pense que c'est relativement homogène si on est bien ancré dans l'esprit du groupe. Je pense que l'esprit du groupe est bon. Il ne correspond pas toujours à ce que les gens ont en tête de l'esprit de groupe mais la seule chose qui est à regretter, c'est le côté petite entreprise qu'on avait avant. Si on vit bien ça dans chaque site, je pense que les cellules sont bonnes.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie

- Pouvez-vous en expliquer les raisons?

L'ambiance est bonne, on a toujours des frictions, c'est logique mais on en parle c'est tout et puis on compose. L'expansion du groupe, elle est là, si on ne tirait pas tous dans le même sens, on n'arriverait pas à acheter des garages en plus.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Il y a parfois des attitudes qui peuvent choquer certaines personnes. Moi ça ne me choque pas. Je pense qu'on « ne mélange pas les torchons et les serviettes ». Chacun doit être à sa place. Si chacun respecte sa place, ça se passe bien.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

La bonne entente sur le lieu de travail motive, c'est certain.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Les objectifs de vente me préoccupent, la politique de Renault. Ce qui me préoccupe aussi, c'est de voir l'évolution de certaines marques et que Renault reste en retrait à tous les niveaux. Mais notre direction ne sait pas faire grand-chose à cela.

Secteur commercial : vendeurs

V1

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Conseiller commercial.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Ca va faire un an.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Pour moi c'est une structure et une possibilité plus grande que d'autres groupes.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

On a un objectif par mois qu'on se divise.

- Qui vous les communique ?

Mon directeur de site, en début de mois.

- Via quels canaux ?

Il m'appelle et me le dit, pas de mail. Donc je note mes objectifs sur un bout de papier.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Avant on se voyait une fois par semaine mais on l'a fait les deux premiers mois, après on s'est rendus compte que ce n'était pas nécessaire. On se voit tout le temps donc le soir on se voit pour se dire combien on en a fait.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Je le connais parce que je note au fur et à mesure et je sais où j'en suis par rapport à mes objectifs.

- Qui les communique ?

Personne pour la vente. On l'inscrit officiellement quand on fait notre salaire en début de mois. Sinon mon directeur m'envoie les résultats du mois sur l'accueil des clients et les livraisons de la voiture physique.

- Via quels canaux ?

Je ne reçois pas de mail pour la vente en me disant que j'ai réussi mon objectif. Ca reste oral quand on se voit chaque soir. Et pour la qualité, par mail.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Oui, tous les soirs pour la vente.

- Par qui sont-ils communiqués ?

Par moi-même.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

Encore une fois, tous les soirs.

- Via quels canaux ?

Oralement.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Non, je fais avec ce que j'ai.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

A 70% peut-être.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Oui, bien sûr.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Elyse envoie par mail la fiche découverte et l'enquête client mystère.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Je n'en sais rien, mes résultats ont toujours été bons.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Ce qui se fait déjà maintenant, ça me semble suffisant.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Ma satisfaction est bonne même si on me les communique oralement uniquement, je retiens bien les chiffres, ça ne me pose pas de problèmes.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non, je ne pense pas.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Il n'y en a pas mais des petits challenges, ça pourrait. Avec Renault credit car, on gagne de l'argent si on vend des financements et encore plus si on vend des assurances. Par exemple, on a les catalogues avec les voitures de déstockage, si on les vend, on gagne plus, c'est une motivation en plus.

- A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?

Une fois de temps en temps avec le déstockage et RCI, c'est toujours établi.

- Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?

Oui, dès qu'on peut gagner plus d'argent.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Les challenges, comme je l'ai dit, c'est motivant.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Non, jusqu'aujourd'hui franchement non pour les objectifs et le boulot. Je dirais peut-être que dans ce groupe, j'ai l'impression que certains on a une image du vendeur qui ne fait que vendre alors que c'est beaucoup plus large que ça.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

La fierté de la structure, de travailler dans un bâtiment comme celui-ci avec autant de voitures. Etre au sein d'un groupe, quand il y a un client dans un bureau qui veut une voiture tout de suite et que je sais qu'il y a un groupe derrière qui me suit et qui a des voitures de stock, c'est chouette.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Sincèrement, je ne sais pas te répondre. Par rapport au nom de Goeyens, c'est une société qui existe depuis des années donc moi étant fontainois, je peux dire que c'est un nom qui est reconnu depuis des années. Moi la valeur que j'ai du groupe c'est l'ancienneté et la qualité. Ce que j'essaie de faire le plus c'est, malgré la structure, de créer quand même un relationnel avec le client, que ce soit familial. C'est ça aussi que je vends bien. J'essaie de recréer cette chose qu'il y a dans les petites structures où on connaît bien ses clients. Je pense que c'est ça qui fait la différence : s'intéresser au vendeur, prendre son temps.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Moi ici j'ai des problèmes avec personne que ce soit les filles, la compta, les responsables, Monsieur Goeyens. J'arrive à faire la distinction entre les niveaux hiérarchiques. Je suis là pour vendre et pas pour parler à droite à gauche.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

C'est compliqué parce que je n'ai pas de critiques à faire sur qui que ce soit vu que je suis nouveau mais je trouve qu'il y a des choses qui sont simples. Par exemple, je vais faire une soultte, je vais faire une erreur. On est un groupe, on peut vite s'appeler pour régler le problème et non, on envoie un mail avec en copie toute la direction. Je trouve ça un peu triste. Une bêtise, ça arrive, on peut vite la corriger. Moi si j'ai un problème, je téléphone, ça prend deux secondes et ça ne dérange personne. Surtout qu'un mail, ça peut être mal interprété. Maintenant si c'est vraiment problématique, j'envoie un mail pour garder une traçabilité. Par rapport à la hiérarchie, je n'ai aucun problème, je peux aller les voir sans problèmes.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Oui, l'histoire des mails que je viens de t'expliquer qui peut être démotivant. Un peu plus de communication entre nous et les commandes de véhicules. A part ça, je n'ai rien à dire.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Moi je suis pour, par exemple, il y a des sociétés où une fois par mois les employés mangent ensemble. Je trouve que c'est vraiment important, ça rapproche les personnes et ça parle pas boulot. On essaie de le faire, j'essaie de l'instaurer mais il y a des problèmes de disponibilité et puis la seule fois que j'ai mangé ici je me suis fait « allumer » donc je préfère rentrer chez moi ou manger dans mon bureau.

Il y a des gens qui ne comprennent pas qu'un vendeur est commissionné par rapport à ses ventes, donc c'est logique que deux vendeurs ne gagnent pas la même chose. Pour eux, ils y a des préférences et ce n'est pas normal.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non, ce que j'améliorerais vraiment c'est le bien être au travail et les relations entre employés parce qu'on est ici plus que chez nous.

V2

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis vendeur.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Ca va faire trois ans et demi.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Une grosse infrastructure de concessions.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Ce sont surtout des objectifs de ventes, Renault uniquement maintenant vu qu'on n'a plus d'objectif Dacia. Le directeur a les objectifs annuels et en fonction de ça, il les découpe en mois en fonction de la période de l'année : l'objectif sera plus haut en janvier qu'en juillet, par exemple.

- Qui vous les communique ?

Mon directeur de site, mois par mois.

- Via quels canaux ?

Oral, on va le voir et on demande nos objectifs. Il n'y a pas de traces écrites, c'est moi qui le retiens mon objectif.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?

Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, généralement, on s'en rappelle soi-même. Pour moi, l'objectif c'est une motivation.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

C'est petit à petit en fait. On a un fichier dans lequel on rentre nos ventes et on se base sur ça pour savoir où on en est par rapport à l'objectif.

- Qui les communique ? Via quels canaux ?

Personne, on le suit nous même.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?

- A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Oui, tous les jours je vois où j'en suis par rapport à l'objectif.

- Par qui sont-ils communiqués ?

Par nous, les vendeurs.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

On le fait passer quand on fait la demande de salaire. C'est là qu'on montre qu'on a réussi notre objectif. Mais tous les jours, il y a un journalier en fichier Excel dans lequel il note nos ventes.

- Via quels canaux ?

Oralement.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

A part les actions commerciales, je ne vois pas. Pendant le salon, la direction a mis des chèques salon. Ca, ça a donné un fameux coup de main.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

J'espère les connaître à 100% mais ce n'est pas trop compliqué.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Oui, par exemple, le client mystère qui fait partie d'un objectif même si pour moi ce n'est pas un objectif de la vente en soi. Elyse nous rappelle souvent de faire attention à ci à là. Tout le mois de janvier, elle nous rappelait de traiter nos leads assez souvent.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Par mail et quand elle peut, elle vient nous voir.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Ils le font savoir par le biais du directeur de site. Mais ils ne mettent pas la pression, ils savent que l'intérêt est pour nous et pas pour eux parce que eux ils nous paient.

Maintenant, ça peut être pécunier, jouer sur le prix pour faire la différence. Le directeur de site m'aide dans un premier temps et si le problème est plus gros, elle passe.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Ce qui se fait déjà maintenant, je trouve que c'est suffisant. Je crois que trop de matraquage, c'est lourd à la fin donc là ça me semble bien.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Bonne, on se suit soi-même et comme je dis c'est une bonne chose.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non, je n'en vois pas.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

C'est surtout quand il y a un déstockage, là on a un avantage à vendre un véhicule en déstockage parce que la commission est intéressante. L'objectif est aussi motivant avec les commissions. La motivation est principalement pécuniaire.

- A quelle fréquence vos supérieurs y ont-ils recours ?

Une fois de temps en temps.

- Selon vous, contribuent-ils toujours à vous motiver ?

Non, ce mois-ci par exemple, on nous a donné un objectif irréalisable. Donc déjà avant de commencer on sait que c'est mort. On en parle à notre directeur de site mais il ne sait rien faire. Il a un objectif annuel, si ce n'est pas ce mois-ci, ça sera le mois prochain.

La vente, ça fonctionne aussi sur le moral, quand on doit rester dix jours sans vendre, c'est démotivant. La motivation, elle se fait sur le fait que tu vendes.

L'objectif quand il est atteint c'est un plus après, il y a aussi d'autres commissions comme celles de livraison, ce n'est pas ça qui va nous faire mourir de faim.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Gagner plus d'argent en réussissant un objectif et des challenges c'est chouette aussi. L'autre fois Renault nous permettait de gagner une tablette, ça c'est top. Ou bien quand les objectifs sont irréalisables, donner un petit plus à celui qui vend plus en une semaine, par exemple. Ici leur politique c'est qu'on a déjà des avantages en réussissant nos objectifs donc ils ne le font pas souvent sauf avec le déstockage où on gagne une belle commission. La motivation dans tous les cas c'est l'argent. Après quelques années qu'on est ici, on ne gagne rien de plus au niveau salaire sauf si on menace de partir ou quoi.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Le problème, c'est qu'on est un grand groupe et qu'on peut perdre des ventes parce quelqu'un a dit une bêtise et il faut essayer de la rattraper. Puis le fait de ne pas avoir de client, ici on sort du salon, on ne voit plus personne. On n'est pas réactif, quand on va voir la première personne à 17h, on va y aller les bras lourds.

