

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je veux adresser mes remerciements à mon promoteur, Matthieu de Nanteuil, pour ses conseils et son expertise tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie la société Décathlon pour m'avoir permis d'effectuer plusieurs entretiens.

Je tiens à remercier aussi toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à mes recherches et à l'élaboration de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
INTRODUCTION GENERALE	4
CHAPITRE I : LA VISION MECANISTE ET ORGANIQUE DE L'ENTREPRISE.....	8
1 A PROPOS DES THEORIES DES ORGANISATIONS	8
1.1 <i>L'approche classique des organisations</i>	8
1.1.1 Frederick Windsor Taylor (1856-1915) : l'organisation scientifique du travail	9
1.1.2 HENRI FORD (1863-1947) : le travail à la chaîne et la standardisation de la production	12
1.1.3 HENRI FAYOL (1841-1925) : l'administration industrielle de l'organisation	12
1.1.4 MAX WEBER (1864-1920) : la rationalisation de l'organisation.....	14
1.2 <i>L'école des relations humaines</i>	17
1.2.1 ELTON MAYO (1880-1949) : la prise en compte des conditions de travail	17
1.3 <i>La théorie des besoins et des motivations</i>	19
1.3.1 MASLOW (1908-1970) : les besoins secondaires des salariés	19
1.3.2 DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964) : la mise en phase des besoins individuels et organisationnels ...	20
1.3.3 CHRIS ARGYRIS (1923-2013) : l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation.....	22
1.4 <i>Les styles de commandement et la dynamique des groupes</i>	23
1.4.1 KURT LEWIN (1890-1947) : la dynamique de groupe et le commandement	23
1.4.2 RENSIS LIKERT (1903-1981) : le management participatif	23
1.5 <i>Articulation des théories des organisations</i>	25
CHAPITRE II : LE CONCEPT D'ENTREPRISE LIBEREE	27
1 GENESE DU CONCEPT.....	27
2 CARACTERISTIQUES FORMELLES DE L'ENTREPRISE LIBEREE DANS LA LITTERATURE	29
2.1 <i>Le Leadership libérateur</i>	29
2.2 <i>Le Management par la confiance</i>	30
2.3 <i>Etapas de la « libération de l'entreprise »</i>	32
2.4 <i>Leurs points communs</i>	33
3 TABLEAU TRANSVERSAL DES CONCEPTS DEVELOPPES	38
CHAPITRE IV : DECATHLON FACE AU MODELE DE L'ENTREPRISE LIBEREE	40
1 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	40

1.1	<i>La question de recherche</i>	40
1.2	<i>Le terrain de recherche</i>	40
1.2.1	La méthode utilisée	40
1.2.2	L'échantillonnage.....	41
1.2.3	Le guide d'entretien.....	42
2	RETOUR SUR NOTRE PROBLEMATIQUE	42
3	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE DECATHLON.....	43
4	LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	44
4.1	<i>Le changement organisationnel au sein d'une entreprise</i>	44
4.1.1	Introduction.....	44
4.1.2	L'impact du changement sur le salarié	45
4.1.3	L'apprentissage organisationnel.....	46
4.1.4	La résistance des salariés face au changement : le rôle du coach	47
4.2	<i>La suppression de la « hiérarchie » : perte du pouvoir et de l'autorité</i>	50
4.2.1	Avant le processus de changement	50
4.2.2	Après le processus de changement	51
4.3	<i>L'importance d'un cadre</i>	57
4.3.1	L'initiative et l'autonomie.....	57
4.3.2	Qu'est-ce qu'un cadre ? Son objectif ?	59
4.4	<i>La prise de décisions ou le self management des collaborateurs</i>	63
4.4.1	Gestion des horaires.....	63
4.4.2	Recrutement du personnel.....	64
4.4.3	Répartition des tâches.....	65
4.4.4	Pour terminer sur la prise de décision.....	67
4.5	<i>Les évaluations : le moment où le besoin est exprimé</i>	72
4.5.1	Le besoin de reconnaissance et d'appartenance à un groupe.....	73
4.6	<i>Collaboration/relations entre les individus</i>	74
	QUE CONCLURE DE CETTE ANALYSE	76
	CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	78
	BIBLIOGRAPHIE	81
	ANNEXES	86
1	ANNEXE A : LA CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES LIBEREES	86
2	ANNEXE B : LE GUIDE D'ENTRETIEN	87

3	ANNEXE C : LA CARTOGRAPHIE DES ENTRETIENS	89
3.1	<i>Détails des personnes interviewées</i>	89
3.2	<i>Idées générales qui se dégagent des entretiens</i>	90
4	ANNEXE D : ENTRETIEN AVEC JEAN.....	92
5	ANNEXE E : ENTRETIEN AVEC CATHERINE.....	110
6	ANNEXE F : ENTRETIEN AVEC MADELEINE.....	125

INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelque temps, à travers le monde, nous voyons se développer dans plusieurs entreprises, un modèle de management qui vient renverser le système pyramidal (système le plus souvent développé dans la grande majorité des entreprises actuelles) : « *le management par la confiance* ». Dans ce type d'entreprise, l'autonomie des salariés serait complètement mise en avant, par exemple, en choisissant leurs horaires et leur mode de fonctionnement, en fixant leurs propres objectifs ainsi que la manière d'innover leur travail (Getz, 1996).

Tout d'abord, il faut savoir que « *l'entreprise libérée* » pourrait peut-être répondre aux attentes des nouvelles générations de travailleurs¹ et à leurs caractéristiques. D'après certains auteurs, ces nouvelles générations recherchent la variété, le changement ainsi qu'un climat au sein duquel elles peuvent innover et recourir à leur habileté. La dimension relationnelle est très importante ce qui a comme conséquence que ces travailleurs vont être à la recherche d'un milieu de travail « collégial » et vont s'investir grandement pour faire partie d'une communauté. Ces nouvelles générations de travailleurs sont à la recherche de l'authenticité et ne supportent pas la bureaucratie et la hiérarchie. Ils préfèrent avoir un mentor qu'un supérieur. Un grand besoin d'autonomie se fait sentir et misent largement sur les ressources disponibles comme la flexibilité des procédures et des règles (Guénette, 2008).

Les attentes liées au travail devraient être assez claires, avec des buts et objectifs mesurables. La récompense pour un travail bien fait est très appréciée. Ces nouvelles générations de travailleurs souhaitent être consultées lors de la prise de décisions, la mise en place des objectifs. Elles cherchent aussi l'employabilité car sont préparées à faire face à moins de stabilité dans leur vie professionnelle (Guénette, 2008).

Un dernier point que nous pouvons encore souligner est que les nouvelles générations valorisent le feedback direct et honnête car la vie ce n'est pas simplement le travail mais c'est

¹ Pour certains auteurs, on parle de générations X, Y et Z. Ces éléments n'ont pas de validité scientifique actuellement.

aussi pouvoir passer plus de temps avec sa famille et s'adonner à d'autres loisirs (Guénette, 2008).

Ainsi, en quête de sens dans leur travail, « l'entreprise libérée » ne pourrait-elle pas répondre à ce besoin de donner un sens au travail de ces nouvelles générations ? En effet, le concept d'entreprise libérée octroie à ses travailleurs la liberté complète pour atteindre leurs objectifs. Etant très flexible, l'entreprise libérée peut s'instaurer dans tous les secteurs ainsi que dans tout type d'organisation. D'après les expériences vécues dans certaines entreprises et d'après certains auteurs, les avantages de ce mode de management sont de deux ordres : les salariés s'épanouissent plus dans leur fonction, les managers deviennent des accompagnateurs permettant le développement de leurs travailleurs et de leur société (Getz, 1996).

Au vu de cette littérature, l'entreprise libérée semble posséder de nombreux avantages pour tous les acteurs d'une organisation. Pourtant, peu d'entreprises ont osé franchir le pas et devenir libérées² (Libérées, 2016). A travers ce mémoire, nous tenterons d'analyser la problématique suivante : « *la réalité organisationnelle ferait-elle apparaître des difficultés ou des problèmes que la littérature aurait sous-estimé ?* » En effet, la littérature actuelle ne cesse de prôner le développement de l'entreprise libérée à travers le management par la confiance mais sur le plan pratique, ce type d'entreprise est peu développé. Pourquoi une telle différence entre ce concept qui semble assez idéaliste et sa mise en pratique sur le terrain ?

François Geuze souligne que l'objectif principal de l'entreprise libérée est de créer de l'innovation et du bien-être dans les entreprises. Mais cette liberté s'obtient au détriment de certains travailleurs tels les cadres intermédiaires, premières victimes de ce management libéré. Geuze avance également qu'en supprimant tous les échelons hiérarchiques, la direction se donne le pouvoir complet de l'entreprise. Un autre inconvénient est la pression qui s'installe dans ce genre d'entreprise. Geuze explique que les entreprises libérées sont sujettes à un grand taux de burn out tellement la pression sociale est forte. En effet, les travailleurs se contrôlent entre eux (à propos des congés, des horaires de travail, ...). En outre, le

² Voir cartographie des entreprises libérées sur Google : Annexe A

changement est aussi une cause déstabilisante pour les travailleurs amenant à des démissions en masse dans les entreprises où le management par la confiance a été instauré.

Néanmoins, différentes entreprises ont décidé d'essayer d'instaurer ce modèle de management dans leur entreprise. Cela a été une réussite dans certains cas et un échec pour d'autres. Les entreprises les plus connues ayant mis en place ce système sont FAVI, Gore Tex ainsi que Harley Davidson.

Actuellement, ce type de management n'est pas très développé dans notre société et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, il existe un fort attachement des directeurs à un management basé sur l'autorité. Ensuite les managers pensent à tort que la confiance peut se décréter. Cette idée est erronée car la confiance se construit et ne se décrète pas. Enfin, les managers ne connaissent que très peu les conditions du développement de la confiance et les moyens de la restaurer (Karsenty, 2013). En effet, « la confiance se construit dans le temps, avec des limites liées à la situation, qui évoluent en fonction des performances constatées » (Karsenty, 2013).

Le choix de cette problématique s'est fait à la suite de nombreuses recherches sur les entreprises libérées et sur leur grande présence dans la littérature récente. Néanmoins sa place dans les entreprises belges est bien moindre. En effet, très peu d'entreprises belges mettent cette pratique en place. Cette opposition entre littérature et terrain a renforcé notre intérêt pour ce sujet et nous a donné envie d'en découvrir davantage sur cette pratique peu connue dans les entreprises aujourd'hui.

Le choix de la problématique s'est donc porté sur l'idée d'interroger le concept d'entreprise libérée à partir de ce qui est réellement mis en place dans les entreprises. Il est intéressant de faire ce lien pour mieux comprendre pourquoi le concept n'est pas davantage présent dans nos entreprises belges. C'est grâce à ce rapprochement que nous pourrions améliorer la situation actuelle et aussi éclairer des leaders qui souhaiteraient mettre ce mode de management à l'honneur dans leur structure.

Notre perspective de recherche peut être définie de la manière suivante : « *ce concept, aussi novateur soit-il, n'a pas tenu compte des enseignements des théoriciens des organisations et*

s'avère, aujourd'hui, un terme ou un concept qui semble en décalage avec la réalité du terrain ». Ce décalage n'est pas totalement nouveau mais l'entreprise libérée ne parvient pas à le surmonter.

C'est la raison pour laquelle nous allons proposer le plan suivant. Notre première partie va précisément consister à revisiter les enseignements de la théorie des organisations. D'abord, cela va nous permettre de confronter la question de l'écart entre les concepts idéaux et la réalité. Mais surtout cet écart qui oppose telles ou telles observations, l'entreprise libérée ne l'aborde pas dans la littérature. C'est pourquoi, il nous a apparu opportun de confronter le terrain afin de constater comment cet écart entre concept et réalité est effectivement à l'œuvre et de conclure à propos du concept d'entreprise libérée qui, aussi intéressant soit-il, n'est peut-être pas de nature à lever tous les problèmes.

En d'autres mots, notre hypothèse est que le concept d'entreprise libérée n'a pas tenu compte des enseignements des théories de l'organisation et ne fait que prolonger, voire reproduire, l'écart entre un concept d'organisation idéal et des réalités beaucoup plus complexes.

La deuxième partie de ce mémoire abordera la recherche sur le terrain. En ce qui concerne la méthodologie, nous avons préféré une méthode qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs effectués auprès d'une douzaine de travailleurs d'une seule entreprise.

CHAPITRE I : LA VISION MECANISTE ET ORGANIQUE DE L'ENTREPRISE

Avant d'expliquer les caractéristiques d'une entreprise libérée, il nous semble important d'aborder la théorie des organisations. En parler nous permettra de mieux aborder la notion de l'entreprise libérée et de pouvoir la distinguer d'une entreprise dite classique au travers de ces différentes théories.

1 A PROPOS DES THEORIES DES ORGANISATIONS

L'origine de la théorie des organisations se trouve dans la réflexion de praticiens de l'entreprise (dirigeants ou ingénieurs, universitaires) qui appartiennent à diverses branches des sciences humaines, et vont s'intéresser aux comportements de l'individu dans une entreprise. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise (Aïm, 2013).

Etant considérée comme une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations peut être définie comme un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils de gestion regroupant plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise. (Aïm, 2013). En d'autres mots, « *cette dénomination désigne un ensemble de propositions d'auteurs concernant les décisions prises au sein des entités de production tout en essayant de restituer, dans toute son étendue, la réalité complexe* » (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

1.1 L'approche classique des organisations

Derrière cette approche classique, se cache une vision assez mécaniste et scientifique de l'organisation du travail. En effet, l'école classique des organisations trouve son fondement sur un courant de pensée empirique où, par des observations, des dirigeants d'entreprises, des ingénieurs vont analyser de manière normative l'organisation pour en rationaliser le fonctionnement (Aïm, 2013)

Selon cette approche, il existe un idéaltype³ d'une organisation dont l'efficacité repose sur une division des tâches et qu'il convient d'organiser parce que l'individu au travail ne répond qu'à des tâches d'exécution et qu'il ne peut faire preuve d'initiative. Le fonctionnement de cette organisation sera régulé et coordonné par la hiérarchie. L'entreprise est vue ici comme une sorte de machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages (Aïm, 2013).

1.1.1 Frederick Windsor Taylor (1856-1915): l'organisation scientifique du travail

L'organisation scientifique du travail (OST) a conduit à la parcellisation des tâches, en forçant les travailleurs à ne devenir que de simples exécutants dans d'immenses entreprises mécanisées. Taylor a donc introduit, dans le monde du travail, une séparation radicale entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. Pour Taylor, l'ouvrier n'est pas là pour penser mais pour exécuter des gestes savamment calculés et il est encouragé à être performant par un système de prime (Chatelier, 1915).

L'objectif de la division du travail est d'enlever à l'ouvrier sa maîtrise de l'ensemble de la production. Tout travail intellectuel doit être enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise : le savoir est alors confié à la science, aux ingénieurs et le savoir-faire aux ouvriers (Chatelier, 1915).

Dans l'OST, il y a lieu d'observer tous les processus de production d'un bien sur un lieu de travail et de chronométrer le temps nécessaire à la production de ce bien. Il va donc procéder à une analyse de chaque tâche, qui sera découpée en plusieurs séquences dans le but de mettre en perspective toutes les tâches faites par les travailleurs. La réalisation des tâches simples sera attribuée à des ouvriers spécialisés (avant Taylor, tous les ouvriers étaient des qualifiés, des artisans et ils prenaient en charge toutes les étapes de la production du bien). D'autres travailleurs seront formés afin qu'elles puissent être compétentes pour chaque partie de la tâche (Chatelier, 1915).

³ One best way : repose sur l'idée que pour atteindre un objectif donné, il n'y a qu'une seule et bonne manière pour optimiser l'action des gens qui interviennent (Chatelier, 1915).

A ce principe de spécialisation, la philosophie de l'humain va influencer l'organisation : de manière générale, l'homme est fainéant et comme il l'est, moins il en fait et moins il en fera ; il faut donc le stimuler économiquement afin que l'individu s'implique d'avantage (Chatelier, 1915).