Alors que si on commence dès le matin directement, ça lance la journée. En plus on passe dix heures ici. Parfois je ne trouve pas ça nécessaire. L'autre fois, c'était motivant, au mois de décembre comme c'est une période plus calme, un jour un vendeur partait à 18h, on faisait un switch comme ça. Gagner une heure, on voit la différence.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Je me sens surtout impliqué dans ma concession pour mes collègues et mon directeur qui nous aide donc je vais me bouger pour ma concession, plus que pour le groupe. Je sais un peu comment ça se passe partout, si je dois faire quelque chose je vais prêcher pour ma chapelle et pas celle des autres. Ma motivation c'est de faire plaisir même à mon patron qui est là et m'aide tous les jours.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je parle au sein de mon garage, c'est avoir une bonne relation avec les clients, se mettre à leur hauteur surtout pour une marque populaire comme Renault. Après je n'ai jamais ressenti que le groupe inculquait des valeurs, c'est chacun pour soi. Si t'es bon tant mieux, si pas la porte est là.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

On va prendre l'exemple d'Elyse, quand on a un problème, elle est toujours là. Pour ça je n'ai rien à dire, la hiérarchie est ouverte à la discussion et si on a un souci, ils ont toujours une solution.

Le boss lui est à part parce que je pense que pour les relations avec les vendeurs, il a mis en place Elyse. C'est rare d'avoir une discussion avec lui. Pour moi, ça serait quand même motivant que mon patron vienne me voir pour dire que c'est bien ou pas. L'argent, ça ne fait pas tout mais avoir une certaine reconnaissance. Quand on le voit, s'il vient nous parler c'est qu'il y a un problème. Mais nous dire que c'est bien, ça me semble motivant ou alors nous dire sur quoi on peut s'améliorer.

Je ne veux pas être son ami mais avoir une reconnaissance quand on fait bien notre travail. Après un salon, on avait été invité à Disney, c'était top et motivant. Entre employés sinon, ça se passe super bien.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Moi ça qui me fait rester dans le groupe, c'est l'ambiance entre employés même si je n'ai jamais eu de soucis avec Elyse ou quoi. Je ne sais pas si je change de concession ou de groupe, je ne sais pas si je vais trouver une cohésion comme ça.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Quand on voit la direction qui passe et qui ne dit pas bonjour, ça ce n'est pas motivant. Je suis un être humain, je ne suis pas un chien. Je ne demande pas de copiner, mais quand je dis bonjour, tu peux être le patron ou le Pape, il faut répondre. J'ai déjà eu des vents qu'à la fin s'il ne vient pas vers moi, je ne vais plus vers lui. Je ne prends pas ça comme un manque de respect sinon je pense que je ne serais plus ici mais je prends ça comme si j'étais un numéro. On se motive pour mettre son garage en avant et on ne nous salue pas. À part ça, on est payé en date et en heure, ça chapeau, il n'y a jamais de retard. La reconnaissance, on l'a surtout avec Elyse et ça fait plaisir. On sait comment cet homme est donc on s'y fait.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

On travaille dans une équipe, en sport pareil, si tu n'as pas quelqu'un qui te pousse et que si tu rates ce n'est pas grave. Dans ce garage-ci, c'est bien plus chaud qu'un autre garage du groupe dans lequel j'ai travaillé.

Même pour manger ici on est ensemble, dans l'autre c'était chacun de son côté. Je me dis que je me lève le matin pour voir des personnes que j'apprécie, d'autant plus que je passe dix heures par jour ici. Le relationnel dans ce milieu-ci c'est très important.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Des choses démotivantes pour certains traitements de faveur mais on n'a pas le choix de se taire. On peut discuter mais sur certains points on est perdant d'office. Mais c'est une bonne école.

V3

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Vendeur.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Deux ans et demi.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un gros groupe avec beaucoup de garages.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

A part essayer de vendre beaucoup de voitures, pas grand chose. A part l'objectif, tous les mois à atteindre il n'y a pas de primes. A part ce qui est légal : prime de fin d'année et congés payés.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Des petits jeux en interne entre les commerciaux. Par exemple, le premier qui atteint l'objectif ou un tel objectif pour le garage a un bonus ou bien on va manger tous ensemble quelque part. Ca permet de sortir du cadre du travail et de se retrouver en dehors du boulot, ça peut être sympa. Il ne faut pas grand-chose, mais avoir quelque chose ça fait la différence.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Au niveau commercial, beaucoup d'heures et pas forcément récupérées. Et pour y remédier, ça serait avoir quelqu'un en plus parce que là on est tout seul. Il faut être au moins deux pour une marque pour pouvoir se relayer et récupérer. Ici, on ne sait pas non plus comment le groupe évolue. On a juste les résultats de nos objectifs.

Puis parfois on a des objectifs irréalisables et s'il manque une voiture, on dit : « désolé, tu n'as pas atteint l'objectif ». Ok, c'est notre travail, je serai commissionné sur les voitures vendues mais pour une voiture quoi...

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

A part gagner de l'argent tous les mois, je ne vois pas.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Il n'y a rien qui est instauré au niveau du groupe en lui-même.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Les relations entre les collègues sont bonnes mais avec la hiérarchie, pas trop de dialogue. On pourrait mettre quelqu'un qui pourrait faire la transition entre les deux, ça serait pas mal.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

De nouveau avec les employés, aucun souci. Mais un peu plus de stress au niveau de la hiérarchie qui n'est pas trop accessible et pas trop d'ouverture vers les gens.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Entre employés, rien du tout. Mais une attitude toute bête par rapport à la hiérarchie, le fait de dire bonjour ça fait plaisir et ça reste la moindre des politesses. Déjà ça, ça serait un grand pas en avant. On est une grande équipe, on ne sait pas faire les uns sans les autres donc c'est un respect mutuel. Puis au lieu de dire les choses en face, on le dit via un mail, c'est la société de maintenant.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Le fait de se lever et de se dire qu'on va retourner dans cette équipe et ensemble on va faire du bon boulot et arriver à quelque chose de bien, c'est important. Plus le fait d'être unis ensemble pour arriver quelque chose.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non, comme ça je ne sais pas dire.

V4

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Vendeur.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis le 2 janvier 2014.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

C'est une machine qui fonctionne, manifestement. A partir du moment où on voit le groupe, il y a un intérêt pour le groupe, ça d'accord mais au détriment d'un bon fonctionnement organisationnel ou autre. Au niveau de la vente, on nous oblige exclusivement de travailler avec Michel, le gestionnaire VO et tous ceux que tu as interrogés te le diront, oui parfois c'est au-dessus de ce qu'on espère et parfois c'est largement en-dessous. Je ne sais pas quantifier ce qu'on a perdu à cause de ça mais souvent les gens à ce prix-là vont voir ailleurs. Je prends le cas, il y a quinze jours, un gars vient avec un Renault Espace qu'il a acheté 35000€ il y a quatre ans, on lui on donnait 3500€ maintenant alors qu'ailleurs on lui donnait 6000€. Déjà 6000€ c'est une belle perte mais 3500€, c'est se foutre de la gueule des gens.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Les objectifs sont trimestriels mais ils sont donnés mensuellement ici. En janvier, on avait un objectif qu'on nous a donné en février mais les objectifs de Renault n'étaient pas communiqués donc eux-mêmes n'ont pas su nous les donner. Donc ce mois-ci j'ai dix voitures à faire. Mes objectifs sont sur la vente et les ventes conjointes avec les financements. C'est une motivation personnelle parce que ce sont des commissions à aller chercher pour moi aussi.

- Qui vous les communique ?

Par le directeur de site.

- Via quels canaux ?

Il nous donne une version papier via une réunion bilatérale dans son bureau. Ca a été instauré récemment toutes les semaines mais on envisage de le faire une fois toutes les deux semaines.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Oui parce qu'on regarde l'évolution de l'objectif chaque semaine jusqu'à présent. Puis on n'en parle pas forcément qu'on réunion, il passe me voir et on discute. Je n'attends pas de réunion pour mettre les choses sur papier. Au jour le jour, lui suit aussi ce qui est vendu et s'il y a un problème, il viendra assez vite.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Par moi.

- Qui les communique ? Via quels canaux ?

Je remplis des tableaux personnels pour la vente et pour la qualité je n'ai pas encore eu de retour par rapport à la satisfaction clientèle, la vente et la livraison. Là aussi, je viens d'une marque où ils étaient assez pointilleux là-dessus. Ici on nous demande de vendre les voitures mais je trouve qu'il y a un manque de procédures pour les livraisons ainsi que la préparation des véhicules. Pour la livraison, on gère le planning mais la mise en place de la préparation du véhicule, il n'y a rien. J'essaie d'en savoir plus, manifestement il y a des documents émanant de Renault qu'on n'utilise pas. Pour moi, il existait des procédures pour ça : le préparateur a son horaire de travail et en fonction de ça il va chercher au magasin ses pièces et enfin il fait l'inspection du véhicule selon les modes et méthodes de la marque et il faut faire la pression des pneus, le niveau d'huile, le serrage des roues, etc. Jusqu'à présent, ça a toujours été à moi de le faire et ce n'est pas à moi de faire ça. On paie un préparateur pour ça, c'est à lui de le faire. Et l'autre fois avant ma livraison, je vois que la radio est en anglais, la cartographie Europe n'était pas dessus... Le véhicule était propre, c'est tout.

Si je n'avais pas contrôlé ma livraison avant que le client n'arrive, j'aurais dû le faire devant lui et paraître pour un imbécile et ça je n'aime pas. Tout ça parce qu'il y a un manque de procédures. J'en ai parlé au préparateur, il m'a dit que c'était à moi à voir alors que non. On lui confie une préparation du véhicule, c'est à lui de faire en sorte de trouver les gens qui ont les capacités de préparer le véhicule complètement. Moi je dois vérifier que tout est conforme. Moi je vérifie, je ne mets rien en place. Si mes résultats sont mauvais et qu'on me demande pourquoi, c'est clair que si le directeur de site n'a pas communiqué ce problème-là, moi je le ferai. Ce n'est pas à moi de mettre ces choses-là en place, je n'ai plus de responsabilités comme dans mes anciennes fonctions. Et même si je le faisais, je n'aurais pas de reconnaissance ni quoi que ce soit en plus donc je travaille uniquement pour moi. C'est triste de réagir comme ça mais voilà.