L'OST a apporté la différence entre la conception et l'exécution du travail : des gens sont payés pour expliquer comment faire le travail et d'autres afin d'exécuter le travail selon les règles et principes établis au sein de l'organisation. C'est la naissance des bureaux de méthodes dans les entreprises. C'est aussi l'époque à laquelle vont émerger les tests psychologiques à la sélection de travailleurs permettant aux entreprises de déterminer les bonnes personnes aux bonnes places (Chatelier, 1915).

Cette organisation scientifique permet de mettre au point la meilleure méthode : « One best way ». Ainsi, pour Taylor, la bonne manière passe par la spécialisation de l'organisation. Si le principe de l'OST est appliqué à la règle, les ressources organisationnelles seront optimisées et les objectifs atteints (Chatelier, 1915).

Taylor développe une conception mécaniste de l'organisation du travail autour de 4 grands axes (Alter, 2012):

- 1) Une division verticale du travail distinguant les concepteurs et les exécutants ;
- 2) Une division horizontale du travail en spécialisant les tâches et en parcellisant le travail pour aboutir à un « one best way » au niveau des processus du travail ;
- 3) Un travail contrôlé par la mise en place des contremaitres⁴ ;
- 4) Un salaire au rendement pour motiver les salariés et garantir une productivité de début⁵

L'organisation scientifique du travail a fait l'objet de plusieurs critiques (Chatelier, 1915) :

- A. Le surmenage des ouvriers : pour maximiser la production, il faut augmenter le rythme de travail. L'augmentation de la production ne peut être obtenue que par le surmenage des ouvriers. Taylor répond à cette critique en affirmant qu'il n'y a pas de surmenage mais simplement plus de contrôle.
- B. Les ouvriers sont ravalés au rang de manœuvre. A cette critique, Taylor répond que le système proposé pour les ouvriers est le même que celui pour les chirurgiens ou athlètes sportifs et donc, si ces derniers ne se sentent pas humiliés, pourquoi l'ouvrier le serait-il ?
- C. La monotonie au travail et l'absence de tout effort intellectuel décourage les bons éléments. Taylor y répond de la façon suivante : « Pourquoi ne pas, dès lors, regretter les esclaves ? Des profils disparaissent c'est comme ça ! »

⁴ - Le chef de manutention veille à l'exécution des ordres et alimente les ouvriers en matières premières et en outils ;

- Le chef de fabrication veille aux détails de fabrication prescrits sur les fiches. Selon lui, le facteur le plus important est la vitesse de fabrication : il fait tout pour que tout tourne bien et vite d'où son appellation le « Speed Boss » ;

- Le chef contrôleur vérifie la qualité des produits finis

- Le chef d'entretien veille à l'entretien des machines et à leur réparation afin d'éviter toute interruption de travail.

⁵ La motivation est imposée par les dirigeants pour augmenter la profitabilité de l'entreprise. Cette motivation s'obtient par une rémunération à la tâche.

1.1.2 HENRI FORD (1863-1947) : le travail à la chaîne et la standardisation de la production

Ford prolonge le taylorisme par l'introduction du travail à la chaîne. Cette approche va développer encore davantage la dimension mécaniste des méthodes de travail pour lesquelles le salarié n'apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine (Alter, 2012).

Il va y avoir un enchaînement continu des tâches par un convoyeur mécanique. Les ordres ne viennent plus seulement de la Direction mais aussi de la cadence des machines. L'idée est d'amener le travail à l'ouvrier et non plus l'ouvrier au travail. Suite à l'introduction des chaînes de montage, le temps de production est passé de 12h30 à 1h33 pour le montage d'un châssis d'une Ford T (Alter, 2012).

On passe ainsi d'une division subjective à une division objective du travail. Friedman dit : « *Le travail est parcellisé à l'extrême* » (Friedmann, 1964). L'ouvrier spécialisé est soumis à la cadence infernale des machines : passage d'une production en série à une production de masse. Les salariés seront considérés comme les premiers clients potentiels et leurs salaires seront doublés par la mise en place d'une rémunération de cinq dollars par jour. Il plaça en adéquation son modèle de production avec l'avènement de la consommation de masse (Alter, 2012).

1.1.3 HENRI FAYOL (1841-1925) : l'administration industrielle de l'organisation

Fayol est l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise en analysant en particulier la nature et la fonction de direction.

Dans son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1917), l'auteur met en évidence les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation. Il analyse particulièrement la fonction de Direction et formule une théorie administrative en se fondant sur sa propre expérience. En effet, il a remarqué que la plupart des dirigeants ont été formés dans des grandes écoles d'ingénieurs sans n'avoir suivi aucune formation en administration, commerce, finance et comptabilité.

Fayol définit le mot « administrer » de la façon suivante : « Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Fayol, 1917).

- ✚ Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action, anticiper l'évolution de l'entreprise
- ✚ Organiser l'allocation des ressources, c'est-à-dire constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise, mettre en place tous les moyens pour atteindre les objectifs fixés
- ✚ Commander : gérer les hommes en leur donnant ordres et directives
- ✚ Coordonner : harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble
- ✚ Contrôler : veiller au respect des ordres et des règles établis pour que l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Ce management administratif va s'accompagner d'un guide général de l'administration des travailleurs avec, en particulier les éléments suivants (Fayol, 1917) :

- ✚ L'unité de commandement pour chaque salarié : pour une action quelconque, un salarié ne doit recevoir des directives que d'un seul chef.
- ✚ L'unité de direction pour l'organisation : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- ✚ La division du travail : spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs
- ✚ Une organisation permettant « the right man at the right place » : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.
- ✚ L'autorité et la responsabilisation de l'individu : l'autorité c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

L'administration de l'entreprise se pilotera autour d'une organisation de service et d'une planification stratégique (Fayol, 1917).

Fayol a, ainsi, modernisé les pratiques de management de l'époque en introduisant une démarche managériale qui complètera la culture industrielle des dirigeants (qui sont issus

pour la plupart des grandes écoles d'ingénieurs) et la dimension technique de l'OST (Fayol, 1917).

1.1.4 MAX WEBER (1864-1920) : la rationalisation de l'organisation

Max Weber approche la notion d'organisation et plus précisément l'entreprise des sciences humaines et sociales. Il analysera en particulier les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Dès lors, il va définir des « idéaux-types » c'est-à-dire des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité ; la bureaucratie correspondra ainsi pour lui à « un idéal-type » en matière d'organisationnel (Weber, 1971).

L'approche de l'auteur s'articule autour de l'analyse de l'autorité dans l'organisation et de sa légitimité (autorité reconnue et acceptée par chaque acteur de l'organisation). Il va tenter de comprendre les manières selon lesquelles il est possible de gouverner des ensembles humains. Gouverner signifie selon lui imposer une autorité à autrui et faire en sorte que cette autorité soit légitime. Selon Weber, on distingue trois formes d'autorité légitime (Weber, 1971) :

- ✚ Autorité rationnelle ou légale : elle repose sur le droit, un ensemble de règles abstraites, supposées s'appliquer à chaque cas particulier. Tous les individus de la société sont soumis aux mêmes règles de façon indifférenciée. Cette autorité est impersonnelle en ce sens que lorsqu'on obéit à ladite autorité, on obéit à la fonction que cet individu représente et non à l'individu lui-même. Elle repose aussi sur une hiérarchie de fonction. Chaque détenteur d'autorité n'est pas du tout propriétaire de son poste. Il existe une procédure identique pour tous les candidats. L'ensemble des décisions prises dans ce type d'organisation est consigné par écrit. La quasi-totalité des procédures de travail fait l'objet d'une consignation écrite. Ce modèle d'autorité est plus égalitaire pour Weber, il permet une administration de masse où chaque acteur se situe en matière de hiérarchie, de fonction, de compétences et veut son travail contrôlé.

- ✚ Autorité traditionnelle : elle repose sur l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises par le temps. C'est la tradition qui va conférer au détenteur de l'autorité sa légitimité. Nous sommes face à un droit coutumier : c'est la coutume qui impose toute une série de décisions dans ce type de régime organisationnel (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale). Une fois que la coutume a désigné le détenteur, l'autorité devient légitime. Ici, la relation entre le chef et ses subordonnés est personnalisée. Le détenteur de l'autorité dispense des faveurs et des disgrâces de manière arbitraire. Le détenteur est plus subjectif et peut ainsi avoir ses préférences. Il y a des liens de dépendances fortes dans ce type d'autorité.

- ✚ Autorité charismatique : le charisme est vu comme une qualité naturelle qui permet à un individu de disposer d'une ascendance sur les autres. Quelqu'un va se voir ériger en leader parce que les autres lui confèrent des vertus héroïques, des valeurs exemplaires. Il y a une reconnaissance du caractère sacré ou extraordinaire du leader. Nous sommes, ici, dans une relation de prophète-adepte dans laquelle les adeptes vénèrent le prophète. Nous sommes également dans un système instable par rapport aux deux formes d'autorité décrites ci-avant, car si le leader est abandonné par la grâce, il perd son autorité. Le détenteur d'autorité reste légitime pendant tout le temps que son caractère héroïque perdure.

Le modèle rationnel-légal est mobilisé dans une écrasante majorité de situations pour organiser et coordonner le travail dans les grandes entreprises et les administrations publiques car dans toutes ces organisations, les tâches sont spécialisées, réglementées et attribuées selon des compétences (Weber, 1971).

Weber va élaborer un travail systématique des organisations et mettra en perspective les directions administratives de type bureaucratique. Enormément d'entreprises ont un mode de fonctionnement qui repose sur le modèle rationnel-légal. Et ce modèle, notamment dans le champ public, voit apparaître les fonctionnaires. La carrière du fonctionnaire devient le symbole de la direction administrative bureaucratique (Weber, 1971).

La direction bureaucratique est composée de fonctionnaires personnellement libres obéissant uniquement aux devoirs de leur fonction consignés dans une législation (ex : un militaire, théoriquement, exerce ses fonctions dans le cadre légal de sa fonction et n'obéit pas à un collègue pour réaliser un coup d'état). La hiérarchie est organisée à des fins fonctionnelles et non personnelles (le chef ne dispose pas de ses fonctionnaires comme il le souhaite). La sélection des fonctionnaires se passe de manière ouverte et repose sur le fait que la qualification est révélée par un examen et attestée par un diplôme. La sélection n'est dès lors pas personnalisée. Dans ce type d'organisation, la rémunération est prévisible : il y a un salaire théorique de base et toute évolution de salaire est prévue à l'avance (barème, échelle de traitement, etc.). La mission des fonctionnaires n'est pas appropriable. Le fonctionnaire évolue dans un contexte organisationnel et il applique des règles de façon méthodologique (Weber, 1971).

Dans la théorie de la bureaucratie, les fonctionnaires sont qualifiés, compétents et disciplinés. Ils occupent une fonction précise dont ils ne sont pas propriétaires. Le pouvoir des fonctionnaires respecte une réglementation impersonnelle et leur carrière est réglée selon des critères objectifs (qualification, ancienneté) (Weber, 1971).

Selon Max Weber, la bureaucratie est donc le mode de fonctionnement typique des grandes organisations modernes qui allie efficacité, spécialisation et continuité des tâches, autonomie par rapport aux individus et soumission aux règles. L'entreprise la plus efficace est celle qui peut rencontrer les objectifs de la direction administrative bureaucratique : il faut donc codifier tout le mode de fonctionnement de l'organisation (Weber, 1971).

Nous pouvons constater que l'école classique a développé un système de pensée en cohérence avec la morphologie économique et industrielle de l'époque. Cependant, cette approche comporte certaines limites (Weber, 1971) :

1° Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal, universel et d'organisation ;

2° L'ignorance des besoins secondaires des individus (au sens de Maslow) et des interactions entre individus ;

3° L'ignorance des interactions et des interrelations entre l'organisation et son environnement.

Progressivement, la prise en compte des facteurs humains et la nécessité d'une humanisation des relations de travail veut s'exprimer, en particulier, sous l'impulsion du courant des relations humaines (Weber, 1971).

Pour Weber, la bonne façon de faire passe par la définition d'un système de règles écrites et qui, par la puissance du droit s'imposera à tous et permettra d'atteindre l'objectif. (Weber, 1971)

1.2 L'école des relations humaines

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de la machine, salaire au rendement, cadences infernales etc.) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs. Il faut donc penser un nouveau modèle (Labounoux, 2012).

Ce modèle sera fondé sur le courant de pensée qualitatif qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. En effet, pour Mayo, il n'y a pas de One best way : *le rendement des ouvriers est fortement déterminé par la nature des relations sociales qu'ils entretiennent entre eux et avec la hiérarchie* (Labounoux, 2012).

1.2.1 ELTON MAYO (1880-1949) : la prise en compte des conditions de travail

Mayo a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les travailleurs dans le cadre taylorien (salaire correct, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur

son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs (Labounoux, 2012).

Il va, ainsi, réaliser différentes recherches sur les comportements du salarié à son poste de travail. Son étude la plus connue est celle réalisée de 1927 à 1932 au sein des ateliers Hawthorne de la « Western Electric Company » à Chicago.

Après avoir pensé que l'augmentation de la productivité des salariés résultait de l'amélioration des conditions d'éclairage du poste de travail, cette société constate que d'autres facteurs expliquent l'amélioration du rendement de ces salariés. C'est alors que l'entreprise fait appel à des chercheurs d'Harvard et en particulier à Elton Mayo (Labounoux, 2012).

Ce dernier modifia les conditions de travail de 6 ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail, etc) pour en constater les effets. Cette démarche fut accompagnée d'une campagne d'entretiens menés auprès de 1600 salariés de l'usine qui révéla que non seulement l'organisation était constituée d'un niveau formel piloté par ce bureau des méthodes mais aussi d'un système qui conditionne les comportements du travailleur : les sentiments et les interactions entre les individus (Labounoux, 2012).

Cette démarche quasi anthropologique révéla « *l'effet Hawthorne* » à savoir une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité (Labounoux, 2012).

On commence à penser l'entreprise comme un système social qui a deux fonctions (Labounoux, 2012) :

- 1) Une fonction technique : produire
- 2) Une fonction humaine : organiser la coopération au sein d'un groupe mais aussi entre les groupes afin de produire.

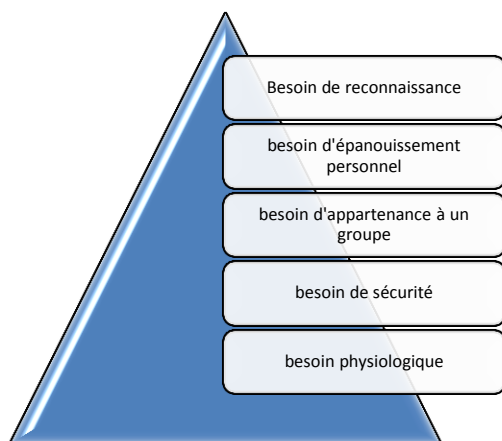
L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles. En effet, selon Taylor l'homme n'est qu'un portefeuille stimulé par l'économie. Tandis que selon Mayo, l'individu est un être psychologique qui a un cœur dont on doit tenir compte. La motivation est créée en portant plus d'intérêt aux salariés et à leur travail (Labounoux, 2012).

Cette interprétation de Mayo va donner naissance à un mouvement de débureaucratization de structure : il sera donné naissance à la gestion de participation des travailleurs et à l'émergence de la pyramide des besoins de Maslow (Labounoux, 2012).

1.3 La théorie des besoins et des motivations

1.3.1 MASLOW (1908-1970) : les besoins secondaires des salariés

Maslow centre son analyse sur la question de la motivation au travail et il propose, en particulier, sa fameuse pyramide des besoins distinguant les besoins primaires des besoins secondaires : les motivations de l'individu au travail sont conditionnées par la recherche de la satisfaction des besoins. Il hiérarchise ces besoins en expliquant que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoins secondaires que si des besoins d'un niveau inférieur ont été satisfaits (Beger, 2008). En d'autres mots, tant qu'un besoin inférieur n'est pas satisfait, il ne faut pas chercher à satisfaire un besoin supérieur.