Et quand j'ai parlé avec le préparateur, tout le monde était avec lui et ne comprenait pas pourquoi je m'énervais mais après j'ai compris qu'il n'y avait pas de procédures. Le directeur de site maintenant essaie de mettre une procédure en place mais Rome ne s'est pas fait en un jour. Ils font comme ce qu'il se faisait avant donc je ne sais pas, à l'époque de vache grasse où on vendait 800 voitures ici, comment ils ont fait. Ou alors ils donnaient les clés et c'est tout et l'atelier s'arrangeait après. Ok des procédures, ça coûte en termes de temps mais c'est surtout une question d'organisation.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Oui, tous les jours je vois où j'en suis par rapport à l'objectif.

- Par qui sont-ils communiqués ?

Par les vendeurs.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

Chaque jour pour qu'il y ait un suivi régulier.

- Via quels canaux ?

J'imprime chaque fois un double des offres et des bons de commandes.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Pour ça, il faut déjà des clients. Je voulais bien me lancer dans la prospection mais le temps que je suis sur la route, je perds des ventes ici et si je n'ai rien en contrepartie, ce n'est pas pour moi. Sinon au mois de janvier, il y avait des actions marketing qui ont été mises en place.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Personnellement je ne pense pas que vingt-deux voitures sur le mois c'est suffisant et c'est moi qui ai fait le plus ici. Je pensais en faire entre quarante et cinquante. Quand on m'a engagé, on me dit 1700€ brut plus les commissions donc je me dis que ça plus quarante voitures, je vais arriver à un salaire inférieur par rapport à avant mais en grattant et en allant chercher sur le long terme une fois que j'aurais un portefeuille, ça doit aller.

Mais ce n'est pas avec vingt-deux voitures et jusqu'ici onze sur le mois de février que... Je veux dire, le mois de janvier c'est 20% de mon chiffre. Donc ça veut dire quoi ? Que je vais faire cent, cent vingt voitures sur l'année ? Moi je ne trouve pas ça suffisant. Ce n'est pas faute de rappeler les clients. Je n'ai jamais travaillé comme ça. Avant j'étais dans une concession familiale, les gens venaient pour nous. Ici, il y a des gens qui viennent avec des cartes d'identités qui ne sont pas les leurs, donc ce ne sont pas eux les acheteurs, moi je ne travaille pas comme ça. Ça veut dire que si les autres atteignaient les objectifs c'est parce qu'ils acceptaient ça. Ils n'avaient pas peur de rentrer un financement alors que les gens n'étaient pas devant. Moi je devrais aussi peut-être être malhonnête et travailler comme ça mais je n'aime pas, je reste droit dans mes bottes.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

La fréquence actuelle de toutes les semaines, c'est de trop. Chaque soir, on débrieife avec mon directeur de site 5-10 minutes.

A l'époque j'ai toujours travaillé comme ça, au lieu de faire toujours des réunions, on se voyait comme ça 5-10 minutes chaque jour. Toutes les deux semaines, ça me semble bien. On va chaque vendeur chacun son tour voir le directeur.

Sinon par rapport à l'objectif quand on m'a engagé, on m'a dit : « tu auras une prime de 20€, prix forfaitaire, si tu atteins ton objectif » et quand on m'a communiqué mon objectif j'étais déjà à sept voitures et je devais en faire dix. J'étais content parce que je me suis dit que ce mois-ci j'aurais mon petit bonus « et bien non, c'est uniquement sur des Renault ». Ce n'est pas de la motivation ça. Apparemment, Renault ne donne plus d'objectif en Dacia donc forcément l'objectif qu'ils donnent c'est uniquement pour les Renault. Je n'y arriverai pas, je suis à onze voitures : dix Dacia, une Renault. Quelque part ça me fait râler parce que je me dis qu'on me met des objectifs qui ne sont pas réalisables. Moi je suis du genre à faire les choses à fond et je ne me limite pas à l'objectif mais on est trois, je ne peux pas non plus sauter sur tout ce qui bouge sinon je vais me mettre les deux autres à dos. Pour moi, la manière dont sont fixés les objectifs est inatteignable. Le mois prochain je dois en faire douze, je n'y arriverai pas non plus. Je dois en faire autant parce que ce sont les portes ouvertes. Mais on sort à peine du salon qu'on est en portes ouvertes. Je ne comprends pas, à force de matraquer les gens à coups de publicité, on en a marre. Moi je ne veux plus de publicités dans ma boîte aux lettres. Puis maintenant on a habitué les gens à ça et on n'a plus aucun moyen de pression. Les conditions devraient être vachement plus avantageuses et le reste du temps pas. Mon record du mois de janvier c'était 206 à deux. C'était en 2006, quand ça commençait à cartonner. Il y avait éventuellement une prolongation jusque mi février mais c'était tout. Il y avait en tous cas moins de portes ouvertes qu'aujourd'hui. On est ouverts presque 24h/24, les conditions sont constamment les mêmes. Donc les gens, ils se disent : « si ce n'est pas aujourd'hui, ça sera demain ». On demande d'en faire de plus en plus aux vendeurs alors qu'on en gagne de moins en moins. Moi c'est la démotivation totale là alors qu'en arrivant j'étais motivé. Ici même pour avoir 1%, c'est le cirque. Ils ont le monopole sur la région de Charleroi c'est leur force, c'est tout.

Après au niveau des horaires, quand tu auras des enfants tu comprendras : je commence à 8h30, je termine à 19h. Tu ne vois pas ta fille quand tu pars et quand tu rentres elle va au lit. Alors, je ne dis pas, quand tu as un poste à responsabilités et que tu gagnes 3000€ OK, tu récupères tes dimanches OK. Dans le cas où je bosse où je gagnes bien ma vie pour profiter et partir en vacances OK. Ici on a vingt jours de congé et on ne peut pas récupérer les dimanches de portes ouvertes. Et pour faire 50h semaines...Je ne vais pas te le cacher, j'ai eu 1524€ le mois passé. Tu divises 1524€ par 200 heures si je compte que les heures de la semaine et pas les dimanches prestés au salon, ça fait moins de 8€ de l'heure ! Il faut arrêter quoi !

Pour situer, au mois de juin j'étais au chômage, j'avais 1330€... 1524€... on est d'accord hein ! Personnellement je préfère ma situation et avoir la fierté de dire que je travaille mais je peux comprendre que certains choisissent la facilité. Une fois que tu as payé ton carburant, au chômage, je gagnais la même chose.

A partir du moment où il y a un bien-être au boulot, tu tires ce que tu veux des gens. Ici c'est pression, pression, on presse le citron au maximum, il n'y a pas de considération. Tout ce qu'on entend c'est que ça ne va pas et ce qui va bien on ne l'entend jamais. Pour avoir procédé de cette manière-là avant, les chiffres se maintiennent. C'est clair qu'il y a la crise mais je ne comprends pas leur manière de faire, de rabaisser les gens, de les exploiter comme ça. Avant, mes vendeurs ne se reposaient pas sur leurs lauriers en procédant de cette manière-là et ils étaient prêts à tout pour le boulot et en contre partie s'ils devaient partir plus tôt, il n'y avait pas de problèmes. Je veux bien qu'il y en a qui profiteraient mais ça il faut laisser l'appréciation au directeur de site. De nouveau, pour moi un directeur de site ici a très peu de pouvoir donc quelque part il n'est pas crédible pour son personnel. Quand je dis très peu, je veux dire, pas de pouvoir du tout. Si je demande à mon directeur de site quelque chose en plus pour le client qui est prêt à signer, il me dit de téléphoner à la direction. Pour moi, ils sont responsables commerciaux, des vendeurs avec un meilleur statut mais pas directeurs, ils n'en ont que le titre. Quand ça ne va pas, on leur tape dessus. C'est plutôt l'absorbeur entre le garage et les hautes sphères.

Moi c'est comme ça que je le ressens. Les chiffres ne sont pas bons en mécanique, c'est sur eux qu'on gueule. On leur demande de mettre des choses en place, OK, mais ils n'ont pas les moyens de le faire. Je parle peut-être de quelque chose que je ne connais pas mais quand je vois comment ça se passe au niveau financier ou au niveau de la vente, j'ai cette sensation-là. Maintenant, je ne demande même plus à mon directeur de site quand un client demande quelque chose, je laisse tomber l'affaire et je dis non et qu'ailleurs ça sera pareil. On ne sait pas se démarquer ou bien oui, il y a des roublards dans le réseau et un manque de transparence. Pour moi, ça n'est pas possible à améliorer tout ça. Ou alors, il faut gérer les garages indépendamment les uns des autres. On avait pensé avec le directeur de site, il y a des affaires où j'ai gagné de la marge, pourquoi cette marge gagnée on ne la met pas dans un pot commun ou du vendeur ? Et quand on fait un surplus de marge, la prochaine fois, quand il manquera 1% on puisera dans ce pot-là. En fin de mois, on clôture et si ça reste positif, on clôture et on commissionne le restant pour les vendeurs ou quoi. A la limite que je gagne 1% ou que je donne tout, je ne gagne rien de plus donc qu'est ce qu'on fait ? On donne tout. Il n'y a aucun moyen de pression ni de carotte et les vendeurs fonctionnent à la carotte. Moi je suis trop récent, il y a peut-être des choses qui m'échappent.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Il n'y a pas vraiment de choses mises en place à part les commissions qui sont les mêmes pour tous les vendeurs.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Avoir un régime horaire normal pour ce que je gagne, d'accord mais avoir un régime horaire pour gagner ça, non. Pour les challenges RCI, les primes sont des revenus d'indépendants donc 60% qui vont partir à l'Etat, ça ne m'intéresse pas. En plus ce sont des chèques Delhaize ou quoi. Moi je voudrais de l'argent pour payer ma maison c'est tout et ne pas remettre plus de la moitié à l'Etat.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Tout ce que j'ai déjà dit avant à ce propos. Puis, par rapport aux horaires, on est trois. Depuis début février, de 17h30 à 19h, on n'a personne, vraiment personne et on est trois. S'ils veulent vraiment rester ouverts jusque 19h, qu'il y en ait un qui arrive plus tard et reste plus tard et celui qui arrive plus tôt, repars plus tôt. Dès qu'il y a une tournante, le volume de vente que chaque vendeur est censé faire reste identique, après c'est le facteur chance qui fait la différence. Je ne suis pas à compter les heures. Si je gagne bien ma vie, je suis prêt à faire les heures que je fais maintenant. Je serais curieux de savoir s'ils travailleraient pour mon salaire. Ici un bon vendeur gagne quoi ? 2000€, mais un excellent vendeur ! Est-ce qu'ils travailleraient 200h pour 2000€ par mois ? Crois-moi que non !

En plus, les dimanches non récupérés ce n'est pas légal normalement. Dans mon ancienne concession, les vendeurs récupéraient leurs dimanches et pouvaient les utiliser pour leurs vacances une semaine entière. Qu'est-ce que ça peut leur faire ? Ils ont quand même fait profiter le patron donc, au minimum, ils ont gagné leur vie et il est juste de les laisser en profiter. S'ils se battent autant pour avoir plus de garages et gagner leur vie, c'est pour en profiter. Je n'ai jamais vu un coffre-fort suivre un corbillard. Moi, je veux travailler pour gagner de l'argent et profiter de la vie et de ma passion, qui me coûte de l'argent. Si je dois faire une croix sur ma passion et faire métro-boulot-dodo, non !

Puis, le temps de midi dure une demi-heure, on n'a pas le temps d'aller manger un bout dehors et de couper la journée en deux. Il faut être boulot, boulot, boulot.

La semaine passée c'était l'anniversaire d'un collègue et on a pu prendre une heure sur le temps de midi, quel bien ça a fait ! Regarde les boîtes américaines, avant on pressait le citron maintenant on essaie d'en mettre le plus possible pour que les gens soient bien au travail. Avant c'était comme maintenant, on presse le citron et quand ça va plus y en a d'autres de toutes manières.

C'est pour ça qu'ils se retrouvent ici avec des jeunes vendeurs avec les dents longues et qui pensent se faire plein d'argent et après un an ils sont complètement démotivés s'ils ne partent pas avant. J'ai demandé à Elyse combien de commerciaux étaient ici et sur dix ans, il y en a eu dix-sept. C'est bon, j'ai tout compris. Mais à un moment donné, ça ne serait pas à eux de se remettre en question ? S'il y a eu autant de vendeurs en autant de temps c'est qu'il y a un souci quoi !

Un bon vendeur, il fait sa carrière complète dans le garage parce qu'il connaît les gens, il a sa clientèle donc même s'il y a une baisse de régime, il reste.

Même au niveau interne, dans la concession, tout le monde se dit bonjour mais Monsieur Goeyens, quand il vient, il n'est même pas foutu de dire bonjour.

Je ne comprends pas ça, on ne lui demande pas la lune, c'est du respect. J'attache beaucoup d'importance au respect et aux règles de savoir vivre. Je ne comprends pas cette attitude de rustre, de face cachée, ça tombe c'est quelqu'un qui a un bon fond et si c'est le cas, il ne le montre pas. Ça n'engage que moi mais on en rigole même maintenant entre collègues et on se demande s'il nous a dit bonjour. C'est triste. Je pense qu'il oublie d'où il vient. S'il en est là c'est grâce à l'équipe. Il y a des gens qui travaillent depuis plus de dix ans pour eux et il ne dit toujours pas bonjour. Ça reste des règles de bases, moi ma fille, quand elle venait au garage je lui disais de dire bonjour. Tendre une main, ça ne coûte rien.

Il y a aussi le fait qu'ils ne font pas confiance aux gens si ça ne vient pas d'Elyse. C'est ce qu'eux prônent mais ils ne laissent pas prouver ce que les autres valent. Si les directeurs de site n'ont pas de pouvoir c'est parce qu'ils ne leur font pas confiance. Alors qu'à partir du moment où on met les gens les plus compétents à ces postes-là c'est dans le but de créer une dynamique commerciale propre à la concession au lieu d'avoir une politique de groupe où les gens retrouvent le même service partout. On ne sait pas personnaliser. Dans une concession Citroën par contre, ils sont autonomes. Ils ont les finances de Goeyens, doivent rendre des comptes mais ils sont autonomes.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Moi je ne me sens pas impliqué. Un vendeur est un vendeur, point barre. Moi j'aimerais voir la vision que le groupe a et la direction qu'ils veulent prendre. Ça permet d'être plus direct avec son personnel. Ce n'est pas obligé d'être toutes les semaines mais une fois tous les trois mois, ça me semblerait bien de faire le topo et dire où on pourrait s'améliorer, parler des points qui ne vont pas à tout point de vue et cela dans les deux sens.

A part ça ne j'ai pas besoin de mon réveil pour venir travailler, j'aime le contact client mais j'aimerais un poste à responsabilité. Ils m'avaient dit qu'ils penseraient à moi s'ils en avaient un. Ils ont racheté un garage à Mons, je l'ai vu dans les annonces. J'ai dit à Elyse que je l'avais vu, elle a d'abord nié puis elle n'a pas su s'expliquer. La transparence... Vu le nombre de garage qu'ils ont, un petit mail ils peuvent l'envoyer, c'est une bêtise et de la communication interne. Au moins ça coupe aussi les rumeurs aussi.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

On n'est pas tous sur la même longueur d'onde. La valeur serait d'aller dans la même direction mais là tout le monde tire la couverture de son côté. Moi ce que j'attends d'un groupe c'est que tout le monde aille dans le même sens. Je peux me tromper, ça ne fait que deux mois que je suis là. Je vois l'intérêt commun comme vision de groupe et pour eux l'intérêt ce n'est que l'argent et ils se trompent, je trouve.

On préfère dire aux vendeurs de ne pas vendre parce que Michel a donné trop peu. Je reviens sur le VO mais c'est un fait. On pourrait revendre la voiture à un marchand. S'il reprend la voiture 500€ en plus que Michel, on peut faire l'affaire. Je pense que cela manque d'un intérêt commun. Quand Michel montre ses chiffres à Monsieur Goeyens, ils sont éloquents quand on reprend si peu et qu'on vend cher après mais nous on rate des ventes.

Je trouve que cela ne convient pas à un groupe. Pour éviter tout débordement aussi on pourrait donner ce contrôle au directeur de site. Il pourrait aller voir dans le programme VO si le vendeur a bien encodé le véhicule à reprendre et instaurer une règle du genre « si le prix du marchand est 500€ plus cher que Michel, le véhicule peut partir ».

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Entre employés ça se passe bien, par rapport à mon directeur de site aussi mais pour la direction, Monsieur Torres est le plus humain je pense. Ca ne doit pas être évident pour eux mais je ne pense pas qu'il y ait une réelle collaboration. C'est plutôt un dictat. Quand on explique notre position, Monsieur Torres écoute, Monsieur Goeyens pas. S'ils devaient écouter tout le monde, ils passeraient leur journée aussi. Il faut que ce soit constructif. S'ils donnaient plus de pouvoir aux directeurs de site, ils mettraient des choses en places et feraient remonter les informations en fonction de ce qui fonctionne et en parler entre directeurs de site. Moi je n'ai pas la même vision qu'eux et s'ils venaient à me demander d'être directeur de site, je voudrais avoir noir sur blanc ce que je peux faire parce qu'avoir un rôle comme le directeur de site, non.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Par rapport à la hiérarchie, j'ai du respect pour eux et j'espère qu'ils en ont pour moi mais le fait de dire bonjour c'est important. S'il ne le fait pas, pour moi, c'est du mépris.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Oui, si tout le monde a la même vision de voir les choses, ça ne peut qu'aller mieux. Ici on n'a pas leur vision qui est communiquée et ils n'ont pas la manière de le faire. Ce sont des choses qui sont lourdes de conséquences sur la motivation des gens.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Le travail n'est qu'une remise en question. Il faut toujours le faire. Eux estiment qu'ils tiennent le bon bout. Certainement parce que pour arriver là, d'accord. Mais pour moi s'ils en sont arrivés là, c'est clairement par une forme d'exploitation.

Secteur après-vente : réceptionnaires

R1

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

La réception : facturation encoder les garanties, demandes pour les leasings, réparations, devis pour les clients.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Dans le groupe vingt et un ans et il y a quarante ans que je suis chez Renault.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Depuis vingt et un an oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Une grande entreprise.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

En interne, le directeur et bien sur Elyse. Mes objectifs, c'est tout les mois : rentabilité atelier, pièce. Tout ce qui tourne autour de l'entretien d'un véhicule. Les objectifs de l'atelier sont chaque mois les mêmes, ce n'est pas comme à la vente.

- Qui vous les communique ?

On discute des objectifs à la fin du mois avec mon directeur de site, pas de mail.

- Via quels canaux ?

Des rapports, avec le magasinier et le chef d'atelier.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Pas nécessairement.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Via cette petite réunion de fin de mois, quand on sort le listing de fin de mois.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

On en discute ensemble uniquement.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?

Tout remonte chez le directeur de site qui fait ensuite les calculs.

- Via quels canaux ?

Via le pc.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Je ne sais pas vraiment dire.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

Je les connais bien, oui.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Elyse nous les répètent, c'est normal.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Tous les ans, quand on a des réunions, oui.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Les résultats sont toujours plus ou moins stables donc je n'ai jamais eu à faire à un plan d'action dans ce cas-là.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Moi ça me semble assez, je me sens suivi.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Elle est bonne, oui.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Non, je suis motivé tout seul.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Je viens de 4h du matin à 17h, je suis motivé non ? Des petits challenges et des petites récompenses, ça fait toujours plaisir et ça fait partie de la motivation, je pense. Quand tu fais le maximum et que tu as quelque chose, c'est d'autant plus encourageant.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Personnellement, aucune. Pour l'instant, aucune.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

J'ai l'esprit d'entreprise et de travailler pour mon patron. J'aime ce que je fais, le contact avec la clientèle.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je ne sais pas, je ne côtoie pas les autres alors je ne sais pas dire. Je vois juste ce garage-ci et pas les autres. Je ne sais pas ce qu'ils font. On est un groupe, on a tous le même boulot à faire mais on a aussi une clientèle différente. Il faut agir en fonction de tout ça qui est différent pour chacun. Mais je ne sais pas dire si on se sent un groupe.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Moi j'ai de bonnes relations, je n'ai pas de soucis que ce soit avec la direction et les employés.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Bonne, on s'entend bien dans le groupe.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Pas spécialement, chacun a son caractère. Je me suis peut-être endurci. Quand tout le monde fait son boulot, correctement, il n'y a pas de soucis et chacun doit être à sa place.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Bien sûr et c'est important. Ca fait partie d'un ensemble. Je ne fais pas tourner le garage tout seul.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non.

R2

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Réceptionnaire après-vente.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Une dizaine d'années.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un grand groupe automobile.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Il y en a plusieurs : un objectif de qualité, de productivité... Il y a des objectifs mensuels et annuels.

- Qui vous les communique ?

De la part de Renault Belgique et pas par mon directeur de site, ce qui devrait l'être.