Les besoins inférieurs sont les besoins physiologiques (travailler pour pouvoir manger, se vêtir, etc.) ainsi que le besoin de sécurité (sécurité d'emploi). Ce sont les besoins d'hygiène.

Quant aux besoins supérieurs (besoins sociaux), il s'agit du besoin d'appartenance à un groupe, du besoin d'épanouissement

personnel et du besoin de reconnaissance (Beger, 2008).

Pour stimuler la motivation, il faut répondre à chaque besoin pour atteindre l'accomplissement de soi.

Des théoriciens, comme Alderfer, critiquent cette hiérarchisation : « plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément, par exemple. La motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense et inversement » (Alderfer, 1969).

1.3.2 DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964): la mise en phase des besoins individuels et organisationnels

Mac Gregor critiquera cette conception des relations humaines. Selon lui, les propositions de Mayo déguisent une exploitation et une manipulation des salariés. En conséquence, dans un ouvrage de référence (« La dimension humaine de l'entreprise », 1960), il propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux façons de concevoir les relations de travail (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

La première est appelée théorie X et correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque et pousse à l'extrême les modèles de Taylor et de Mayo (Gregor, 1960):

- ✚ L'individu a une aversion innée pour le travail : selon cette théorie, les gens n'aiment pas travailler car ils sont fainéants. Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives d'autant plus que l'individu recherche avant tout la sécurité (le travail est considéré comme une nécessité et le travailleur fuit les responsabilités et préfère être dirigé).
- ✚ La seconde, appelée théorie Y place en adéquation les besoins individuels et organisationnels : les personnes veulent travailler, au même titre qu'ils aiment jouer et se reposer. Et comme pour toutes les activités humaines, les salariés essayent, par initiative personnelle, de trouver des solutions aux problèmes rencontrés ; les gens acceptent spontanément d'être responsables de leurs actes, reconnaissent volontiers

que les compétences individuelles sont différentes d'une personne à une autre et qu'il est nécessaire de s'entraider. La solidarité au travail est donc naturelle et instinctive.

Dans sa théorie, Mc Gregor indique que la théorie Y est supérieure à la théorie X. Il va même jusqu'à affirmer que les entreprises qui suivent un mode managérial X vont être amenées à disparaître dans les dix ans. Cette partie de sa théorie ne se vérifiera pas (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

Les conséquences de la théorie X sont multiples et forment un cercle vicieux dans l'organisation. En effet, il existe trop de règles strictes et de contrôle. Face à ce contrôle permanent, les travailleurs deviennent passifs et travaillent le moins possible. Les travailleurs, dans ce système, n'assument plus aucune responsabilité. Cette attitude entraîne les dirigeants à augmenter le contrôle qu'ils exercent sur les travailleurs. Nous nous trouvons donc complètement dans un cercle vicieux qui se répète perpétuellement entre les dirigeants et les travailleurs. Les dirigeants se placent dans une posture autoritaire, ce que les travailleurs n'apprécient pas souvent. C'est dans ce cadre-là qu'ils travaillent le moins possible (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

Tout l'inverse de la théorie Y qui se place dans un système qui se veut vertueux. La confiance est l'atout principal de cette théorie. C'est grâce à cette confiance qui induit de la liberté que les travailleurs s'investissent dans leur travail. Ils osent alors prendre davantage d'initiatives et ont davantage de responsabilités. Dans ce cas-ci, les dirigeants ont beaucoup plus d'incitations à maintenir la confiance dans leur entreprise et envers les travailleurs. Le climat est donc plus libéré et plus dynamique. Dans ces entreprises, les travailleurs sont beaucoup moins sujets au stress que les travailleurs des entreprises X (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

Nous pouvons constater que la solution idéale selon Mc Gregor reste le modèle participatif. Et il n'est pas le seul auteur à manifester cette préférence.

1.3.3 CHRIS ARGYRIS (1923-2013): l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation

Selon les travaux de cet auteur, chaque individu détient un potentiel d'action insoupçonné. L'organisation est gagnante s'il lui aménage les conditions de son développement personnel. L'atmosphère de défiance et de rigidité des organisations industrielles et commerciales annihile les processus d'apprentissage des individus et des groupes. La rationalité économique des hiérarchies néglige les émotions et les sentiments. L'énergie et les capacités d'adaptation des individus sont donc bloquées. La décentralisation des contrôles devrait permettre le développement des capacités d'apprentissage correspondant aux transformations de l'environnement de l'organisation (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

L'auteur place l'individu au centre de l'efficacité organisationnelle : il faut satisfaire le besoin d'accomplissement personnel en faisant participer le salarié au processus de décision et à la conception du travail. En ce sens, les managers doivent développer un management participatif (Argyris, 1957).

Accompagner l'accomplissement personnel des salariés est un acte qui sert la dynamique organisationnelle : l'efficacité des organisations repose sur leur faculté à intégrer le changement et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante (1992) (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

Pour ce faire, les salariés doivent non seulement résoudre des problèmes classiques dont les capacités de résolution relèvent de l'apprentissage (apprentissage en « simple boucle » par lequel le salarié corrige l'erreur ou solutionne le problème en utilisant une règle) mais également pouvoir dépasser les règles et routines pour faire face à des problèmes complexes nécessitant un apprentissage « en double boucle ». Cette dernière forme d'apprentissage modifie les règles et les usages (« les routines ») et permet tout à la fois à l'individu et à l'organisation d'apprendre (Argyris, 1957).

Ce mode d'apprentissage doit être accompagné d'un cadre qui permet l'échange, la diffusion et la fertilisation des savoirs.

1.4 Les styles de commandement et la dynamique des groupes

1.4.1 KURT LEWIN (1890-1947 : la dynamique de groupe et le commandement

Les travaux de Kurt Lewin sont essentiellement consacrés à l'analyse des phénomènes sociaux au sein de groupes humains restreints (A dynamic theory of personality, 1935). Il s'intéressera aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la dynamique de groupe (expression que l'on doit à Lewin).

A partir de recherches réalisées sur des groupes d'enfants chargés de fabriquer des masques, il testera trois modes de commandement différents (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003) :

- ✚ Un leader autoritaire qui dirige les travaux par ordre ;
- ✚ Un leader démocratique qui émet des suggestions, encourage les enfants et participe à la vie de groupe ;
- ✚ Un leader « laissez-faire » qui ne participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relation affective avec le groupe.

Sur le plan des résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais l'auteur soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003).

1.4.2 RENSIS LIKERT (1903-1981) : le management participatif

Likert, dans le prolongement de Mayo et de Lewin, va mener des recherches sur les comportements au travail et en particulier, étudiera l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise (Likert, 1961) .

A partir d'enquêtes menées dans les grandes compagnies d'assurance, il mettra en évidence l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime. En ce sens, le style de management est essentiel. Il distinguera quatre structures d'organisation (Leberre, Castagnos, & Tallandier, 2003) :

- ✚ Le style autoritaire : la structure indique un style de commandement qui prend appui sur le chef. Les travailleurs acceptent de mettre en œuvre les aptitudes et les compétences prescrites, sur les indications d'un responsable. Il y a donc une forte centralisation et des modes de fonctionnement par la règle et le contrôle.
- ✚ Le style paternaliste : il renvoie à un style de commandement de conformité, axé sur l'organisation en s'efforçant de ressembler à l'organisation. Les travailleurs s'adaptent au système.
- ✚ Le style consultatif : ici la structure matérialiste a un style de commandement au service de la recherche d'objectifs à atteindre. Ces derniers sont réalisés grâce à la formule du pouvoir délégué. Ce type d'organisation facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée.
- ✚ Le style participatif : la structure procède d'un style de commandement stimulant les relations de parité entre individus. Elle développe la participation et la négociation coopérante dans les groupes et les équipes. L'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs.

Le style participatif apparaît comme étant le plus efficace (Likert, 1961).

La conclusion que nous pouvons tirer du courant des relations humaines est la suivante : nous sommes de nouveau dans un modèle de « One best way » : c'est parvenir à lier les besoins psychologiques des personnes à la structure organisationnelle qui permettra à l'entreprise d'être la meilleure.

Ce courant a lui aussi subi quelques critiques : même si on a la meilleure structure, cela ne peut fonctionner car il n'y a pas que cela. Le problème du One Best Way est qu'il ne tient pas compte des exceptions : dans un même secteur d'activité, mais aussi dans des contextes géographiques ou historiques différents, il y a, en effet, des entreprises qui ont des formes différentes.

L'école des relations humaines a fait l'objet de plusieurs critiques (Labounoux, 2012) :

1° il y a un positionnement idéologique dans cette idée de recherche de l'équilibre des systèmes formels et informels (parti pris en faveur du patronat) ;

2° de plus, il y a une absence totale de référence à l'environnement social des travailleurs (syndicats etc.), l'école des relations humaines ne s'arrête uniquement qu'au périmètre du petit groupe de travailleurs.

3° il y a une psychologisation excessive des relations de travail et un empirisme quasi sans théorie.

1.5 Articulation des théories des organisations

La vision mécaniste de l'entreprise est dotée d'une structure pyramidale, d'une rigidité et d'un pouvoir centralisé, l'entreprise est un lieu de production et n'a qu'un seul objectif : maximiser le profit. Son activité consiste à transformer des matières premières en produits finis. L'organisation est assimilée à un individu unique : son propriétaire, celui qui prend et qui assume tous les risques. Les acteurs composant l'entreprise ne sont pas pris en compte. Il y a la présence d'une forte division de travail, une grande coordination hiérarchique et un haut degré de formalisation (Graziani, 2013).

Avec l'avènement de la vision organique de l'entreprise, la firme est toujours un lieu de production mais une dimension humaine de l'acteur de l'organisation est mise en avant. Ce qui a pour conséquence que les conditions matérielles de travail mais aussi psychologiques sont prises en compte. Le pouvoir et l'autorité hiérarchique laissent place aux mécanismes de coordination plus souple et cette flexibilité en matière de contrôle se traduit par la réduction des niveaux hiérarchiques ainsi que par la mise en place d'une organisation transversale (Graziani, 2013).

Dans le cadre de notre mémoire, étudier la théorie des organisations, nous aidera à mieux :

- ✚ Connaitre les processus menant à la définition et à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- ✚ Comprendre le rôle de la structuration des activités et de la définition des processus pour la réalisation des résultats (Hatch & Cunliffe, 2009).

De plus, relater toutes ces différentes théories des organisations, va, également, nous permettre de mieux appréhender le concept d'entreprise libérée qui tend plus vers un idéal démocratique. En effet, les adeptes de cette nouvelle approche des organisations cherchent à rompre avec les modèles traditionnels hiérarchiques. Il nous a donc semblé opportun de contextualiser son avènement et de le placer dans un certain système organisationnel où l'on observera comme extrémités un idéal bureaucratique et un idéal démocratique (Graziani, 2013).

En effet, nous constatons que certains aspects du concept des entreprises libérées sont abordés et trouvent leur origine dans quelques-unes de ces théories des organisations telles que :

- ✚ La théorie Y et Z de Mac Gregor dans laquelle la théorie Y semble être préférable car elle met en avant la confiance du travailleur ;
- ✚ Le management participatif de Likert dans lequel l'humain participe à la prise de décision et à la détermination des objectifs de travail ;
- ✚ Le leader démocratique de Lewin qui encourage, participe à la vie de l'équipe et prône le dialogue et la confiance entre les travailleurs ;
- ✚ Ou encore la théorie d'Agyris qui met l'homme et ses savoirs au centre de l'entreprise.

Et à côté de cela, il y a un modèle assez hiérarchisée, pyramidal, régi par des règles prédéfinies dans lesquelles, les besoins supérieurs (besoin d'appartenance, de se réaliser etc.), les compétences de l'individu ne sont considérées qu'en second lieu (Graziani, 2013).

CHAPITRE II : LE CONCEPT D'ENTREPRISE LIBEREE

1 GENESE DU CONCEPT

La notion d'entreprise libérée a été développée dès 1988 par Tom Peters et complétée dans son ouvrage paru en 1992 « *L'entreprise libérée : libération, management* » (Peeters, 1992).

Il faut savoir que la première entreprise libérée a été créée par un chimiste, Bill Gore en 1958 à la suite de différentes déceptions liées à des lourdeurs organisationnelles de l'entreprise classique dans laquelle il travaillait. Ainsi, il a réfléchi sur un nouveau type d'organisation permettant aux salariés de pouvoir exprimer leurs atouts personnels sans pour autant être écrasé par la hiérarchie (Nardan, 2015). Ce qui va caractériser cette nouvelle entreprise, c'est que le salarié sera considéré comme un associé qui reçoit une part du bénéfice global ; chaque associé se choisit librement un référent avec lequel il pourra échanger ou proposer de nouvelles idées (Nardan, 2015).

En pratique, il n'y a plus d'horaires fixes, plus de postes fixes de travail et surtout plus de chefs intermédiaires, mais une multitude de petites équipes de travail autogérées et par conséquent, activement engagées dans les résultats de l'entreprise. Quant aux équipes elles-mêmes, elles réunissent, autour d'un projet clairement identifié, des acteurs appartenant à tous les secteurs de l'entreprise : marketing, RH, R&D, fabrication, de telle sorte qu'aucun des secteurs ne possède l'ascendant sur les autres. Enfin, les seuls leaders existants sont des leaders qui sont élus par les salariés, jusqu'au PDG lui-même qui est élu par un comité de leaders mondiaux (Nardan, 2015). La révolution managériale initiée par Gore n'a pas seulement fait le succès de son entreprise, mais elle a inspiré d'autres expérimentations à travers le monde (Nardan, 2015).

Une autre figure importante dans le développement du concept d'entreprise libérée est Jean-François Zobrist (2007) avec l'entreprise FAVI. FAVI est à l'époque le leader européen des fourchettes de boîtes de vitesse. Elle se situe donc sur le marché de l'industrie automobile qui souffre face à la concurrence asiatique (Zobrist, 2007). Pour continuer de s'accroître, Zobrist décide en 1971 d'introduire un nouveau style de management basé sur la confiance réciproque (« la libération de l'intelligence ») qui va permettre à l'entreprise FAVI de rester localisée dans son village d'Hallencourt et ainsi devenir le leader mondial du secteur (Nardan, 2015). Ce nouveau type de management repose sur un principe de base : « *il n'y a pas de performance sans bonheur, et pas de bonheur sans responsabilités* » (Zobrist, 2007). Sur base de ce principe managérial, Jean-François Zobrist a limité les échelons hiérarchiques de FAVI au minimum c'est-à-dire à deux niveaux ; il a également supprimé le service qualité, les primes individualisées ainsi que les réunions et le système de pointeuse. Son souhait était également de « ne pas contrôler mais de s'assurer que ses travailleurs avaient compris le « pour quoi » et le « pour qui » et les laisser libre du comment » (Zobrist, 2007). Ce sont ces décisions qui ont permis une croissance annuelle de 10% et un taux d'accidentologie égal au quart de la moyenne de la profession (Nardan, 2015).

D'autres auteurs ont aussi précédemment réfléchi sur le lien qui pouvait exister entre la performance, l'autonomie et la motivation au travail. Nous pouvons citer, à titre d'exemples, les travaux de F. Herzberg (Herzberg, 1959) en 1959 « *The Motivation to work* » et ceux de Mac Gregor, « *The Human side of entreprise* » en 1960 dans lequel il oppose deux théories : les théories X et Y (Gregor, 1960). Ces deux théories sont basées sur deux conceptions assez contradictoires de l'autorité et du contrôle. En effet, chacune d'elles considère le salarié d'une manière qui lui est propre et propose un style de management concernant les relations avec les individus (Dorel, 2014)

C'est en 2009 que le concept d'entreprise libérée est repris en France et est popularisé par Isaac Getz dans son ouvrage : *Liberté et Cie* (Getz, 1996). Dans cet ouvrage, l'auteur fait une description de ce qu'il a pu constater dans les entreprises telles que Gore, FAVI en Picardie (équipement automobile) et Poulit (biscuiterie). En plus de ces quelques exemples

d'entreprises qui ont mis en place le modèle de la « libération de l'entreprise », il existe aussi d'autres expériences à travers le monde : Semco au Brésil dans les années 1980 ou encore Happy computer en Angleterre.

2 CARACTERISTIQUES FORMELLES DE L'ENTREPRISE LIBEREE DANS LA LITTERATURE

Nous pouvons parler d'une entreprise dite libérée « *lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise* (I. Getz, 2009).

Ainsi, l'entreprise libérée peut être considérée comme une nouvelle idéologie managériale qui vient repenser les modes de fonctionnement habituel de nos entreprises en ce qu'elle accorde plus d'autonomie et de confiance aux collaborateurs que sont les employés et ouvriers de l'entreprise. Elle vient également supprimer les contrôles inutiles et le poids de la hiérarchie (Getz, 1996).

Toutes les ressources humaines sont importantes et peuvent participer à la création des richesses dans l'entreprise : l'homme est digne de confiance, il doit donc être au cœur de l'organisation ; il recherche la liberté même dans son travail (Getz, 1996).

Dans ce type d'entreprise, les salariés sont capables d'initier diverses actions qu'ils jugent pertinentes. Cependant, il ne faut pas oublier que cette notion de libération de l'entreprise doit toujours commencer par la désignation de son leader (Getz, 1996).

2.1 Le Leadership libérateur

Les leaders d'entreprises libérées ont tous des traits communs. Quels que soient leurs parcours et leurs secteurs d'activité, ces leaders libérateurs partagent des valeurs égalitaires et ne se considèrent pas comme supérieurs à leurs salariés. Ils privilégient un management par le pourquoi et non par le comment. Dès lors, ils mettent l'accent sur la communication de leurs visions et de leurs stratégies à la place de donner des ordres. Ils sont donc plus à l'écoute de

leurs équipes car ils sont convaincus que chaque travailleur possède une compétence précise qui lui est propre (Getz, 1996).

Le Manager n'a plus ce rôle de contrôle. En effet, « *chaque individu est responsable devant le groupe et chaque membre du groupe a le pouvoir de contrôler son collègue* (Vandermissen, 2015) ».

Ainsi, l'accent est porté sur une relation de confiance dans laquelle la crainte est limitée. L'objectif du leader ne sera pas seulement de « donner envie » (management de la motivation) mais plutôt de « donner l'envie d'avoir envie » (Vandermissen, 2015)

Une fois qu'un leader libérateur est convaincu que ses salariés ont ce dont ils ont besoin et prennent les décisions les plus susceptibles de réaliser sa vision, il les laisse agir à leur guise. Et même quand les travailleurs lui demandent « comment agir », il refuse de leur donner la réponse directement mais laisse plutôt les travailleurs se questionner et se positionner en fonction de ce qu'ils pensent qui est bien pour l'entreprise (Getz, 1996).

Le dirigeant, le leader aura comme objectif la création d'un environnement qui soit favorable à la collaboration dans le but d'entretenir la motivation et l'innovation. Cela peut passer, par exemple, par l'aménagement des espaces de travail (Vandermissen, 2015).

2.2 Le Management par la confiance

Dans une entreprise libérée, on ne peut pas parler de performance sans parler de bonheur de ceux qui y travaillent tous les jours. Pour Zobrist, « pour être heureux, il faut avoir la liberté de s'auto-organiser. Et pour laisser les travailleurs s'auto-organiser, il faut leur faire confiance. » « Le chef fait confiance aux travailleurs, qui, libres de s'auto-organiser, sont heureux donc performants et créent de la valeur, et ainsi l'entreprise perdure » (Zobrist, 2007).

La confiance permettra à l'entreprise de lui apporter plus que le contrôle de ses collaborateurs. On constate, en effet, que les abus des travailleurs émanant de l'absence de

contrôle ont un très faible coût en comparaison au coût des contrôles présents dans les entreprises. En outre, le contrôle dans les entreprises interdit aux travailleurs de penser à faire plus. Ils font donc moins de quantité de travail que les travailleurs libérés de tout contrôle (Zobrist, 2007).

Les travailleurs seront les plus performants dans l'entreprise à partir du moment où ils sont heureux dans leur fonction. Leur rendement sera donc plus élevé (20% plus élevé sans qu'ils aillent forcément beaucoup plus vite) et ils produiront plus de travail que les travailleurs qui se sentent mal dans leur fonction. Pour une réussite de cela, il est important que chacun soit heureux dans l'entreprise (Getz, 1996).

Concernant la performance, il existe des systèmes de récompense. Ces systèmes sont différents que ceux pratiqués habituellement dans les entreprises privées. Ici, ce sont les travailleurs (exemple : un jury d'ouvriers) qui décident ensemble quel travailleur a droit à une récompense. Ce ne sont donc pas les managers qui prennent ces décisions. Les actions des travailleurs priment et ce sont donc ces actes qui sont jugés. Si elles sont validées par les autres travailleurs, elles sont mises en place dans l'entreprise. Cette performance à l'action émane donc de la solidarité entre les ouvriers. Il existe donc un seul objectif commun à tous les travailleurs de la même entreprise : « toujours plus, mieux et moins cher pour mon client ». Chaque année, les primes sont réparties de la même façon entre tous les travailleurs. (Zobrist, 2007)

Il est important aussi de déceler les personnes qui créent de la valeur dans l'entreprise. Il est assez simple de les identifier. En effet, quand ces personnes arrêtent de travailler, elles mettent directement l'entreprise en péril. « Ce sont eux qui doivent être heureux, libres, auto organisés. » (Getz, 1996) D'autres personnes importantes également dans ce style de management sont les personnes qui « cherchent un avenir pour la collectivité » (Getz, 1996).

« La pérennité est le but ultime de l'entreprise. Tout le reste constitue en fait les moyens pour atteindre ce but ultime. » (Zobrist, 2007)

Le management par la confiance peut donc être considéré comme une activité de prévision, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle qui est mise en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en s'appuyant sur des relations de confiance (Karsenty, 2013). Et cette relation de confiance est considérée comme « celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée (Karsenty, 2013, p. 20).

Nous pouvons constater que le concept d'entreprise libérée s'est inspirée, au cours du temps, de divers courants de pensée tels que l'école des relations humaines avec Mayo et Mac Gregor (Théorie Y) où l'individu est au centre des discussions, les travaux des psychosociologues sur la vie des groupes par Lewin notamment et des théories managériales de la motivation etc. (Karsenty, 2013)

2.3 Etapes de la « libération de l'entreprise »

Les deux premières étapes essentielles à la création d'une entreprise libérée sont les suivantes (Getz, 1996) :

Premièrement, il ne faut pas dire aux salariés ce qu'ils doivent faire même si c'est ce qu'ils attendent de leur leader. Ce comportement doit partir du sommet, c'est-à-dire du directeur ou du patron de l'entité (Getz, 1996).

Ensuite, la liberté au travail n'est pas une hiérarchie ou une anarchie. La liberté doit être considérée comme une forme d'organisation où la discipline (l'autodiscipline) joue un rôle important. Cette discipline est essentiellement assurée par la vision commune de l'entreprise qui est d'obtenir des résultats au niveau mondial. « *Dans le modèle de l'entreprise libérée, l'autonomie du salarié est rendue possible par l'existence d'un cadre (ce que Zobrist appelle les valeurs socle et les valeurs d'usage). Un cadre non-négociable incarné par un dirigeant qui pose comme principe intangible que l'homme est bon.* » (Bismut, 2015)

2.4 Leurs points communs

Peu importe le domaine d'activité ou le secteur d'activité de l'organisation, les entreprises libérées ont toutes quelques points communs. Identifier ces points communs pourra nous aider à mieux comprendre l'objectif de l'entreprise libérée mais aussi à savoir ce qui peut dysfonctionner dans les entreprises industrielles (classiques) (Bismut, 2015) :

- ✚ Allier bien-être au travail et productivité : l'entreprise libérée part du principe qu'il faut produire de l'engagement et de l'autonomie pour pouvoir fonctionner de manière efficace dans un environnement complexe et changeant. Le bien-être devient alors un facteur de pérennité de l'entreprise (Bismut, 2015).
- ✚ Une vision incarnée et partagée par un leader charismatique et exemplaire : un faible sentiment d'appartenance pourrait avoir un impact sur l'engagement, ainsi que sur la santé et la performance des acteurs. Il est important que l'acteur sache pour qui et pourquoi il travaille (Bismut, 2015).
- ✚ Avoir des valeurs partagées : les valeurs ne doivent pas seulement figurer dans la charte de l'entreprise mais elles doivent être appliquées au quotidien. Il s'agit d'une condition de l'existence d'une communauté de travail (Bismut, 2015).
- ✚ En finir avec les contrôles : dans l'entreprise libérée, chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique et il est, à ce titre, légitime pour gérer son activité. Cette reconnaissance, permettra au salarié de mettre en place des stratégies de contrôle adaptées et efficaces car le travail devient son travail. Tandis que dans les entreprises industrielles, les managers passent la moitié de leur temps à contrôler et à faire des reporting. Ces boucles de contrôle représentent un énorme coût financier pour la société (Bismut, 2015).

- ✚ Rendre les acteurs autonomes : pour que l'autonomie soit optimale, la confiance doit être de mise en acceptant l'idée que l'homme est fidèle, loyal et compétent. Ce qui vient à l'opposé des processus verticaux que l'on trouve dans les organisations tayloriennes qui ont tendance à freiner toute autonomie. Le manque d'autonomie est l'une des sources principales de la souffrance au travail car le bien-être ne porte pas seulement sur le fait d'avoir une vie matérielle de qualité (un joli bureau, un beau fauteuil etc.) mais il est lié aussi à ce sentiment de se sentir responsable de ses actes. La fonction première du travail est de se réaliser, objectif qui peut être atteint lorsque nous avons la conscience d'avoir un véritable rôle au sein de l'organisation (Bismut, 2015).
- ✚ Adopter le principe de subsidiarité : en ce qu'il rend tout individu et tout collectif légitime pour prendre les décisions qui les affectent directement. Ce qui a pour conséquence de réduire et de rendre inutile un grand nombre de fonctions intermédiaires (Bismut, 2015).
- ✚ Inverser la pyramide managériale : le management est au service du terrain et des employés, qui sont eux-mêmes au service des clients. Les travailleurs prennent part aux décisions stratégiques de l'entreprise. Dans cette prise de décision, le chef/leader n'aura pour rôle que l'aide à la réflexion sans imposer son choix. Le manager n'est plus quelqu'un qui vient imposer ses choix mais il devient un pourvoyeur de sens. Par contre, dans certaines entreprises classiques, ce sont les équipes et ses travailleurs qui sont au service des supérieurs hiérarchiques (Bismut, 2015).

Sur base de ces points communs soulevés, l'entreprise libérée, contrairement à l'entreprise industrielle, est une entreprise « du comment » et non « du pourquoi » (Zobrist, 2007). En effet, on parle d'entreprises du comment lorsqu'elles dictent à leurs travailleurs la manière dont ils doivent exécuter leur travail. Ce mode de management peut paraître moins performant car les travailleurs sont moins motivés à travailler et à innover. Tandis que dans les entreprises libérées du pourquoi, il n'est pas dit au travailleur comment il doit travailler mais pourquoi il est amené à travailler. Les salariés sont responsables de leur propre travail et

s'organisent eux-mêmes. Le rôle du chef n'est que de rappeler la stratégie de l'entreprise et à perfectionner l'engagement de salariés (Zobrist, 2007).

Dans le cas d'une entreprise ayant un management traditionnel, les salariés sont contrôlés au niveau de leurs horaires et absences (pointeuse) et sont sanctionnés pour éviter les dérives et abus. Dans le cas d'une entreprise utilisant le management par la confiance, l'horaire de travail est libre et non contrôlé. Les employés sont responsables et savent gérer leur temps. Leur travail est motivant et ils sont soumis aux normes d'équipe. Aussi, une part de leur salaire est fonction de la performance (Karsenty, 2013).

A l'origine de ce courant de management par la confiance, on retrouve Mc Gregor et sa théorie X et Y (Taskin, 2015). C'est la théorie Y qui a initié ce type de management.

« Les entreprises libérées sont donc des entreprises où la majorité des salariés ont une liberté et la responsabilité nécessaires pour entreprendre toute action qu'ils estiment être la meilleure pour l'entreprise. Ce sont les salariés qui décident eux-mêmes de leurs actions et pas leurs supérieurs ni les procédures existantes. Le type d'organisation fondée sur la liberté des salariés offre deux contre-parties avantageuses à l'entreprise (Getz, 1996) :

- 1) L'ensemble des salariés agit pour le bien de l'entreprise et non plus pour obéir à leurs dirigeants ou appliquer des procédures (Getz, 1996).
- 2) On peut dès lors parler de bonheur des patrons et actionnaires puisque les salariés sont totalement impliqués dans la promotion de la vision de l'entreprise (Getz, 1996). »

Dans son interview, Monsieur Desjonquères, dirigeant de l'entreprise Biose, vient appuyer cette différenciation. Il distingue de la façon suivante l'entreprise hiérarchique et l'entreprise libérée. Dans une entreprise hiérarchique, le dirigeant est en position de commander un certain nombre de personnes (les collaborateurs, différents services et compétences). Nous pouvons parler d'une hiérarchie assez descendante et dans cette hiérarchie, chaque personne a une relation particulière avec le chef. Desjonquères nomme cette relation, une relation de pouvoir en ce que le dirigeant, grâce à sa fonction a un pouvoir sur les autres. Ainsi, chaque

fois que la personne en-dessous de lui a besoin d'une aide quelconque, elle doit concerter son chef qui lui fera un retour par la suite (Desjonquères, 2016).

Par contre, dans l'entreprise libérée, l'on cherchera à ce que les collaborateurs, les services et ou compétences soient connectés entre eux pour mieux travailler ensemble. Toutes ces personnes savent ce qu'elles doivent faire et n'ont pas besoin d'un chef. Cette relation de pouvoir sera donc remplacée par une relation d'autorité (Desjonquères, 2016). Il y a plusieurs formes d'autorité :

- ✚ L'expertise : le propre de la compétence est que je sais ce que j'ai à faire sans que l'on me dise quoi que ce soit. Cette expertise est acquise par l'expérience directe. Cette autorité doit être complétée par une certaine organisation (Desjonquères, 2016).
- ✚ L'organisation et coopération : il faut qu'il y ait quelqu'un qui fasse émerger la règle de la coopération et non la définir. Il ne faut pas que cette personne soit rejetée par les autres (Desjonquères, 2016).
- ✚ La règle : on s'est donnée une règle, on la respecte. Il y a parfois des gens qui s'éloignent du cadre donc, il faut qu'il y ait d'autres personnes qui permettent à ces travailleurs de revenir dans le cadre (Desjonquères, 2016).
- ✚ L'autorité sur moi-même c'est-à-dire « comment je vais faire » pour accepter la règle, être expert dans mon domaine (Desjonquères, 2016).