- Via quels canaux ?

Par mail.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?

Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, uniquement un rappel lorsque tout va mal, jamais lorsque ça va bien. Ces rappels se font par mail, de manière ponctuelle par le responsable de site et une fois par an à la réunion après-vente.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Par Renault Belgique, via mail.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Non, Renault Belgique ne les a qu'une fois par mois.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?

Je ne fais rien remonter, mon directeur de site voit mes résultats sur le site de Renault Belgique.

- A quelle fréquence ?

Une fois par mois.

- Via quels canaux ?

Via mail.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Au départ, pas grand chose. Chacun est libre, ce qui est une bonne chose parce qu'on n'a une certaine autonomie. Maintenant, c'est seulement lorsque ça va mal qu'on se voit pour corriger le tir mais c'est dommage qu'on n'ait pas l'occasion de se voir plus régulièrement.

Je pense que trois ou quatre fois par an, ça serait bien et de parler des choses qui vont bien aussi. Ça motiverait aussi d'entendre par ses responsables qu'on est contents de nous pour certaines choses. On n'a jamais que les aspects négatifs et jamais les positifs.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

95%, je pourrais dire 100% mais il y a toujours des choses qu'on connaît un peu moins.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Il n'y a pas vraiment de rappel et dans mon cas je ne pense pas qu'il faut le rappeler.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Il devrait y avoir des réunions mais il n'y en a pas sauf s'ils sont négatifs.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Je pense qu'il faudrait faire des réunions toutes les six semaines avec les responsables de chaque service. Ça ne doit pas durer longtemps, même une demi-heure.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Pas très bonne par rapport à ce qui vient d'être dit.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Le fait de se voir et d'avoir un contact humain autour d'une table et parler, ça améliorerait le processus.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Il y a des petits challenges internes par rapport à la vente d'accessoires ou quoi qui sont toujours sympas. Les challenges c'est Giovanni Di Santo qui les met en place. Le fait de se sentir motivé et d'être reconnu en ayant un retour du directeur de site et de la direction expliquant ce qu'ils vont mettre en place pour améliorer ça, ça et ça et ce pourquoi ils sont contents de nous aussi.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Il n'y a pas uniquement les moyens financiers. Je pense que ça peut être aussi une preuve de reconnaissance, un peu de changement et ne pas tomber dans une routine, d'avoir une évolution à ce niveau-là. Pour le changement, je veux dire des formations, par exemple.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

La routine. On est autonomes à 100%, c'est bien, mais ce qui me démotive c'est le sentiment de ne pas être suivi, de n'avoir aucun coaching, aucun sentiment d'appartenance à un groupe. Chacun travaille pour soi, c'est un peu le ressenti dans cette société-ci du moins.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Simplement pour la passion de l'automobile.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je ne sais pas. Mais la valeur de transparence manque. Un journal interne serait bien pour avoir les actualités du mois, par exemple. Ils comptent racheter un garage et on l'apprend par des bruits de couloir et puis ça prend une ampleur.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Il y a des relations entre deux-trois personnes. Il n'y pas de cohésion au sein du garage et certainement pas entre les trois secteurs : carrosserie, VO, VN. Ce n'est pas une cohésion, c'est à la limite l'inverse. C'est ancré et je pense que c'est difficilement améliorable. Il faudrait déjà que tout le monde le veuille, il y en a que ça arrange.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Je pense qu'il y a une ambiance fort individuelle. Chacun travaille pour son petit truc. Je pense que l'ambiance se dégrade de plus en plus.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Chacun pour soi, pas de reconnaissance et le boss qui ne dit pas bonjour ou n'y répond pas.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Si chacun se sent impliqué et que la relation est sereine, ça vaut pour au moins 70% de la motivation.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

La centrale téléphonique, c'est une catastrophe. On a des plaintes journalières. C'est segmenté, pas bien défini, les retours d'appels ne sont pas renvoyés à la bonne personne. Ça ressemble à Belgacom quoi.

R3

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis réceptionnaire.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Deux ans.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un gros groupe. Et Monsieur Goeyens quelqu'un de connu dans le monde automobile.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

J'ai des procédures à respecter, je n'ai pas vraiment d'objectifs de faire autant d'entrées. C'est plus un niveau de qualité que je dois respecter, une satisfaction clientèle, éviter des retours.

- Qui vous les communique ?

Rien n'est communiqué. Ici il y a un manque de communication. On sait ce qu'on a à faire comme boulot et voilà.

- Via quels canaux ?

Une fois par un, il y a une réunion et c'est tout. J'aimerais qu'on soit plus informés, plus de transparence.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, uniquement un rappel lorsque ça ne va pas.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Le directeur de site ou Salvatore, c'est toujours oral. On a l'AQR qu'on nous envoie par mail, c'est tout.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

On en discute ensemble uniquement.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?

Je ne fais rien remonter.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Non, j'ai de l'aide du magasinier, on se débrouille entre nous.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

A 90%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Oui, quand ça ne va pas.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Tous les ans, quand on a des réunions ou bien oralement durant l'année.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

On nous engueule c'est tout. On nous dit que ce n'est pas bon et qu'il faut arranger ça c'est tout. On fait des remarques quand ça ne va pas et on ne nous dit rien quand ça va bien. Maintenant, c'est comme ça, on s'y fait.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Là je ne me sens pas vraiment suivi. Ça serait bien qu'on ait une réunion avec le directeur de site, une fois par mois, qu'on discute des résultats entre nous. On n'a jamais de réunion avec personne. Je discute de ça avec les autres responsables du secteur c'est tout. Avec l'ancien directeur de site on n'en discutait pas et celui-ci se met juste en place mais il passe déjà plus nous voir. On sait les résultats qu'on doit avoir, on fait ça au mieux.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Moi je connais mes procédures donc c'est clair. Mais j'aimerais plus de réunions, quand j'étais chez Audi, on pouvait discuter de ce qui allait et pas.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

J'ai énormément de paperasse et j'en aurais toujours donc je ne vois pas ce qu'on pourrait mettre au point.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Aucun.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Je ne sais pas. Me dire de temps en temps que c'est bien ce qu'on n'a fait. Tout à l'heure le boss qui passe et ne répond pas aux bonjours. Maintenant on s'y fait, c'est comme ça, c'est tout. Pour moi, ça manque de bien-être, de reconnaissance. On aime venir au boulot parce qu'on est une bonne équipe et qu'on s'entend bien. Il y a des challenges qui sont organisés mais ça ne me motive pas toujours parce qu'il faut toujours poser les mêmes questions aux clients, c'est lourd.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Ici je ne me sens pas démotivé, j'en suis blasé maintenant de toutes ces choses. Et ça pour finir, ça se ressent sur la clientèle. Parfois des clients, on n'en a rien à secouer. Je vais me bouger pour leur faire plaisir et on n'a pas un bravo.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

La satisfaction du boulot que je fais.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Respect du client et tout, mais ce n'est pas propres au groupe, ça vient de Renault.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Nous ici on a une bonne entente du niveau du garage. Avec les autres, je ne sais pas, on ne les côtoie jamais. Notre directeur de site, on le voit, on discute. Monsieur Goeyens on ne le voit jamais et s'il passe c'est en vitesse. Monsieur Torres, passe dit bonjour, monte et puis repart. Il n'y a pas vraiment de relation quoi sauf avec notre responsable après-vente qui passe encore souvent.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Entre nous ici, elle est bonne mais avec la hiérarchie il n'y en a pas vu qu'il n'y a pas de relation vraiment. On sait que c'est comme ça, apparemment ça fait des années que c'est comme ça mais créer une relation, ça serait bien, ne fût-ce que commencer par dire bonjour. Ma femme est dans une multinationale, son boss passe dire bonjour, elle quand elle passe dans l'usine même si ça prend une demi-heure, elle dit bonjour même s'ils sont huit cents dans la boîte. C'est du respect. Et elle a même plus de reconnaissance qu'ici, il y a un monde de différence.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Ce que je viens de dire qui nuit à la motivation et qui ne font pas plaisir.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Bien sûr, si on a une bonne relation avec tout le monde c'est un groupe qui avance et on ne se sent pas isolé.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non, je pense que ça serait intéressant de se réunir plus avec les autres membres du groupe à part pour la Saint-Eloi et discuter de notre travail autour d'une activité ou quoi.

Secteur après-vente : magasiniers

M1

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis le responsable magasinier.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Je suis rentré en juin 2003.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

J'ai évolué : je suis rentré comme préparateur de véhicules neufs.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un groupe qui a beaucoup grandi depuis mon arrivée ici. Et aujourd'hui ça me fait un peu peur au niveau relationnel. Il y a le trois quart des collègues qu'on ne connaît plus. J'ai l'impression qu'on devient des numéros. Après je me trompe peut-être complètement. Déjà avec le patron on n'a aucune relation et avec Monsieur Torres un peu plus. Je trouve ça important de pouvoir parler aux supérieurs de problèmes par rapport au boulot ou en dehors.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Au niveau du magasin, on a toujours des objectifs de mois en mois et d'année en année. Ici on clôture février 2014 à février 2013 et on essaie de voir où il y a eu un problème s'il y en a.

- Qui vous les communique ?

Je les connais vu que je suis responsable depuis quelques années.

- Via quels canaux ?

On vient me consulter.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Oui, Giovanni, mon responsable peut me les rappeler quand il y a des campagnes sur un quadrimestre.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Je les connais d'années en années mais s'il y a des changements Giovanni ou mon directeur de site mes les communiquent.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Non, ici il n'y en a pas.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?