3 TABLEAU TRANSVERSAL DES CONCEPTS DEVELOPPES

	ECOLE CLASSIQUE	RELATIONS HUMAINES	ENTREPRISES LIBEREES
Type d'organisation	<p>L'entreprise est vue comme une sorte de machine dans laquelle l'individu travailleur n'est que l'un des rouages.</p> <p>L'entreprise est un système fermé, rationnel, mécaniste⁶ et scientifique qui est là pour optimiser ou atteindre les objectifs définis, il n'y a qu'une seule et bonne manière d'y parvenir : il faut passer par la division du travail, voire la parcellisation des tâches.</p> <p>Ainsi, le mode de fonctionnement de l'organisation fait l'objet d'une codification des règles, des procédures, de l'organigramme, description de fonctions etc. L'efficacité passe par la productivité.</p>	<p>L'entreprise est un système social qui a principalement deux fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La production ✚ Le facteur humain : la gestion des relations <p>Le rendement des ouvriers dépend de la nature des relations sociales qu'ils ont entre ouvriers et avec la hiérarchie</p>	<p>A l'opposé de la vision mécaniste de l'organisation, nous pouvons parler d'une vision plutôt organique de l'organisation en ce qui concerne l'entreprise libérée.</p> <p>Les règles sont élaborées par toutes les parties et l'accent est mis sur les échanges entre les différents acteurs.</p>
Place de l'individu dans l'organisation	<p>L'individu n'est que le simple prolongement de la machine qui ne fait que dicter la cadence à laquelle il doit travailler. Il est un outil de production. Le travail est amené à l'individu et non le contraire. Ici l'individu n'est qu'un simple exécutant et ne sait faire preuve d'initiative. Il n'est stimulé que par l'argent.</p> <p>La parcellisation des tâches a eu pour conséquence la distinction entre les exécutants (savoir-faire) et les concepteurs (savoir).</p>	<p>L'individu au travail est au centre de la réflexion. Il n'est pas seulement vu comme un être qui n'est stimulé que par le gain mais comme un être psychologique qui a un cœur et des besoins dépassant le besoin matériel.</p> <p>La dimension humaine du travailleur est prise en considération.</p>	<p>L'individu et ses savoirs sont au centre de l'organisation. Ses compétences sont reconnues. Il peut être responsabilisé et prendre des initiatives.</p> <p>On peut avoir confiance en l'individu.</p>

⁶ L'ensemble des phénomènes s'expliquent par les seules lois automatiques de cause à effet. Taylor a la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes.

<p>Leadership/ management</p>	<p>Nous pouvons parler d'un management de type administratif et bureaucratique dans lequel, il y a plusieurs chefs à la tête de chaque étape de la production qui vont exercer leur autorité. Max Weber nous fait part de son analyse sur les trois types d'autorité.</p> <p>La hiérarchie contrôle et coordonne tout. Le chef a un rôle prépondérant et doit posséder des qualités bien définies par Fayol.</p>	<p>Le leadership peut être caractérisé comme étant de type consultatif. Les besoins de l'individu au travail sont mis en évidence mais la participation à la prise de décision est très limitée.</p>	<p>C'est un leadership de type participatif, collaboratif, management par la confiance. Le salarié participe au processus de décision ainsi qu'à la conception du travail. Ce n'était pas le cas dans l'école classique, où l'individu n'était vu que comme un simple exécutant, obéissant à des règles. Ici, l'individu peut avoir le rôle d'un concepteur et utiliser ses savoirs.</p> <p>Il y a une dynamique de groupe basée sur le dialogue, la confiance, la responsabilisation qui prône la participation à la prise de décision.</p> <p>La performance économique s'obtient par l'innovation sociale</p>
<p>Facteurs de motivation</p>	<p>La motivation est imposée par les chefs et s'obtient par la rémunération à la tâche, par un système de prime. L'homme est fainéant. Il faut donc le motiver économiquement. Dans cette approche, il est fait abstraction des facteurs humains.</p>	<p>La motivation est créée en portant plus d'intérêt à l'individu en question, à son travail et à ses besoins.</p>	<p>La motivation est créée en rendant responsable l'individu, en mettant en avant ses qualités ainsi qu'en agissant sur son environnement. En effet, la base de la motivation se trouve dans cette dimension libre d'une entreprise libérée.</p>
	<p>VISION MECANISTE DE L'ENTREPRISE</p>		<p>VISION ORGANIQUE DE L'ENTREPRISE</p>

CHAPITRE IV : DECATHLON FACE AU MODELE DE L'ENTREPRISE LIBEREE

1 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

1.1 La question de recherche

Comme nous l'avons indiqué dans notre introduction générale, la problématique soulevée est *l'existence d'un décalage entre les développements de la littérature concernant l'entreprise libérée et la réalité des organisations*. Ce décalage est d'autant plus important que la notion d'entreprise libérée est utilisée dans des organisations qui présentent des contraintes capitalistiques importantes, en raison de leur position de leader sur un marché.

Nous avons donc décidé de nous mettre à l'écoute du terrain pour constater ce que les acteurs en question pensent de ce sujet de recherche et comment cela se traduit dans leur quotidien.

1.2 Le terrain de recherche

1.2.1 La méthode utilisée

Pour analyser la problématique de notre étude, nous avons préféré utiliser une méthode qualitative par le biais de multiples entretiens semi-directifs. En effet, l'avantage d'une telle approche est qu'elle donne une interprétation plutôt compréhensive qu'explicative.

L'entretien semi-directif est une technique de recueil d'informations qualitatives qui permet de rassembler des faits et opinions des personnes interrogées sur un sujet donné. Il n'a pas pour objectif d'enfermer le discours de la personne interviewée dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Mais il donne la possibilité à l'interviewé de développer et d'orienter ses propos ; les différents thèmes sont intégrés dans le fil de discussion de l'interviewé.

Les limites de la méthode qualitative sont les suivantes : elle ne permet pas d'obtenir des données statistiques et les résultats ne peuvent pas être envisagés à l'ensemble de la population, étant donné que l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif. C'est pourquoi, les données qualitatives sont relativement peu concluantes sur le plan statistique.

1.2.2 L'échantillonnage

Avant de procéder aux interviews, nous avons préféré choisir une seule entreprise libérée dans laquelle nous pourrions réaliser les différents entretiens. Notre choix s'est porté sur une seule entreprise dans laquelle la mise en place du concept « d'entreprise libérée » est récente. Cette entreprise est donc en plein développement du concept, ce qui nous donne une vision différente en fonction des acteurs y travaillant. En effet, certains ont connu « l'avant-après » alors que d'autres expérimentent cette nouvelle facette. Nous pensons que cette entreprise nouvellement « libérée » permettra d'enrichir notre analyse. Choisir ce type d'entreprise nous permet également de confronter notre problématique au terrain de recherche.

Dès lors, notre choix s'est porté sur l'entreprise Décathlon à Namur. Il est vrai que ce choix ne fut pas anodin car nous avions une connaissance travaillant dans ce magasin. Grâce à elle, nous avons pu être en contact avec différentes personnes pour effectuer les interviews.

Au niveau de l'échantillonnage, nous avons interviewé une douzaine de personnes de l'entreprise avec une tranche d'âge allant de la vingtaine à la quarantaine. La grande majorité des personnes interviewées compte au moins deux d'ancienneté au sein de l'entreprise. Elles couvrent au moins les différents services et fonctions au sein de ladite entreprise dont nous parlerons un peu plus loin dans ce mémoire. La liste des personnes interviewées se trouve en annexe⁷.

⁷ Cfr Annexe C

1.2.3 Le guide d'entretien⁸

Afin de construire le guide d'entretien pour la conduite des interviews, nous nous sommes aidés de toute une série d'éléments tirés de la littérature existante dans le domaine ainsi que de différents reportages et/ou interviews existants déjà sur le sujet.



2 RETOUR SUR NOTRE PROBLÉMATIQUE

Sur base des informations recueillies au travers des différentes interviews, nous allons dans cette partie mettre en évidence les éléments nécessaires pour l'analyse de notre problématique.

Comme vu dans la partie théorique et d'après la littérature, l'entreprise libérée est différente d'une entreprise dite classique, traditionnelle. En effet, dans ce type d'entreprise, l'innovation, la participation de tous feraient partie des valeurs véhiculées ainsi que la confiance ; dans le but de rendre le travailleur plus motivé, investi et en quelque sorte « heureux » de faire partie de l'entreprise. Nous allons donc essayer de vous démontrer si cet idéal présenté par la littérature est bien celui que l'on retrouve en réalité sur le terrain.

Pour cadrer notre analyse, nous allons comparer les caractéristiques de « l'entreprise libérée » citées plus haut avec ce qui est mis en pratique dans l'entreprise dont il est question. Nous allons aussi nous servir du retour d'expérience de S. Desjonquères.

En termes d'analyse, nous allons aborder quelques thématiques relevées au travers des différents entretiens réalisés avec certains collaborateurs de l'entreprise Décathlon Namur. Ainsi, nous avons sélectionné les thématiques suivantes car celles-ci sont abordées à plusieurs reprises dans les interviews et peuvent, aussi, représenter, les caractéristiques d'une « entreprise libérée » :

-  La gestion du changement ;
-  La hiérarchie ;

⁸ Cfr Annexe B

- ✚ L'importance du cadre ;
- ✚ Le self management ;
- ✚ La gestion des évaluations ;
- ✚ La collaboration au sein de l'organisation.

3 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE DECATHLON

Décathlon a été créé en 1976 par l'inauguration d'un nouveau concept en France : « *Tous les sports sous un même toit* ». Les magasins Décathlon sont présents dans 26 pays et commercialisent des produits de la marque « Passion » ainsi que des services liés à la pratique sportive. Aujourd'hui, Décathlon possède plus de 1176 magasins dans le monde. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous attarder sur un seul d'entre eux : le magasin Décathlon de Namur, qui, depuis deux ans, a décidé de suivre un processus de changement. Leur but est de devenir « libérés » à la fin de ce processus. Ils ne connaissent pas le temps nécessaire pour arriver au terme de ce processus mais estiment qu'ils sont déjà assez avancés dans ce changement (Notre entreprise, 2017).

Lors des interviews, les salariés ont présenté Décathlon comme une entreprise qui accorde beaucoup de liberté et d'autonomie. Cependant, liberté et autonomie demandent une flexibilité au niveau de l'organisation du travail où le travailleur ne ressent pas la pression de sa hiérarchie. Le manager, ici, voit son rôle redéfini. Il n'est plus vu comme un chef commanditaire mais plutôt comme un coach. Nous aborderons le rôle du coach un peu plus loin.

Malgré ce processus de changement, il y a encore quelques employés qui se posent des questions quant au cadre de jeu ayant été mis en place ainsi qu'à l'objectif même de ce « modèle de libération ».

4 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

4.1 Le changement organisationnel au sein d'une entreprise

4.1.1 Introduction

Le magasin Décathlon de Namur est l'un des magasins initiateurs de la volonté de devenir une « entreprise libérée ». En effet, c'est un directeur qui a déclenché ce processus avant d'être affecté à un autre poste.

« Il a voulu mettre l'employé au cœur du débat c'est-à-dire qu'il soit bien dans sa peau et dans son travail. Si l'employé est bien, il fera bien son travail et il satisfera le client. Ça, c'était sa politique. » (Jérôme, vendeur)

L'ancien directeur avait soumis son idée au siège de Décathlon international. Ainsi, après son départ, une nouvelle structure a été mise en place : quatre co-leaders ont été choisis par les travailleurs. Parmi ces quatre co-leaders, trois ont été élus en fonction des connaissances qu'ils possédaient déjà du magasin.

« On a choisi des gens qui s'y connaissaient pour pouvoir leur poser les questions qu'on voulait. » (Julie, vendeuse).

Le choix du dernier leader en date a été fait sur base d'un recrutement externe. Les travailleurs ont également participé à ce recrutement. En effet, le processus se déroula via un recrutement collaboratif.

Chez Décathlon, le processus de « libération de l'entreprise » s'est fait progressivement dans le temps mais ce processus de changement a été moins bien vécu par certains collaborateurs présents antérieurement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les employés qui ont toujours connu une hiérarchie assez structurelle. Ces travailleurs ont mis davantage de temps à comprendre cette volonté de libération et le changement apporté ou qu'elle est censée apporter à l'entreprise.

« Là où il y a plus de difficultés et de compréhension, c'était pour les anciens, qui sont là depuis longtemps (...) Peut-être, ils étaient réfractaires au changement, et en tout cas, cela a mis plus de temps pour comprendre cette libéralisation, ce changement. »
(Jean, Coach)

Nous pouvons constater que le changement d'organisation au sein d'une entreprise ne peut être entrepris à la légère car il peut avoir un impact à différents niveaux sur le travail des salariés en ce qu'il vient bousculer leurs routines et habitudes. En effet, il est souvent vécu comme un élément déstabilisant. Mais, étant dans un environnement économique de plus en plus compétitif et marqué par une succession de modifications, les organisations doivent faire face à toute une série de changements technologiques, managériaux et organisationnels dans le but d'augmenter leur productivité. Apporter du changement au sein d'une organisation devient, de nos jours, la règle et fait partie de la vie des entreprises soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer et permettre à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement avec toutes les conséquences (positives ou négatives) que peut apporter un tel changement (Guilhon, Le changement organisationnel est un apprentissage, 1998).

4.1.2 L'impact du changement sur le salarié

Tous ces changements peuvent se traduire par des conditions de travail plus favorables pour les salariés comme par exemple le gain d'autonomie, mais ils peuvent, également, parfois comporter certains risques pour la santé psychologique des travailleurs : le stress, la dépression, l'anxiété etc. L'apparition de ces troubles psychologiques peut avoir des conséquences préjudiciables sur la productivité et le rendement des salariés affectés à ces diverses transformations mais elle peut aussi avoir des conséquences néfastes sur les autres salariés en jouant négativement sur leur degré d'engagement et d'identification à l'entreprise. Nous aborderons cette notion « d'identité à l'entreprise » ci-après dans notre mémoire. Par ailleurs, une détérioration de la santé psychologique des travailleurs présente un coût pour l'ensemble de la collectivité (La gestion du changement, 2016).

En finalité, même si un changement est positif, il ne faut pas oublier de prendre en compte l'aspect humain qui peut être en grande partie responsable du succès ou de l'échec d'un changement. Une grande partie de la gestion du changement consiste à gérer efficacement les personnes directement affectées par ledit changement car la résistance au changement est prévisible, il s'agit d'une réaction émotionnelle dite « normale ». Voici les trois raisons principales de ladite résistance (La gestion du changement, 2016) :

- ✚ Ne pas savoir → peur de l'inconnu ;
- ✚ Ne pas être capable → perte de pouvoir ;
- ✚ Ne pas avoir le goût → incertitude face au futur (La gestion du changement, 2016).

4.1.3 L'apprentissage organisationnel

En termes de changement, il existe plusieurs typologies⁹ (Bernoux, 2004) de changement proposant diverses classifications. En ce qui concerne l'entreprise Décathlon, nous pouvons parler d'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel (Bernoux, 2004). Ce processus d'apprentissage organisationnel ne peut se mettre en place que lors d'un changement de structures ou de compétences (Guilhon & Trepo, Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel, les leçons du cas de Shell, 2001). Il vient accompagner les différentes phases du processus de changement (Guilhon, Le changement organisationnel est un apprentissage, 1998) tout en s'appuyant sur l'expérience indirecte collective et se nourrit d'une vision future.

Pour Bernoux et Livian (1999), l'entreprise entière peut être considérée comme un lieu d'apprentissage organisationnel qui va se définir par l'apprentissage qu'elle met en œuvre et aussi par les routines qu'elle met en utilisation. Par ailleurs, un point positif de l'apprentissage est qu'il permet d'accumuler de l'expérience et de renforcer les modèles d'interaction qui

⁹ - les domaines du changement : économique, social, organisationnel, culturel etc.
 - les caractéristiques du changement : global, partiel, lent, rapide, marginal, majeur.
 - le comportement adopté : conduit-dirigé, spontané, planifié (typologie de Mintzberg)
 - la nature du changement : radical, incrémental, émergent ou organisé (Bernoux, 2004)

constituent des solutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Ainsi, l'idée de l'apprentissage organisationnel correspond à la prise en compte de l'importance primordiale, à un moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs, d'une capacité à créer et à concevoir des compétences collectives (Lofti Ben Addallah, 2007).

4.1.4 La résistance des salariés face au changement : le rôle du coach

Comme le souligne Jean, coach chez Décathlon, pour faire face à ces collaborateurs réfractaires au changement, il est de la responsabilité du coach de ne pas laisser de côté ces personnes parce qu'ils démontrent des résistances à entrer dans le cadre du jeu. Dans ce cas-là, le rôle du coach devient important en ce qu'il devra essayer de mettre en place des moyens pour les y faire entrer. Mais cela peut s'avérer être une tâche bien difficile.

Jean définit le rôle du coach de la manière suivante :

« Aujourd'hui, on est coach et c'est un peu comme une équipe de foot, de sport, peu importe, c'est faire en sorte que peu importe la personnalité des personnes, l'engagement, la façon d'être, le comportement solitaire ou pas de chacun, tout le monde doit faire partie d'un groupe. Le coach doit motiver la personne. »

Ainsi, le coach est celui qui aide les autres (surtout les réfractaires) à entrer dans le cadre mis en place et qui cherche à motiver ses collègues.

Mais alors, comment gérer efficacement le changement afin d'éviter ou d'atténuer les conséquences négatives et comment faire face à la résistance de certains collaborateurs ?

Tout d'abord, avant tout changement, l'organisation doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en place un management qui aura comme objectif l'accompagnement des collaborateurs, de façon à anticiper puis à combattre les résistances aux changements (Bernoux, 2004).

Pour Graziani (2013), le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à

l'instabilité et au développement de son environnement. Et la gestion du changement vient marquer le caractère volontaire de l'action, dans le but d'une optimisation des performances de l'organisation et d'amélioration de la rentabilité des facteurs de production. (Graziani, 2013)

Selon Likert (1961), le management participatif tente à faciliter la gestion du changement. Les arguments invoqués par l'auteur sont les suivants :

- ✚ Le management participatif cherche à développer des relations de confiance autour d'un projet d'entreprise en favorisant la communication entre le dirigeant et l'employé à travers laquelle le responsable est peu directif et encourage l'initiative ;
- ✚ Le management participatif permet à l'entreprise d'être plus réactive : les décisions sont prises aux échelons inférieurs qui sont plus proches du terrain (Likert, 1961).

Autrement dit, dans le style participatif, la négociation et la participation à la prise de décisions et à la définition d'objectifs sont largement stimulées (Likert, 1961).

Le management participatif tel que nous l'avons observé chez Décathlon facilite la gestion du changement.

« (...) pour les personnes qui ont intégré Décathlon comme moi je l'ai intégré, pris dans le tournant, cela n'a causé aucun souci. » (Jean, coach)

Dès lors, la participation des salariés a un double sens, celui d'implication dans le fonctionnement de l'organisation et celui d'intéressement à ses résultats. Le dirigeant opte pour un leadership démocratique facilitant la mobilisation et l'adhésion du personnel à la culture du changement. (Lewin, 1951)

A contrario, les entreprises qui privilégient un fonctionnement de type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations que notre société économique impose de plus en plus (La Conduite du Changement, 2016).

D'après certaines expériences de mise en œuvre de projets « d'entreprises libérées », le changement incrémental¹⁰ apparaît être la méthode la plus efficace. En effet, ouvrir petit à petit l'espace d'autonomie des collaborateurs et réduire progressivement le contrôle, rend le changement plus indolore. L'aspect positif de cette approche est qu'il va aider le cadre ou le dirigeant à se mettre au diapason en prenant de la distance sur le management « quotidien », tout en acceptant de perdre du pouvoir. Cette perte de pouvoir statutaire représente un réel frein pour certains. Dès lors, un travail sur eux-mêmes est alors nécessaire. (Granger, 2017)

« Là où il y a eu le plus de difficultés et de compréhension, c'était pour les anciens, qui sont là depuis plus longtemps et qui ont connu toute cette hiérarchie vraiment structurelle de base, peut-être elles étaient réfractaires au changement et en tout cas, cela met plus de temps pour comprendre cette libération, comprendre ce changement. »
(Jean, coach)

Cette approche progressive produit une gestion du changement beaucoup plus maîtrisée qu'une introduction brutale d'une nouvelle organisation. Il revient, en partie, aux dirigeants de l'entreprise de faire un travail d'amorçage de conflits, de faire accepter le changement afin de lutter contre les résistances. L'efficacité d'un leader repose sur son côté visionnaire. Il doit, aussi, être un bon communicateur qui sait déléguer et qui se connaît lui-même, c'est-à-dire, qui connaît ses forces et faiblesses. En d'autres termes, le leader doit avoir des compétences intellectuelles, techniques et relationnelles (Graziani, 2013).

Cette construction d'une vision partagée, cette modification des comportements ainsi que l'acceptation de l'incertitude, la suppression des freins et des résistances aux changements reposent également sur la *confiance* que le dirigeant inspire aux salariés (Graziani, 2013)

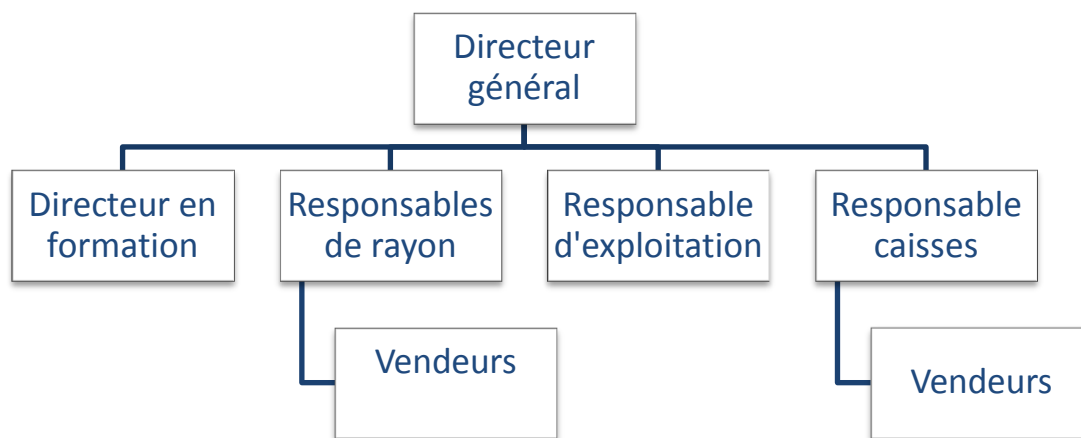
« Comme je l'ai dit, il n'y a rien à faire et ça tombe sous le sens, aujourd'hui on est coach et c'est un peu comme une équipe de foot, de sport, peu importe, c'est faire en sorte que peu importe la personnalité des personnes, l'engagement, la façon d'être, le

¹⁰ C'est une valeur ajoutée à une autre (Le Petit Larousse Illustré, 2017)

comportement, solitaire ou pas, chacun doit faire partie d'un groupe, on doit le motiver » (Jean, coach)

4.2 La suppression de la « hiérarchie » : perte du pouvoir et de l'autorité

4.2.1 Avant le processus de changement



Avant ce processus de changement, la hiérarchie était assez pyramidale et descendante. La direction était composée d'un directeur général, un sous-directeur et deux managers selon une structure pyramidale.

« (...) c'était un directeur, un directeur en formation, un directeur d'exploitation, un responsable caisses, ensuite le responsable rayon (...) et puis les collaborateurs et donc vendeurs sportifs. » (Jean, coach)

« Quand je suis arrivée, la structure était parfaite, on avait un directeur (...). C'était la personne de référence » (Catherine, vendeuse)

Les chefs de rayon mettaient en place les horaires des vendeurs en consultant l'équipe ou non. Ils s'occupaient aussi de la gestion des commandes et stocks.

« Chez moi, elles ne font pas leurs horaires. Peut-être que ça c'est mon côté un peu trop carré. » (Anne-Cécile, coach)

Quant au responsable d'exploitation, il avait comme charge la gestion du bâtiment, de la sécurité, des flux en général du magasin. Le responsable de caisse avait comme rôle la gestion de l'ensemble des caisses ainsi que du point information.

Les vendeurs constituaient la base du magasin. Ce sont eux qui étaient le plus souvent en contact avec les clients, qui les conseillaient et qui vendaient les articles de sport. Les vendeurs étaient attitrés à un rayon en particulier et formés continuellement aux produits de ce rayon bien précis. Les rayons étaient attribués aux vendeurs en fonction de leurs affinités avec un sport ou une activité de loisir. Par exemple : le vendeur du rayon cycle est un adepte de vélo et en pratique dans un club tous les week-ends. C'est une volonté de Décathlon d'attribuer les rayons aux vendeurs animés par ce sport afin que les ventes se fassent dans les meilleures conditions possibles.

« On est les premiers contacts avec le terrain (...) » (Pierre, vendeur)

Pour chaque fonction existante au sein de la structure, il existait une fiche métier décrivant exactement leurs tâches à effectuer quotidiennement et comment les réaliser. Il était également décrit ce qu'on attend de la fonction au niveau compétence et quels sont les objectifs à atteindre pour remplir sa mission pleinement.

4.2.2 Après le processus de changement ...

En théorie, selon le modèle de « l'entreprise libérée », le système hiérarchique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent. Cela a pour but d'amener un effet accélérateur sur le bien-être au travail et de rendre les travailleurs « heureux », de chaque jour, travailler chez Décathlon (I. Getz, 2009).

En termes de bien-être, selon les interviews réalisées, nous n'avons pas de données statistiques qui pourraient montrer une corrélation entre le modèle de « l'entreprise libérée » et un quelconque absentéisme ou burn out. Par contre, au travers des différentes enquêtes, certaines personnes nous ont fait part d'un certain plaisir au travail constaté depuis la mise en place de ce processus de changement :

« Et en même temps, nous on était vraiment satisfaits de venir sur notre lieu de travail parce que tout se passait bien. » (Madeleine, vendeuse)

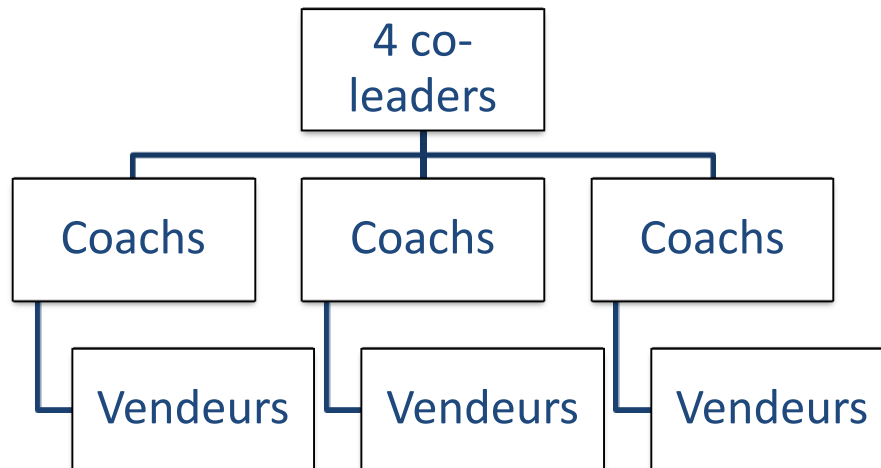
« (...) Et en même temps quand tu découvres ce fonctionnement-là, c'est intéressant parce que plusieurs domaines m'intéressent comme l'accueil, la caisse, la gestion des conflits etc., toutes sortes de choses pour lesquelles tu peux te former et qui te permettent de prendre en charge des choses qui ne sont pas nécessairement dans ton descriptif de fonction. Et cela crée une richesse et c'est très intéressant. » (Dominique, caissier)

« Il y en a quelques-uns qui sont satisfaits. Sûrement pour les nouveaux. » (Samantha, vendeuse)

Dans cette perspective, certains auteurs considèrent que la phase ultime de l'entreprise libérée est l'holocratie. Selon Arthur Koestler, l'holocratie est une « vision organique des organisations humaines dans laquelle les cellules sont à la fois autonomes et dépendantes de l'organisme qu'elles construisent et font fonctionner » (Koestler, 1967). En d'autres termes, l'holocratie est un mode de management nouveau qui a pour but de remplacer le système hiérarchique pyramidal afin de rendre les travailleurs plus motivés, plus autonomes et plus responsables. Comme le disait Bernard Marie Chiquet, « Avec l'holocratie, c'est celui qui fait qui gouverne » (Mann, 2016).

Dans cette forme d'organisation, non seulement la hiérarchie est éliminée, mais le principe de services (dans le sens département) l'est également. Il n'est plus question de fiches de postes, mais de rôles assurés en toute autonomie au sein de cercles partageant le même but. L'intelligence collective prend ici une place centrale (I. Getz, 2009).

Toutefois sur le terrain, il existe toujours une forme de hiérarchie. Ainsi, nous pouvons considérer que, chez Décathlon, la hiérarchie n'a pas totalement disparu. En revanche, ce que nous voyons aussi c'est que la hiérarchie dont il est question est différente d'une hiérarchie classique (voir organigramme ci-dessous) :



Ce n'est plus, comme l'exprime un coach :

« Je suis ton supérieur, j'ai raison et c'est moi qui impose mes choix, mes principes. C'est plus : c'est moi qui te coach, qui vais te challenger sur des points. » (Frédéric, coach)

Désormais, les responsables (exploitation, caisses, rayons) sont devenus des coachs. Chaque coach guide « une team » de vendeurs animés par le sport de leur univers (anciennement leur rayon). Les univers sont par exemple : la randonnée, le fitness, l'équitation, ... Il n'y a plus un directeur et un directeur en formation mais 4 co-leaders qui sont les personnes de référence dans le magasin. La hiérarchie est donc assouplie (plus de directeurs) et contient moins d'échelons.

« Mon coach, avant tout, c'est une personne de confiance. Quelqu'un avec qui je peux communiquer facilement, avec qui j'ai un bon rapport, et quelqu'un qui est là en cas de problème. Quelqu'un qui est là pour te challenger. » (Catherine, vendeuse)

Mais la hiérarchie n'a pas disparu dans la tête de certaines personnes car il y a encore des employés qui demandent la validation de certains projets alors qu'ils sont censés être libres de prendre eux-mêmes les décisions. De plus, certaines décisions importantes sont prises par les co-leaders même s'ils tiennent compte des avis des autres collaborateurs. Par exemple, les décisions concernant les orientations stratégiques ou la redistribution des richesses sont prises au niveau du Groupe Décathlon. Il n'y a donc aucune « liberté » au niveau de ces décisions stratégiques. Les travailleurs ne sont d'ailleurs pas informés de la prise de ces décisions et n'ont pas leur avis à donner à ce sujet.

« Il y a des choses qui se font, on est au courant beaucoup plus tard. » (Catherine, vendeuse)

« La hiérarchie horizontale était très belle au départ, mais au fur et à mesure ils se sont élevés 3-4 étages au-dessus et donc maintenant on a quatre directeurs. Et donc maintenant c'est de pire en pire. Aujourd'hui à Namur, il n'y a pas de libération d'entreprise. » (Claire, vendeuse)

« Aujourd'hui, je me plais dans mon travail mais je manque de structure. » (Catherine, vendeuse)

Certaines personnes interviewées nous ont fait remarquer le manque de connaissance du rôle de chacun des co-leaders. En effet, aucune définition n'a été donnée concernant leur rôle et leur utilité au sein du magasin. Les employés leur reprochent le manque de dynamisme alors que précédemment ils en avaient beaucoup. Les travailleurs leur reprochent aussi leur manque d'activité et d'action au sein du magasin. Aujourd'hui les travailleurs souhaitent que les co-leaders soient acteurs du magasin. Avant, le changement, les chefs motivaient davantage les équipes, ils supervisaient et aidaient dans les rayons. Ce qui n'est plus vraiment le cas actuellement, leurs rôles sont assez flous.