On discute des chiffres obtenus sur le mois en comparaison avec l'année passée au directeur de site. On a un petit briefing par jour. Et j'envoie ces chiffres par mail le dernier jour du mois à Giovanni, à Monsieur Torres, à Monsieur Goeyens et à mon directeur de site.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Ici le chef de site nous fait confiance, il nous laisse travailler et si on a un problème il vient nous parler.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

Je dirais à 90%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Oui, par Giovanni, comme j'ai dit, quand il y a des campagnes.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Tous les ans, quand on a la réunion au Spiroudôme ou bien oralement durant l'année.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Maintenant c'est vraiment calme mais au niveau de l'après-vente, je ne sais pas ce qu'il pourrait apporter. A part ça, le fait de réaménager le showroom, ça a été une très bonne idée de sa part. On a aussi amélioré l'éclairage. Ce garage fait froid et on l'a rendu plus chaleureux. Mais après autant d'années, on ne s'en rendait pas compte qu'il était froid.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Une petite entrevue le jour le jour, je trouve ça bien au lieu de longs discours tous les trois mois.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Moi je suis satisfait, même Giovanni m'appelle souvent donc je me sens suivi même si j'ai cette dépendance que j'aime avoir.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

On était plus motivé avant, on avait plus de challenge. Mais ma motivation c'est ma famille, de gagner ma tartine pour eux. Mais en interne on avait un petit challenge : si on vendait cinq GPS, on gagnait une carte carburant ou quoi. Ici depuis deux ans environs, on retire les avantages. C'était des bêtises mais 20€ par-ci, par-là... Puis on s'amusait.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Non, ce n'est pas le moment de demander quelque chose en plus surtout dans la conjoncture actuelle. On a un travail, on est payé en temps et en heure, il ne faut pas trop en demander. On sait ce qu'on a ici et il ne faut pas cracher dans la soupe. Il y a mieux et si ça ne convient plus, on prend la porte et on s'en va.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Non, je ne viens pas travailler avec les pieds de plomb.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Je me sens impliqué dans mon site et pas par rapport au groupe et je suis motivé parce que j'aime ce que je fais et ce contact client en plus du sens des responsabilités.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je ne sais pas.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Au niveau de la hiérarchie, il y a Monsieur Torres qui passe et me salue, plus un mot de football ou des chiffres. Avec Elyse, j'ai quelques contacts même si ce n'est pas mon département mais à part ça, il n'y a pas de contacts. Le groupe est tellement grand que je ne connais plus tout le monde. Et ici il y a beaucoup de gens qui sont passés, surtout à la vente. A la limite, il ne faut pas s'attacher aux vendeurs parce qu'ils ne font que passer.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Moi je suis satisfait, entre employés ici on s'entend bien.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

J'entends des bruits... et je pense qu'il y a moyen d'améliorer les relations humaines entre collègues et relations humaines en général.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Je pense que quelqu'un qui est bien dans sa tête pourra faire un meilleur boulot encore.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non, à ce jour non. Mais à long terme ça peut faire peur.

M2

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Responsable Magasin.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis 2007.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Oui.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un grand groupe vu le nombre de garages.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Je m'occupe de la gestion pour les commandes de pièces, essayer d'avoir un maximum de pièces en stock gérer le stock, être à l'écoute du client et le satisfaire. Ces objectifs sont mensuels.

- Qui vous les communique ?

J'ai deux responsables : Giovanni et mon directeur de site.

- Via quels canaux ?

Avec Giovanni, par mail ou on se voit et pour le directeur de site, la communication c'est zéro pour moi. A part ses affaires, il n'y a aucune communication en bien ou en mal. La dernière réunion avec lui remonte à il y a plus d'un an au moins.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, ce sont toujours les mêmes objectifs à chaque fois.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

Giovanni me dit par mail si mes résultats sont positifs ou négatifs à la fin du mois avec des smileys verts ou rouges par catégories. Puis quand il passe, on discute.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Non.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?

Une fois par mois, je fais le calcul de mes chiffres et j'envoie tout ça à Monsieur Torres, Monsieur Goeyens et Giovanni.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Parfois Giovanni nous parle des promotions et leur étalement pour savoir faire les commandes.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

Je ne vais pas dire 100%, 90%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ?

Non, si les chiffres sont bons c'est qu'on les connaît.

- Via quels moyens ? Canaux ?

Si on a un doute, on appelle Giovanni.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Jusqu'à présent j'en ai jamais eu mais normalement c'est une réunion avec Giovanni, un avertissement par mail, par recommandé et si le problème persiste réunion avec Monsieur Goeyens.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Au départ, on avait pensé de faire une réunion par mois avec le directeur de site et les responsables atelier et après-vente. Une petite réunion pour parler de notre travail. Ici, le directeur de site passe vite pour dire ce qui ne va pas et c'est tout.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Avec Giovanni je suis satisfait à 95% et avec mon directeur de site je le suis à 50%. Il n'arrive pas à venir vers nous pour discuter. Il a son service vente et il s'en fout un peu de l'après-vente.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

De temps en temps, c'est rare, on a des incentives. Ce sont des challenges mis en place par Giovanni, des petites actions. Il voit ça avec la marque. On avait un avantage économique pour autant de balais d'essuie-glace vendus. Mon patron me paie pour un boulot, c'est ma motivation.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Une organisation plus carrée et plus de challenges parce que c'est très rare pour le magasin. Puis quand on en a, ce sont des objectifs irréalisables. Sur le coup, je me dis que je n'y arriverai jamais et tant pis et puis j'essaie quand même d'y arriver. Il y a cinq ans, pour cinq GPS vendus, on avait une carte carburant. C'était réalisable et motivant.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Quand on met des procédures en place et qu'on ne les respecte pas. Les fiches accessoires ne sont pas toujours bien remplies par les vendeurs et ça nous pénalise. Seulement on trouve toujours de quoi les défendre. Puis le manque d'organisation entre les secteurs et le VO.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

J'aime bien mon boulot, l'automobile.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Ca ne me dit rien.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Ici, ce que je n'aime pas c'est qu'on parle derrière mon dos. Puis pour la hiérarchie, Monsieur Torres est toujours à l'écoute et Monsieur Goeyens, je lui ai déjà parlé un peu et par rapport à un voyage qui me revenait, il m'a défendu et est venu me demander si ça c'était bien passé. Ca c'était motivant.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Ici, il y a plusieurs clans en fonction des secteurs. Je m'entends bien avec eux mais ça s'arrête là. Avec la hiérarchie, il n'y en a pas, on n'est pas en contact.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Entre nous, je préfère qu'on me dise les choses en face avant de le rapporter. Pour la hiérarchie, quand ça ne va pas ce sont les premiers à venir mais quand ça va on ne dit rien.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Que les autres aillent dans la même direction que moi et que je m'entends bien avec eux, ça me motive.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

On devrait faire une réunion une fois par mois et discuter de ce qui va et de ce qui ne va pas. On prend une demi-heure pour le faire.

M3

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis responsable du magasin, pièces accessoires.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis 1999.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé comme réceptionnaire au sein du groupe.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Une valeur sûre au niveau du travail par rapport à l'évolution du groupe.

Communication des objectifs

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs ? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Ce que je reçois, c'est l'objectif à atteindre et de faire en sorte d'y parvenir et de ne pas trop le dépasser parce que c'est reporté d'années en années. Ces objectifs annuels sont répartis sur trois mois et tous les mois on sait voir l'évolution par rapport à l'objectif trimestriel.

- Qui vous les communique ?

Renault les envoie et Giovanni ou mon directeur me les envoie.

- Via quels canaux ?

On reçoit un rendu par mail et par téléphone. Les réunions sont annuelles par rapport aux objectifs.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

On en parle quand on se voit et avec Giovanni on trouve toujours le moyen d'en discuter que ce soit par mail, par téléphone ou de vive voix.

Communication des résultats

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?

On a nos tableaux avec les chiffres mensuels via nos différents calculs de l'objectif que Renault nous impose. Ils sont envoyés par mail pour garder une trace.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?

Non, mais je sais voir ou j'en suis par rapport à mes commandes de semaine en semaine via Renault. Puis, chaque mois, j'ai une réunion avec mon directeur de site mais on se parle tous les jours aussi. On compare avec l'année précédente et on voit ce qui peut être amélioré.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?

Une fois par mois, je fais le calcul de mes chiffres et je les envoie. Giovanni calcule les chiffres aussi et les remonte.

Plan d'action

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Renault impose l'objectif donc on ne sait rien faire. Ce qui est important c'est de ne pas surstocker donc la communication avec Giovanni permet de savoir où en est le stock dans d'autres concessions, de centraliser les informations. Grâce à ça on sait dispatcher au sein du groupe.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

95%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- A quelle fréquence ? Via quels moyens ? Canaux ?

Non, on en discute lorsqu'il y a un problème sinon je les connais bien, je suis autonome.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

On anticipe un maximum pour atteindre l'objectif. Je n'ai pas le lien direct avec la hiérarchie mais on a toujours un rendu avec Giovanni.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée ?
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Jusqu'à présent ça fonctionne bien comme ça, je me sens suivi. Le feedback se fait assez régulièrement pour que je sache où j'en suis.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Selon moi, c'est satisfaisant. On a juste pas une vue sur les commandes des autres concessions donc on n'a pas l'occasion de s'arranger sur les commandes en général. On a juste une vue sur leur stock mais donc quand les commandes sont reçues. Le principe serait de faire une commande en gros si on veut les mêmes pièces.

Enfin ca existe déjà, Giovanni envoie un mail et prévient des commandes qui sont faites pour savoir gérer les nôtres plus facilement.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Via Renault des choses sont faites ou via le service interne, on ne nous dit pas d'où ça vient. Il y a eu des promos, si on vendait autant de balais d'essuie-glace sur une certaine période, on avait 10€ en fonction de notre objectif, ça fait plaisir.

Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

La reconnaissance, c'est important. J'aimerais que verbalement, il y ait cette reconnaissance. On m'a déjà dit qu'on est content de mon travail mais je le sais indirectement. Ils ont peut-être leur manière de le montrer mais qu'on me le dise directement, ça peut être motivant.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Les bruits de couloir par rapport aux personnes, par exemple, pour l'absentéisme. Si je suis malade, c'est parce que je le suis vraiment et j'entends des réflexions et tout.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

On m'a laissé ma chance, j'ai commencé en bas de l'échelle à préparer les véhicules. Je leur serais toujours reconnaissant. Je suis toujours motivé pour cette raison-là. La motivation, c'est un moteur. J'aime aussi venir pour le contact avec le client et chercher leur satisfaction.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je pense à la satisfaction du client qui est important pour les garder. On sent ça aux réunions annuelles lorsqu'on parle de l'objectif et la perspective commune par rapport aux clients.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Les relations sont assez bonnes. La hiérarchie est assez douée pour trouver les employés qui peuvent bien s'entendre et adaptés à la clientèle de la concession. Puis il y a les bruits de couloirs entre employés mais ça me passe au dessus. Et avec la hiérarchie j'ai des bons contacts, Monsieur Torres est ouvert au dialogue et vient nous parler de notre évolution. On sent qu'il y a un intérêt. La porte n'est pas fermée.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Elle est bonne en général, je n'ai de problèmes avec personne.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Je pense que c'est important de se dire bonjour. Pour moi, ça fait sentir qu'on existe. Maintenant, ça ne m'empêche pas de vivre. Mais c'est le patron donc je trouve ça important qu'il nous salue même s'il a une retenue que je peux respecter.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Le fait d'avoir les mêmes valeurs, de satisfaire le client, de fonctionner de la même manière, c'est motivant.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Je n'en vois pas comme ça.