« Avant si tu étais perdu, tu savais vers qui te tourner en cas de problème. Maintenant quand tu dis un truc, tout le monde se refout la tâche. Et donc ta réponse tu ne l'as pas. » (Catherine, vendeuse)

« Aujourd'hui, j'ai quatre personnes disponibles et je n'ai aucun qui sait me donner une réponse. » (Catherine, vendeuse)

« Mais aujourd'hui pour moi, je n'ai plus confiance, je n'ai pas confiance dans les quatre personnes qui sont là aujourd'hui. » (Claire, vendeuse)

« Aujourd'hui, ils sont là mais on ne sait pas à quoi ils servent. C'est quoi son rôle. Non je ne sais pas ce qu'ils font, ils sont sur l'ordi, ils n'ont pas encore bougé » (Catherine, vendeuse)

« Les chefs ne trouvent jamais de solutions à nos problèmes. » (Catherine, vendeuse)

« À l'époque, quand il y avait un problème, Sébastien statuait. Maintenant on ne sait plus à qui demander des conseils. » (Julie, vendeuse)

« C'est un processus de communication qui n'est jamais terminé. Cela rejoint le principe de la libération. En permanence. Le processus doit être labouré en permanence sinon sans hiérarchie, tu retombes dans tes habitudes. Communiquer, communiquer... Et c'est encore déficitaire, autant sur la libération que sur les rôles de chacun, ça balbutie mais ça responsabilise aussi les gens. C'est à toi d'aller trouver. » (Dominique, vendeur)

Dans la pratique, « les entreprises au régime minceur se caractérisent par un nombre limité de niveaux de direction, une hiérarchie très aplatie et des états-majors réduits par rapport à nos normes » (Bartlett, 1998). Les dirigeants sont encore bien en place mais seules les fonctions des cadres intermédiaires ont fait l'objet d'une suppression. Etant donné que ces fonctions représentent souvent d'importantes dépenses salariales pour les entreprises, les confier aux travailleurs, qui n'ont contractuellement pas changé de fonction, permet de réduire considérablement les coûts de production (Wathelet, 2016). C'est pourquoi, comme nous le verrons plus loin dans notre analyse, il y a certaines plaintes de la part de collaborateurs de Décathlon. Elles émanent du fait qu'ils souhaitent une rémunération en

fonction de leur investissement au sein de l'entreprise, en fonction des tâches qu'ils accomplissent en plus et qui, au départ étaient attribuées aux responsables.

« Aujourd'hui ils veulent nous instaurer la libération d'entreprise mais il n'y a pas le salaire qui va avec. Ça reste le salaire des vendeurs même s'ils s'investissent dans d'autres projets. Dans une libération d'entreprise d'après ce que j'ai lu on a la possibilité de négocier son salaire. Aujourd'hui à Namur, nous n'avons pas la possibilité de négocier notre salaire. » (Claire, vendeuse)

« Tu es parfois dérouté parce que libération et en même temps il y a des gens mieux payés comme toi. Ils ont des responsabilités mais il faut qu'ils les assument. Le respect c'est un bon réflexe, un vieux réflexe ? À un moment, on se demande quand bien même si on est payé pour ça. C'est humain. Il ne faudrait pas que la libération soit un moyen pour niveler par le bas. Si c'est un moyen de niveler par le haut, super. » (Dominique, vendeur)

Bien que l'on se trouve dans une hiérarchie dite horizontale, les responsables, ici appelés coachs, restent toujours présents et gardent les mêmes fonctions. Ce qui change c'est simplement la vision d'un dirigeant, d'un cadre ou d'un responsable.

Dans l'entreprise Décathlon, lorsque les cadres acceptent de descendre de plusieurs échelons, de perdre le pouvoir lié à leur fonction précédente ainsi qu'à leur niveau de salaire, il existe un risque de les voir quitter l'entreprise comme ce fut le cas d'un ancien manager de Décathlon Namur. Cet ex-manager n'a pas accepté de devenir vendeur. Il a donc décidé de quitter l'entreprise. Il y a aussi eu le cas d'un manager qui a accepté d'avoir la casquette d'un vendeur mais qui, in fine, a néanmoins ensuite quitté l'entreprise.

« Il était vendeur. Il est passé chef de rayon, puis il est de nouveau redevenu vendeur et puis à nouveau coach ; du coup il voit toutes les facettes du métier. Mais il est finalement parti. » (Catherine, vendeuse)

Dans une entreprise dite « libérée », tout le monde a le droit de s'exprimer et de dire « je ne sais pas » alors que dans une entreprise traditionnelle, faire étalage de ses limites, de ses incompétences est une question taboue (I. Getz, 2009). Selon Fayol, le chef doit avoir des compétences multiples ou s'entourer d'un staff (Fayol, 1917).

4.3 L'importance d'un cadre

4.3.1 L'initiative et l'autonomie

Un des grands principes des « entreprises libérées » est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives qui sont bien souvent suivies de contrôles (Zobrist, 2007). Le postulat de base repose sur un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer si et seulement si, une liberté totale leur est accordée. Cette démocratie ne signifie pas pour autant l'anarchie. Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun. L'autonomie est placée au cœur du système managérial. En effet, les salariés sont libres d'organiser leur temps de travail, fixer leurs objectifs personnels, ... (I. Getz, 2009)

Un élément qu'un certain nombre de personnes interviewées a soulevé est cette absence de clarté du cadre mis en place par l'entreprise.

« La seule chose qui a changé aujourd'hui, c'est qu'on est un peu paumé. (...) On est libéré alors on fait un peu ce qu'on veut. Pour moi, à mon sens, ce n'est pas ça. Le plus gros problème, c'est qu'aujourd'hui, en magasin, on fait ce qu'on veut, il n'y a plus d'exigences. Pour moi, c'est ça la différence d'avant et d'aujourd'hui. » (Anne-Cécile, vendeuse)

« Mais la libération, personne ne sait ce que c'est, ce n'est pas déterminé, ce n'est pas cadré. Il n'y a pas de limite. Même si c'est une libération d'entreprise, on ne fait pas ce que l'on veut. Dans une libération d'entreprise, il doit y avoir quelque chose qui délimite cette libération. » (Claire, vendeuse)

« Le problème est qu'on nous a parlé du cadre. On nous a dit 'Osez'. Et c'est là que tu vois que tu es tout seul, tu dois galérer pour trouver des gens ou alors quand tu as lancé une idée, on te dit que ça ne va pas. (...) Il y a un cadre pour les choses sur lesquelles ils peuvent avoir contrôle, on va dire. (...) Quand ils n'ont pas la main dessus, ils sont moins ouverts. » (Jérôme, vendeur)

A travers ces extraits d'interviews, nous pouvons constater deux difficultés :

- ✚ La présence d'un cadre n'est pas très clair pour tout le monde ;
- ✚ L'initiative et l'autonomie du collaborateur qui sont en quelque sorte limitées et pas toujours applaudis dans certaines circonstances.

Voici le cadre mis en place par le Conseil d'administration de Décathlon-Belgique :



Ce cadre est appelé, au sein de la société, le « cadre de jeu ». Au niveau de ces règles du jeu mises en place par la société, il est demandé à chaque acteur :

- A. D'être eux-mêmes ;
- B. D'avoir confiance ;
- C. D'être efficaces, simples, d'apprendre et d'oser essayer ;
- D. De demander des conseils et de pouvoir décider ;
- E. De prendre du plaisir et de partager.

4.3.2 Qu'est-ce qu'un cadre ? Son objectif ?

Tout d'abord, la mise en place d'un cadre clair et compréhensif est importante afin de limiter différents abus de la part des collaborateurs qui pourraient engendrer des conséquences sur la société.

« Donc on est libérés, on fait ce qu'on veut mais il y a des limites à ne pas franchir. Le seul problème, c'est qu'il y a malheureusement certaines personnes qui n'ont pas compris ce que c'était la libération de l'entreprise. Moi je peux te le résumer en deux mots : tu as libération et responsabilité avec un égal entre les deux. Tu ne peux pas être libre de faire quelque chose si tu n'as pas le côté responsable. Ainsi, tu ne peux pas prendre 4 heures de pause de midi et venir travailler 1 heure en rayon. Tu ne peux pas, par exemple, faire 2 heures de sport sur ton temps de midi si tu sais que ton rayon n'est pas couvert par quelqu'un d'autre. » (Jean coach).

D'après ce coach, le concept de « libération » va de pair avec la notion de « responsabilité ». Ainsi, lorsqu'une personne a pris conscience du côté responsable de sa fonction (ce que veut mettre en avant le modèle de « l'entreprise libérée »), les abus pourraient se voir limités. Ces abus seraient réduits sans qu'au préalable les frontières aient été déterminées formellement comme dans les entreprises dites « classiques ».

Ce cadre de jeu reprend les valeurs fondatrices, les comportements indispensables pour la réussite et l'efficacité. Pour Weber, la bonne manière passe par la définition de règles écrites

et par la puissance du droit qui s'exposeront à tous et permettront d'atteindre l'objectif de l'entreprise (Weber, 1971).

Définir les règles du jeu de son unité, de son service, c'est donner à chacun des collaborateurs des repères, des impératifs et des priorités. C'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective. Expliciter clairement les règles du jeu permet, aussi, de préciser les valeurs communes, de développer une meilleure cohésion, de susciter l'implication de chaque collaborateur mais aussi de servir de référence en cas de désaccord (Diridollou, 2016).

« Ce que je reproche aux quatre, ça manque de dynamisme. Je ne demande pas que l'on soit fliqué, car c'est la libération d'entreprise, mais d'avoir plus de cadre. J'ai l'impression que depuis que les quatre sont là, il y a plus de laisser-aller. » (Julie, vendeuse)

Ces règles du jeu ne semblent pas assez claires pour la plupart des employés du magasin Décathlon car ils ne voient pas concrètement où est établie la limite. Ainsi, les employés ont du mal à différencier la « libération » de l'entreprise et la notion de « liberté » comme l'ont souligné ces travailleurs :

« S'il n'y avait plus de chef, ce ne serait pas la libération d'entreprise mais la liberté. » (Julie, vendeuse)

« (...) Oh, on est presque en liberté ici. C'est pour ça que j'en parle. Ça dépend des personnes en fait : il y a des personnes plus consciencieuses que d'autres. Certains connaissent les limites à ne pas franchir. Il y a de l'abus dans tout. » (Samantha, vendeuse).

Lorsque ces règles ne sont pas claires pour le collaborateur, le coach peut jouer un rôle en essayant de donner du sens à ce cadre :

« Je dois donner du sens, je dois arriver et dire « est-ce que vous trouvez normal d'être 3 en salle de pause et qu'il n'y a personne sur le rayon ? Nous sommes samedi et il y a

plein de gens qui appellent et qui sont dans les rayons ». Du coup, il faut leur dire une fois, deux fois, trois fois et, à la fin, l'objectif est qu'ils imprègnent cela et le fassent par eux-mêmes. » (Jean, coach)

De plus, un flou existe au sein de l'entreprise quant à la description exacte des fonctions des quatre Co-leaders. Les employés ne connaissent pas les aspects concrets de leur rôle au sein du magasin :

« Ça serait bien de nous dire ce que c'est, mais pour le magasin, nous, on veut des explications de leur rôle. On ne peut pas dire, moi je suis ça. Et après concrètement, t'as fait quoi ? Jusqu'à maintenant, rien. Moi, si on me demande mon rôle au sein du magasin, je vais dire que je suis ça. Et que fait une telle personne ? Quelles ont été ses actions ? On va te les donner mes actions. Aujourd'hui, je ne peux pas concrètement te dire qu'il a fait ça, machin. » (Claire, vendeuse)

« Ça fait déjà un an et on ne sait pas encore à quoi ils servent. Ce n'est pas encore bien défini. » (Samantha, vendeuse)

D'après les dires de Claire, vendeuse, les règles ne semblent pas tout à fait être semblables pour les coachs et les vendeurs. Cette vendeuse affirme avoir entendu de la part des coachs qu'ils ne se sentaient pas obligés d'être présents même s'ils étaient inscrits sur le planning du jour.

« Aujourd'hui, pour moi, l'organisation est complètement effondrée. De ce que j'ai entendu lundi en assemblée du personnel, 75 % des vendeurs, si pas plus, n'ont plus confiance en cette structure. Donc du coup, pour moi, l'organisation est complètement caduque. N'importe qui peut faire les horaires. L'organisation : tout dépend des rayons, tout est différent, il n'y a pas d'unité. Rien n'est fluide. C'est très chaotique comme ça. Tout est différent partout. Du coup, j'ai l'impression que personne ne marche vers la même direction. » (Claire, vendeuse)

C'est ainsi que la question suivante se pose : jusqu'où va la liberté ? Est-elle la même pour tous les collaborateurs de l'entreprise ?

Stanislas Desjonquères nous apporte un petit éclaircissement à ce sujet (Desjonquères, 2016). Lorsqu'il y a une hiérarchie, le cadre est bien clair. Quand il y a un problème, les travailleurs peuvent directement aller en discuter avec le chef, le manager, le directeur. Mais lorsque ce cadre n'existe plus, il faut chercher à le remplacer par un autre parce que chaque personne a besoin d'un cadre. Ainsi, on va remplacer un cadre où l'on donne des ordres par un cadre où l'on donne du sens. La difficulté est de matérialiser le cadre du sens : « pourquoi dois-je faire ce que j'ai à faire ? » Lorsqu'on a compris le sens de notre travail, tout se fait naturellement. C'est le postulat de départ : l'homme est bon et on peut lui faire confiance, si les gens ont compris le pourquoi de ce qu'ils doivent faire, ils n'ont pas besoin d'un chef. Encore faut-il qu'ils aient compris ce sens (Desjonquères, 2016). Matérialiser le cadre du sens reste encore compliqué chez Décathlon. Quand ce cadre de sens n'est pas compris par les personnes, l'on observe des comportements déviants, par exemple : « je suis libre donc je fais ce que je veux »

« Y en a qui disent clairement que la libération, c'est la liberté et qu'ils font ce qu'ils veulent. Je pense que le problème vient du fait qu'on ne nous a pas expliqué le concept. Est-ce que les quatre déjà savent vraiment ce que c'est le concept ? » (Claire, vendeuse)

« Ici c'est le bordel total, tout le monde fait ce qu'il veut. Il n'y a aucune structure, aucune organisation. C'est trop éparpillé. On ne demande jamais l'avis des autres » (Catherine, vendeuse)

Nous pouvons donc observer à travers ces témoignages, la nécessité de cette présence, de cette compétence qui doit être directive sur le cadre et non sur les personnes. C'est ce qui manque au sein de la société Décathlon, selon les dires des employés : une personne pour définir le cadre sans pour autant commander les personnes afférentes à ce cadre.

4.4 La prise de décisions ou le self management des collaborateurs

Au sein du magasin Décathlon de Namur, n'ayant plus de gérant, ce sont les employés qui gèrent eux-mêmes l'organisation de leur travail, le recrutement de collaborateurs ou encore leurs horaires.

4.4.1 Gestion des horaires

Un aspect positif qui est fortement ressorti lors des entretiens est la liberté en matière de gestion des horaires. Cette liberté peut varier d'une équipe à une autre.

Par exemple, plusieurs coachs ont délégué la gestion des horaires à certains vendeurs qui ont des affinités avec la matière. Par contre, d'autres coachs prennent toujours en charge des horaires mais en prenant en compte les envies de chacun. C'est ce qu'indique un des coachs que nous avons interviewé :

« Avant, c'était le responsable qui faisait l'horaire pour toute son équipe. C'était lui qui décidait si X devait commencer à telle heure et finir à telle heure. C'était vraiment lui qui faisait les horaires. Ici pour mon équipe, on fonctionne différemment. On a un drive avec un horaire souhaité où chacun met ses desideratas. Et avec tout ça, j'essaie de coordonner et de suivre au maximum le souhait de chacun mais il y a toujours moyen de s'arranger. Mais pour tout le monde, rien que ce petit exemple montre que c'est un plus. » (Frédéric, Coach)

D'autres vendeurs travaillent sur la communication du magasin. Tout ceci est fait dans le but de tirer profit des appétences de chacun dans un domaine bien précis ou selon les centres d'intérêts de chacun. Il y a lieu de constater que certains chefs ont utilisé cet aspect de la libération pour confier aux vendeurs des matières dans lesquelles ils n'étaient pas spécialement à l'aise.

« Mais effectivement comme on dit, l'objectif là-dedans est que si des personnes ont une affinité avec une matière, elle vient près de moi et elle me dit : moi ça m'intéresserait de

faire les horaires, je vais lui donner toutes les armes pour faire des horaires. » (Jean, coach)

4.4.2 Recrutement du personnel

Tout le magasin participe au recrutement des nouveaux collaborateurs ; peu importe la fonction pour laquelle il a posé sa candidature. Nous pouvons prendre comme exemple, le recrutement du dernier Co-leader. Ce dernier a été engagé par une équipe à la fois de vendeurs, d'hôtesse de caisse, de techniciens de l'atelier, des responsables et des autres co-leaders déjà en fonction. Était également présent lors du processus de recrutement un responsable régional. Le recrutement de la nouvelle recrue s'est fait avec l'ensemble des collaborateurs avec lesquels elle allait travailler.