Secteur atelier : Chefs d'atelier

CA1

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis responsable atelier.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Ca fait une quinzaine d'années.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé comme mécanicien puis je suis passé réceptionnaire et en même temps je faisais office de chef d'atelier.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un grand groupe.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

A) → Chef d'atelier

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

Les objectifs peuvent être annuels, trimestriels et mensuels. Mais à la fin de l'année il faut savoir les remplir. Il faut toujours une bonne rentabilité et un minimum de retours.

- Qui vous les communique ?

Généralement mon chef de site.

- Via quels canaux ?

C'est toujours oral.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?

Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

On n'a pas quelque chose de bien déterminé, une fois de temps en temps on discute avec notre chef de site.

B) Chef d'atelier → mécaniciens

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?

Je ne leur parle jamais de rentabilités, c'est quelque chose que je n'aime pas faire à partir du moment où elles sont bonnes. Je pars du principe que quand tout va bien, je ne dis rien. Les mécaniciens n'ont pas d'objectifs à part avoir un atelier qui tourne. Leur objectif c'est de suivre des formations et de devenir « co-tec », c'est-à-dire être capable de suivre les évolutions techniques dans un atelier

- Via quels canaux ?

C'est toujours oralement aussi.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ? Via quels canaux ?

Par mon directeur de site, certains points sont oraux et d'autres sont sur papier comme la qualité et service atelier et le taux de retour. On regarde les courbes et on essaie de s'adapter pour un mieux. On peut aussi aller consulter ça sur Renault et Salvatore nous les envoie. Le directeur de site nous les imprime et on en discute.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?

Non.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Je fais le calcul de rentabilité mais mon directeur de site sait le voir et le calcule aussi.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Il n'y en a pas. Il faut pouvoir le faire soi-même, c'est un état d'esprit.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

A mon avis 80%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Non. On nous le rappelle avant des audits.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

J'en discute avec mon directeur de site quand il y a un problème mais jusqu'ici ça fonctionne bien.

- A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?

Ils les connaissent bien.

- Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Je leur rappelle, oui. Toujours oralement, rien n'est affiché.

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

J'en parle avec eux et si c'est un mécanicien qui a un problème, je lui en parle seul à seul et pas devant les autres. Je dis ce qui ne va pas mais aussi ce qu'il fait bien.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Les réunions c'est bien mais je ne pense pas que c'est nécessaire.

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Quand tout va bien, je ne suis pas pour.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Là, ça me satisfait tout à fait.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Aucun, les motivations peuvent être financières et de ta qualité de travail, l'infrastructure...

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Pour l'instant, je n'en vois pas. Les petits challenges qui sont faits par Renault motivent mais il faut voir si c'est bien respecté ou pas. Mais faire ça en interne, ça peut être bien. Si on réussit ce challenge, on pourrait donner la possibilité d'aller passer un agréable moment avec son équipe.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Aucune.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

Rien, à part une petite attention. Par exemple, quand on doit nettoyer à fond l'atelier deux fois par an, on vient à 5h du matin donc je viens avec les croissants. Sinon je pense qu'on est payé pour faire un certain travail donc je ne mets rien en place réellement. En plus j'ai peur que si je donne quelque chose un mois, qu'on attende le même le mois suivant.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Par rapport à certains boulots répétitifs mais ils sont motivés. Pour preuve, très peu sont souvent absent.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

C'est un métier, un endroit, une équipe que j'aime bien.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Dans tout ce qui est technique, les valeurs humaines sont importantes.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Pour moi elles sont bonnes.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

L'ambiance est bonne, il n'y a aucun problème.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Une des choses qui dérange, c'est quand on dit la vérité que ce soit avec les collègues de l'atelier ou la hiérarchie.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ? Pourquoi ?

Je ne sais pas si ça peut être plus motivant, tout le monde n'apprécie pas de partager certaines choses avec un collègue. Mais dans mon cas, il faut que je sois bien et dans ma peau et que mes collègues le soient aussi.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Non.

CA2

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis responsable atelier.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis sept ans.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé comme mécanicien en 2001 puis je suis passé chef d'atelier.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un groupe qui a pas mal grandi.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

C) → Chef d'atelier

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

C'est d'essayer d'avoir une rentabilité de 120%. J'essaie de la calculer tous les jours pour savoir où on en est et j'essaie que mes hommes aient toujours du travail. On est comptabilisé par rapport à ça et à la fin de mois on nous envoie les tableaux et on a quelque chose sur le salaire.

- Qui vous les communique ?

Salvatore ou la direction.

- Via quels canaux ?

Ils viennent me voir uniquement.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, sauf si vraiment on n'est pas bons.

D) Chef d'atelier → mécaniciens

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?

J'essaie qu'ils soient assez rentables et qu'ils respectent bien les processus de protection de véhicules

- Via quels canaux ?

Oralement et les processus sont affichés dans le local où on mange. J'affiche aussi les qualités de l'atelier chaque mois, comme ça ils sont responsabilisés par rapport à ça.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ? Via quels canaux ?

La direction et Salvatore m'en parlent un petit peu quand on se voit mais on n'a pas de réunions mensuelles et ça, ça serait pas mal avec le directeur de site, le réceptionnaire et Salvatore. Et pour mon équipe, pour la qualité et le taux de retour, c'est affiché aux valves et pour la rentabilité, on en parle un peu mais je n'aime pas parler de ça à mon équipe. Si ça ne va pas, je les remotive à faire mieux. J'ai peur de trop dire que c'est bon si après ils relâchent quoi.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?

Non à part le fait que le calcule chaque jour la rentabilité de l'atelier.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Le directeur calcule la rentabilité, moi aussi, je corrige les heures comme ça quand il va dans son tableau il est bon. On fait notre calcul et puis on voit si on a le même résultat.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Il y en a eu, on a essayé de faire un maximum que les mécaniciens ne perdent pas trop de temps. Les magasiniers préparent les pièces la veille sur base d'un listing de rendez-vous que le réceptionnaire sort quelques jours à l'avance. On essaie aussi de faire gagner du temps sur le parking. Et pour mon équipe, j'essaie de les responsabiliser et qu'ils sachent faire tous les travaux au cas où il y aurait des absents.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

70%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Oui, ça arrive.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Quand ça ne va pas, j'en parle à la direction ou à Salvatore et on essaie de trouver une solution sur le moment.

- A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?

Comme moi, 70%.

- Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Je leur rappelle, oui. Quand ils oublient, je suis derrière pour ça.

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Quand ça ne va pas, je réagis tout de suite, je fais une réunion ou je prends un homme tout seul.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Selon moi, une réunion par mois ça serait bien.

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Comme ça, on peut se remettre en question s'il faut, discuter de ce qu'on pourrait faire en plus.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Quand on a la communication, c'est clair. Un mail, ça laisse une trace mais comme ça, ça va.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

Aucun, je n'en vois pas. On se motive soi-même, j'ai ma conscience professionnelle. Mais ici, il y a eu plein de vendeur, on a changé de direction, même si ça ne m'empêche pas de faire mon travail, j'aimerais quelque chose de plus stable.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Oui, par exemple, là on ressent la crise et le manque de travail. Mais quand ça tournait bien, on avait plus de motivation. Aujourd'hui on vient juste nous dire que ça ne va pas.

Même si c'est la crise, organiser un petit karting ou quoi pour mes mécaniciens, ça serait bien s'ils ont fait une bonne année.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Le fait qu'il y ait moins de travail. Et la crainte de vendre moins parce que les gens viennent ici le temps de leur garantie de deux ans et après ils vont dans des petits garages. Donc si on vend moins, les deux ans ils vont se restreindre. Puis le fait qu'on nous dise qu'on est les seul qui tournons mal alors que je sais que c'est le cas partout.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

J'essaie de les motiver en disant quand c'est bien aussi et quand ça ne va pas. Et si ça va vraiment bien, je leur paie un verre ou quoi. On est comme une famille, on se respecte. S'il n'y avait pas ça, avec tout ce qu'il s'est passé ici, l'atelier aurait éclaté.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Aucune, ils ont une bonne ambiance, ils chantent... Tant qu'ils font un bon boulot je les laisse tranquilles.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

Parce que j'aime mon boulot mais je me sens motivé pour mon atelier mais pas pour tout le groupe. Avant, ce qui était bien c'est qu'on avait une réunion de tous les chefs d'atelier, c'était constructif. Tous les mois, c'est peut-être trop mais tous les trois mois échanger nos expériences, c'était bien.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

J'ai difficile à le dire. J'ai déjà du mal à connaître leurs valeurs par rapport à nous, si on est vraiment des éléments ou des numéros.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Entre collègues ici on s'entend bien et avec la hiérarchie je n'ai pas de contacts et théoriquement je n'ai pas à en avoir. C'est le chef de site qui est en contact avec Monsieur Torres ou Monsieur Goeyens. Ils ne nous passent pas nous voir ou si on les voit c'est parce que quelque chose ne va pas.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

L'ambiance entre collègues ici est bonne mais avec la direction je suis neutre, je n'ai rien.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Le fait qu'on va mettre le doigt sur ce qui ne va pas. Au lieu de nous écraser, on pourrait nous motiver. On ne le dit peut-être pas directement mais on le ressent. Presser le citron jusqu'à la fin, il n'y a plus rien qui sort. Il y a des choses à faire par rapport à la politique.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

C'est important, on vit plus avec nos collègues qu'avec notre famille et notre femme. Si on ne s'entend pas avec les collègues, ça serait lourd. La plupart des gens sont fâchés que le patron ne leur dise pas bonjour et ça leur va loin. Ca, ça fait beaucoup, ça ne coûte rien.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

Je pense qu'on a fait le tour.

CA3

Introduction

- Quelles sont vos fonctions au sein du groupe Goeyens ?

Je suis responsable d'atelier.

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour le groupe Goeyens?

Depuis sept ans et demi dans ce bâtiment-ci et depuis neuf ans dans le groupe.

- Avez-vous toujours occupé ce poste ?

Non, j'ai commencé comme mécanicien et chef d'atelier depuis cinq ans.

- Que représente pour vous le groupe Goeyens ?

Un grand groupe automobile, stable par rapport à d'autres groupes.

Communication des objectifs d'application pour les trois secteurs d'activité

A) → Chef d'atelier

- Comment se passe la communication des objectifs jusqu'à vous ?
 - Quels sont ces objectifs? Sur combien de temps s'étale leur réalisation ?

On a doit assurer les objectifs de chiffres d'affaires. On doit éviter un maximum les retours et on a des enquêtes de satisfaction client faites par Renault qui pioche parmi les factures qui sortent d'ici. Il faut aussi avoir une rentabilité de 120%, c'est-à-dire que pour un mécanicien qu'on paie 8h par jour, ça serait bien qu'on facture 10h. Ces objectifs-là sont communiqués tous les mois. Meilleur on est, plus cher on est payé de l'heure.

- Qui vous les communique ?

Salvatore ou la direction.

- Via quels canaux ?

Je les reçois par mail et j'avoue que pour l'instant on ne discute pas trop. Logiquement, on devrait faire une réunion tous les mois et discuter de mes chiffres.

Mon directeur de site pointe exclusivement ce qui ne va pas et pour certaines choses on est hors catégories depuis plusieurs mois en positif et ça, ça passe inaperçu. Personne ne viendra nous dire que c'est bien.

- Y a-t-il un rappel de ceux-ci durant leur période de validité?
Si oui, à quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Non, c'est plutôt cool à ce niveau-là, on n'a pas le couteau sous la gorge.

B) Chef d'atelier → mécaniciens

- Comment communiquez-vous ensuite les objectifs de votre équipe ?

Eux savent qu'ils doivent être productifs.

- Via quels canaux ?

On discute le matin ensemble, c'est une communication principalement verbale, très peu d'écrits. Ce qui est écrit, ce sont des consignes de sécurité pour les véhicules.

Communication des résultats d'application pour les trois secteurs d'activité

- Comment les résultats sont-ils communiqués ?
 - Qui les communique ? Via quels canaux ?

Les résultats des enquêtes de satisfaction du client sont communiqués chaque mois par mail et Salvatore ou le directeur de site nous les communiquent tous les mois. Pour le reste, il y a beaucoup d'oral.

- Y a-t-il des résultats intermédiaires durant la période de validité des objectifs ?
 - A quelle fréquence sont-ils communiqués ?
 - Par qui sont-ils communiqués ?

Non.

- Comment faites-vous remonter vos résultats à vos supérieurs ?
 - A quelle fréquence ?
 - Via quels canaux ?

Moi ou le réceptionnaire devons faire remonter la productivité de l'atelier par mail tous les mois et le chiffre d'affaires par pièce. C'est un fichier Excel. Je devrais peut-être l'envoyer à tout le monde mais je ne l'envoie qu'à Monsieur Torres.

Plan d'action d'application pour le directeur de site et les trois secteurs d'activité

- Qu'est-il mis en place pour que vous respectiez l'atteinte des objectifs ?

Je les définis avec Salvatore, principalement. Mon équipe a un ordre de travail pour savoir quoi faire, sur quel véhicule, pour quelle heure et puis j'essaie de créer une bonne ambiance de travail, avec de la discipline. Et entre les secteurs, on essaie de mettre des choses en place comme un planning pour le montage des accessoires pour éviter de devoir faire ça un quart d'heure avant la livraison de la voiture.

- A quel pourcentage estimez-vous connaître les procédures à suivre ?

95%.

- Y a-t-il un rappel de l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Si ça ne va pas, on me les rappelle.

- Si vos résultats ne sont pas satisfaisants, quel est le plan mis en place par vos supérieurs pour vous aider à les atteindre ?
 - Quels sont les moyens mis en place ? A quelle fréquence ?
Via quels canaux ?

Si les résultats ne sont pas bons, on nous tombe dessus. Monsieur Goeyens va nous appeler, moi ou le réceptionnaire et il y a Elyse aussi.

- A quel pourcentage estimez-vous que les membres de votre équipe connaissent les procédures à suivre ?

Ils les connaissent bien.

- Leur rappelez-vous alors l'importance de connaître et de suivre ces procédures afin d'obtenir de meilleurs résultats ?

Je leur rappelle, oui, oralement quand ils oublient. Je suis pas fort écrit avec mon équipe.

- Si les résultats de votre équipe ne sont pas satisfaisants, quel est votre plan d'action pour que votre équipe les atteigne ?
 - Quels sont les moyens mettez-vous en place ? A quelle fréquence ? Via quels canaux ?

Par exemple, j'encode un tableau pour les retours clients, la date, la correction et on en discute.

Opinion quant au processus de communication et du suivi des objectifs ainsi qu'au processus de communication des résultats

- A quelle fréquence, selon vous, l'utilisation de ces moyens de communication pour assurer un bon suivi doit être répétée?

Selon moi, une réunion par mois. Mais pour mon équipe, je prends le temps de leur parler et de leur dire immédiatement s'il y a un souci et je pourrais afficher les procédures.

- Pouvez-vous en expliquer les raisons ?

Cette réunion mensuelle serait pour discuter des résultats, ça serait bien.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de la communication et du suivi des objectifs et à l'égard de la communication des résultats ?

Je pense qu'il y a pas mal de manque de communication au sein de la société. Toujours tendance à dire ce qui ne va pas et ce qui va bien on le laisse de côté. On pourrait être plus encadrés. C'est un grand groupe et seul Monsieur Torres gère ça. Puis il y a les directeurs de site mais mon directeur de site n'est pas du genre à apporter les objectifs et je ne suis même pas sûr que mes chiffres de productivité arrivent chez lui.

On aimerait plus de communication avec la vente, avec le directeur de site et la direction. Monsieur Goeyens, on le voit chaque matin, quand il y pense, il dit bonjour.

- Faut-il mettre au point de nouveaux outils ou moyens de communication ? Lesquels ?

Non.

Motivation

- Quels moyens sont mis en place afin de vous motiver ?

On a des challenges, par exemple, on touche 1€ par produit additif carburant. On a ce gros challenge actuellement parce qu'on a un stock à écouler. Mais pour les pneus, moi je ne touche rien dessus alors que dans d'autres ateliers je pense que les chefs touchent quelque chose pour ça. Et en été, on a souvent des challenges pour vendre des forfaits de recharge de climatisation pour gagner des cartes carburant ou quoi. Même si c'est un challenge qui revient, c'est toujours motivant, l'appât du gain. Ça c'est financier puis j'essaie de faire toujours les choses au maximum et au mieux.

- Quels moyens estimez-vous pouvoir vous motiver plus ou d'autant plus ?

Pour l'instant qu'on fasse bien ou pas bien, ça ne change rien. On n'a pas d'augmentation salariale ou quoi que ce soit. Ca serait une prime de productivité, par exemple.

- Quelles peuvent être les raisons pour lesquelles vous pouvez vous sentir démotivé ?

Le manque de reconnaissance, un bonjour ne tue pas. Je ne suis pas sensible à ça par rapport à d'autres collègues. Il y a aussi le fait de nous adresser la parole que quand ça va mal.

- Que mettez-vous en place afin de motiver votre équipe ?

Essayer d'être sympa, eux aussi peu importe la qualité du travail, c'est le même salaire. J'essaie de partager le plus possible ce que je sais avec eux. Je n'ai pas vraiment de moyens à ma disposition. Le vendredi j'essaie de payer un verre ou bien de les féliciter quand ils font bien leur travail. Je pourrai aussi évaluer mes mécaniciens et peut-être leur mettre une prime ou les impliquer aussi en organisant une réunion avec Salvatore.

- Selon vous, quelles peuvent être les raisons pour lesquelles votre équipe peut se sentir démotivée ?

Leur salaire, je sais qu'il y en a qui sont super mal payés. Puis les conditions de travail, ils les ont. Mais en général, on a une bonne ambiance, ils sont motivés.

Sentiment d'appartenance, partage de valeurs

- Pour quelles raisons vous sentez-vous impliqué et motivé dans votre travail au sein du groupe, outre les incentives?

La passion pour l'automobile.

- Si vous deviez définir les valeurs que vous partagez au sein du groupe, quelles seraient-elles ?

Je n'en sais rien.

- Comment définiriez-vous les relations qui existent au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés mais également avec la hiérarchie

Avec les autres je n'ai pas de relations, c'est un groupe d'entités mais qui peut aider à se tirer l'un l'autre, c'est vrai. On a eu la réunion de fin d'année, on voit les résultats par concession, ça peut mettre la pression. On voit aussi les objectifs et les procédures. On peut poser des questions mais les questions ne fusent pas. Sinon dans cette concession-ci, les employés ça se passe bien, on a une relative bonne ambiance. Avec la hiérarchie, il y a un fossé, on ne dit pas bonjour, c'est une reconnaissance personnelle, se sentir valorisé dans l'organisation.

- Quelle est votre satisfaction à l'égard de l'ambiance qui règne au sein du groupe ? Que ce soit entre les employés ou envers la hiérarchie
 - Pouvez-vous en expliquer les raisons?

Je suis relativement satisfait entre employés parce qu'on s'entend bien. Avec la hiérarchie, si on parle d'Elyse, Monsieur Torres et Monsieur Goeyens on n'ira pas manger avec. Il faut une barrière, c'est clair, mais ça serait bien un peu plus de dialogue. Sinon avec Salvatore et Giovanni ça se passe bien, ils sont cool.

- Pensez-vous que certaines attitudes ou comportements peuvent nuire à la motivation? Que ce soit entre employés ou de la hiérarchie vers les employés et vice-versa.
 - Lesquelles et pourquoi?

Entre employés je ne vois pas trop et au niveau de la hiérarchie, à part le fait de dire bonjour, il y a aussi le fait qu'il vienne te parler comme la dernière merde au monde et nie le client.

Ca peut être traumatisant et le réceptionnaire ne supporte pas ça. Il fait pareil avec tout le monde, sa manière de s'adresser aux gens il faut faire avec. Moi je ne travaille pas en fonction de lui, si j'étais indépendant, je travaillerais de la même manière. Mais tout le monde ne peut pas réagir de la même manière.

- Dans quelle mesure pensez-vous que le partage de valeurs et de bonnes relations au travail peuvent améliorer la motivation ?
Pourquoi ?

Il est clair que si on partage les mêmes valeurs, on partage les mêmes objectifs, ça me semble clair, c'est motivant.

Conclusion

- Y a-t-il d'autres moyens de communication en interne que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent préoccupants ? Lesquels ?

D'une manière générale, ça pourrait mieux se passer et dans l'autre sens aussi. Il y a des différences entre les deux ateliers, ici VO et VN, alors qu'on fait le même travail. Un exemple ici, un gars du VO est tombé malade et on cherche à le mettre dehors après dix ans ici. Moi si je vais mal, j'espère que ma hiérarchie m'aidera. Sans doute parce que ici personne n'est irremplaçable et si on n'est pas content, au revoir. On sait qu'on est un numéro. Après pour être viré d'ici il faut vraiment beaucoup. Au-delà des aspects financiers que peuvent représenter un licenciement, il y a des gens qui devraient être brimés. C'est démotivant pour les autres et pas un bon exemple. On se donne à fond, eux non, peu importe le résultat est le même. Ce sont des gens qui ne doivent pas rendre de comptes, sans doute que si c'était un responsable, il ne ferait pas long feu.