« Si nous on voit quelqu'un en recrutement qui ne correspond pas du tout au profil que l'on cherche ou qui n'est pas du tout dans un esprit de libération, je pense qu'il y a peu de chance, à l'heure actuelle, qu'il soit engagé chez Décathlon. » (Frédéric, coach).

« Je trouve ça pas mal que le vendeur puisse participer maintenant. » (Jérôme, vendeur).

Mais il peut arriver qu'il y ait un désaccord au niveau du choix d'un candidat. Dans ce cas-là, il y a des discussions qui s'organisent. Lors d'un recrutement d'un candidat en remplacement d'un ancien collègue, quelques vendeurs souhaitaient procéder également à du recrutement externe mais le directeur le leur a refusé en disant qu'il n'y avait pas d'autres profils que celui du candidat interne. A vrai dire, le choix du candidat leur a été imposé : *« On nous a dit : c'est lui ou rien ! »* (Jérôme, vendeur). On peut donc constater dans ce cas précis que les vendeurs n'ont pas eu la « liberté » prévue dans le concept au niveau du choix de leur futur collègue. C'est même plus compliqué que cela dans ce cas. En effet, les vendeurs se sont vus présenter plusieurs CV, ils ont pu réaliser une pré-sélection. Ensuite, par deux, ils ont vu chaque candidat retenu. Ils se sont ensuite tous rassemblés afin d'en débriefer et de choisir ensemble une solution. Ils n'étaient pas tous d'accord et d'après Jérôme, ils n'ont pas eu le choix de revenir sur la décision car les « chefs » avaient préalablement décidé qu'ils

engageraient cette personne. Toujours d'après Jérôme, tout était fait pour que les vendeurs décident de recruter cette personne, les conversations étaient orientées vers le but des co-leaders. In fine, cette personne fut engagée alors qu'elle n'était pas le choix unanime des vendeurs du rayon.

« Nous, en ressortant des interviews, on avait un gros candidat ; on avait un top trois et une tête de liste. Et on avait notre dernier choix et quand nous sommes allés à la réunion finale, il s'avère que notre trio et notre tête de liste, on n'a pas eu le choix de les abandonner. Et notre pire candidat, on n'a pas eu le choix de devoir l'accepter, ça a été loin dans les débats. C'est là que j'ai vu qu'on était libérée pour ce qu'on voulait, pour ce qu'ils voulaient bien. Ils avaient choisi ce profil et ce n'était pas négociable, quoi. » (Jérôme, vendeur)

« Ce n'est pas toujours évident parce qu'on n'est pas toujours en accord. Nous, on a eu quelques soucis les deux fois d'ailleurs. On avait établi un profil, on avait des points. Mais quand on voit la personne, on a des affinités différentes, on n'attend pas les mêmes choses. Nous, on a été en désaccord la dernière fois. » (Marie, vendeuse)

« En fait, c'est vraiment comme s'ils nous donnaient le pouvoir mais au final ce n'est pas le cas. » (Marie, vendeuse)

4.4.3 Répartition des tâches

La répartition des tâches varie d'une équipe à une autre. Par exemple, dans une équipe, les travailleurs ont divisé leur rayon en cinq périmètres, de façon à ce que chacun gère le sien. Mais les vendeurs travaillent dans un régime de 5 jours par semaine ce qui fait qu'il y a un jour où chaque personne n'est pas présente (étant donné que le magasin est ouvert 6 jours par semaine). Si personne n'a le temps de prendre en charge la partie de rayon de la personne absente, le rayon est quelque peu délaissé. Maintenant, chaque collaborateur a son rôle de base au sein de l'équipe en fonction de ses propres compétences, de ses savoir-faire et de ses appétences. Par exemple, dans cette équipe, il y a quelqu'un qui s'occupe plus du côté

administratif pendant qu'une autre personne prend en charge le déménagement des rayons et le rangement du magasin.

Etant donné que les fiches métiers ont disparu, certains collaborateurs ne savent plus exactement quelles sont leurs tâches et se retrouvent parfois à réaliser des tâches qui, auparavant, étaient réservées aux responsables.

Dès lors, le problème de salaire se pose et est soulevé par plusieurs vendeurs du magasin : le salaire des coachs et des vendeurs n'est pas le même alors qu'il arrive souvent aux vendeurs de réaliser les mêmes tâches que les coachs.

« (...) c'est la critique en général des entreprises libérées, c'est que le métier change, les compétences des gens évoluent. Mais au bout du compte, le salaire reste le même. »
(Pierre, vendeur)

« Aujourd'hui, ils veulent nous instaurer la libération de l'entreprise mais il n'y a pas de salaire qui va avec. Ça reste le salaire des vendeurs même s'ils s'investissent dans d'autres projets. Dans une entreprise libérée, d'après ce que j'ai lu, on a la possibilité de négocier son salaire. (...) Normalement, dans une entreprise libérée, chacun est responsable de ses actes et pourrait, éventuellement, moyennant salaire supplémentaire, s'occuper d'autres tâches. » (Claire, vendeuse)

Un autre collaborateur du magasin souligne qu'il devrait y avoir un changement sur le plan des salaires, mais pas pour tout le monde, seulement pour ceux qui s'investissent dans l'entreprise.

« Quand on s'investit dans quelque chose, on devrait être récompensé. » (Jérôme, vendeur).

Il nous raconte un exemple vécu par rapport à cette différence salariale entre les vendeurs et les coachs, responsables de rayon. L'année passée, il fallut procéder à un déménagement de rayons (suite à l'agrandissement du magasin) et deux collaborateurs du magasin avaient été

choisis pour aider la structure (co-leaders) à faire face à tous ces aménagements. Une des collègues avait pour tâche de s'occuper de la gestion linéaire ainsi que des mouvements des rayons et le second, devait contacter tous les magasins afin de rapatrier du personnel en vue du soutien dans le déménagement. Au final, il y eu 140 personnes ont apporté leur aide. Le vendeur a dû les accueillir, prévoir des repas et a travaillé, ce jour-là, jusque 3 heures du matin.

« Et le seul merci que j'ai eu m'a fait plaisir. C'est mon directeur, qui lors de la soirée de l'inauguration a dit qu'il remerciait X et moi pour le travail accompli. Et deux semaines plus tard, j'ai appris que X avait eu une prime exceptionnelle et que moi je n'ai pas eu parce que je n'étais pas assez important à leurs yeux. C'est là que je me demande dans quelle mesure on peut s'investir, car au final c'est normal tu as fait ton boulot. (...) je trouve que si quelqu'un donne alors il devrait recevoir quelque chose en contrepartie. Si on donne à quelqu'un, on donne aussi aux autres. » (Jérôme, vendeur)

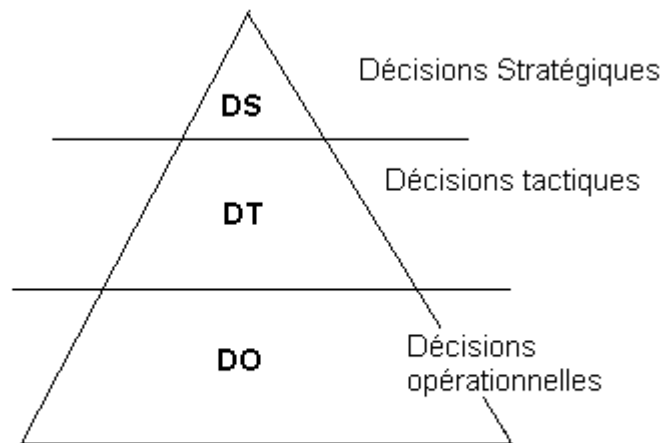
On voit dans le cas de Jérôme, qu'il s'est investi plus que nécessaire dans cette mission et qu'il n'a rien reçu alors que sa collègue s'est vue offrir une prime à titre exceptionnel. Ce genre de situation peut altérer la motivation du travailleur et le rendre moins productif. Dans le cas de Jérôme, il souligne être déçu et ne pas comprendre pourquoi seule, sa collègue a reçu une contrepartie (sentiment d'injustice).

4.4.4 Pour terminer sur la prise de décision

Décider, selon le dictionnaire Le Larousse, c'est « choisir entre des personnes, des éventualités, opter pour une conclusion définitive qui tranche un débat, une difficulté. » (Le Petit Larousse Illustré, 2017)

En d'autres mots, décider consiste à choisir une solution par comparaison à plusieurs possibilités. Dans la gestion quotidienne des entreprises, les managers et/ou les salariés font en permanence des choix. Sans prise de décision, une entreprise ne peut fonctionner correctement.

Selon le modèle d'Igor Ansoff, il existe trois catégories (Ansoff, 2007) :



- ✚ Il existe les décisions stratégiques qui sont prises par la Direction Générale de l'entreprise. Elles portent sur les orientations générales de l'entreprise et ont une implication sur le long terme en engageant l'avenir de l'entreprise. Elles présentent donc un risque important (Ex : lancement d'un nouveau produit, fusion avec une autre entreprise) (Ansoff, 2007) ;
- ✚ Il y a aussi les décisions tactiques, administratives prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise et ont une implication sur le moyen terme et peuvent avoir des conséquences importantes pour l'entreprise. Le risque de ces décisions est moyen (ex : lancement d'une campagne publicitaire, recrutement d'un cadre dirigeant, acquisition de matériel de production) (Ansoff, 2007) ;
- ✚ Enfin, ce sont les décisions opérationnelles qui ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés (ex : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail) (Ansoff, 2007).

Chez Décathlon, les décisions stratégiques et administratives sont toujours prises par le responsable et parfois, en concertation avec l'ensemble du magasin. Par ailleurs, les décisions opérationnelles sont souvent discutées en équipe. Nous constatons donc que les décisions les plus risquées sont laissées aux dirigeants. Ces décisions n'incluent quasi jamais de vendeurs. Par contre, les vendeurs sont quand même intégrés aux processus de décisions tactiques dans certains cas. Ces décisions qui ont un risque moyen, sont partiellement laissées aux travailleurs (recrutement, acquisition de matériel). Cette intégration des collaborateurs dans ces processus de décisions montre donc que Décathlon a la volonté d'intégrer le processus de « libération d'entreprise » au sein de ses équipes et magasins.

« Moi, j'ai pas du tout été informée. Je ne savais pas qu'il allait y avoir quatre co-leader. Je ne savais pas qu'on n'aurait plus de directeur. Du jour au lendemain. J'ai su une semaine avant que Seb ne parte. » (Catherine, vendeuse)

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques tel que le modèle de la rationalité limitée proposé par Herbert Simon.

H. Simon (Simon, 1949) remarque sur le plan pratique, qu'il existe de nombreux obstacles qui peuvent survenir lors d'une prise de décision afin de limiter la rationalité de la décision. Plusieurs éléments influencent, dans un contexte donné, la prise de décision comme par exemple :

- ✚ Les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, climat social, culture, etc.) ;
- ✚ L'évolution du marché (croissance, déclin, stagnation) ;
- ✚ Les logiques financières ;
- ✚ Le contexte géopolitique ;
- ✚ Etc.

Cependant, la personnalité et le style de leadership du dirigeant restent un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans les entreprises. H. Simon a élaboré la théorie de la décision et le concept de la rationalité limitée : dans une situation donnée, les acteurs n'optent

pas pour la solution optimale mais pour la solution la plus satisfaisante compte tenu de leur degré d'information, de leur motivation et de leur capacité réelle d'action (Simon, 1949).

A travers ce modèle de rationalité limitée, Simon va montrer que l'individu rationnel se contentera des solutions routinières afin de régler ses problèmes parce que le traitement de l'information provenant de l'environnement reste une phase assez complexe (Simon, 1949).

Simon constate aussi que la grande majorité des décisions dans les organisations sont imbriquées. En effet, à partir des orientations générales, les participants vont plutôt prendre des décisions d'application (Simon, 1949).

Nous pouvons constater que l'utilisation du self-management vient nous donner une autre vue sur la prise de décision entre les différents acteurs. Etant mise de côté, la hiérarchie facilite la mise en place d'équipes autonomes qui ont la possibilité de décider conjointement. L'objectif du modèle « d'entreprise libérée » pourrait être de redonner du sens au travail. Par l'application d'un tel modèle, les adeptes de l'entreprise libérée pensent que l'employé est bon et capable de prendre des décisions seul sans qu'il y ait un quelconque besoin de contrôle (Zobrist, 2007). Cette hypothèse pourrait sembler être révolutionnaire par rapport aux idéaux des entreprises traditionnelles.

Pour en revenir au sens du travail que nous avons évoqué ci-avant, il nous semble important d'en donner une petite clarification. C'est à travers l'expérience de caissiers et de caissières de supermarché que la sociologue Isabelle Ferreras démontre que le travail n'est pas une expérience privée et dépolitisée. D'une part, le travail a une nature politique : on ne travaille pas seulement pour gagner un salaire, mais pour exister aux yeux des autres, pour avoir un statut social, être autonome, donner du sens à sa vie. Ce qui contredit la théorie économique orthodoxe ainsi que la théorie taylorienne qui suppose un rapport uniquement instrumental au travail. (Ferreras, 2007)

Chez Décathlon, les managers sont des coaches qui peuvent être consultés par les travailleurs lors de la prise d'une décision. Ces coaches sont censés être expérimentés et avoir une

meilleure vue sur le travail et les différentes équipes. Tous ces éléments de décision relevaient auparavant de la responsabilité de la hiérarchie.

Mais lors d'une interview, une vendeuse nous fait part d'une situation qui s'est passée au sein du magasin et qui, pour elle, ne coïncide pas avec les valeurs véhiculées par le modèle de « l'entreprise libérée » en matière de prise de décisions :

« J'ai un exemple concret de ce qui s'est passé samedi. J'ai un collègue qui a pris la décision de casser un prix. Ce qui est indiqué dans les valeurs est vrai mais ce que je vois dans le magasin est faux. Donc du coup, j'ai un collègue qui a pris conseil auprès de deux directeurs et a pris une décision, mais il s'est fait massacrer par un des autres quatre directeurs » (..) Il s'est fait massacré parce qu'il a pris une décision sur un prix. Il a fait une réduction de prix sur un ancien produit qui n'est plus en vente. (Claire, vendeuse).

La prise de décision par « advice process » se déroule de la manière suivante : chaque acteur de l'organisation est tout à fait libre de prendre la décision qu'il pense être bonne pour la firme mais il doit, au préalable, consulter les personnes directement concernées par ce choix ainsi que les personnes maîtrisant le sujet car plus la décision est importante et stratégique, plus le réseau de personnes à consulter sera élargi (Laloux, 2014). C'est exactement ce qu'a fait ce vendeur. Malgré ça, il s'est vu critiqué sur la façon dont il a réalisé son travail. Ce fait est en contradiction avec la volonté d'établir une « liberté d'entreprise ». En effet, à partir du moment où le vendeur pense que la décision est prise pour le bien de l'entreprise dans laquelle il travaille, il devrait avoir toute l'autonomie nécessaire pour effectuer son choix. On constate dans ce cas aussi qu'il a consulté deux des quatre co-leaders qui ont validé sa décision et que c'est ensuite, qu'un autre co-leader le lui a reproché. Cela montre également une discordance d'avis entre ces 4 personnes qui sont censés être cohérents dans leur discours.

4.5 Les évaluations : le moment où le besoin est exprimé

Le moment des évaluations est souvent le moment où les travailleurs ont la possibilité d'exprimer clairement et ouvertement leurs propres besoins.

Chez Décathlon, les entretiens se font au travers d'entretiens collaboratifs où chacun va juger le travail de l'autre, même du coach/responsable :

« Ce n'est pas seulement moi qui vais juger le travail de mes collaborateurs mais ce sont aussi eux qui vont me dire : 'tu n'es pas au rendez-vous sur tel pavé ou il faut que tu bosses sur telle chose. » (Frédéric, coach)

Le modèle de « l'entreprise libérée » donne accès aux salariés à la possibilité de participer au recrutement et devrait normalement aussi accorder une certaine liberté quant au déroulement des évaluations aussi (I. Getz, 2009) :

« Maintenant, moi ce que je trouve qui traîne un peu, c'est que je voudrais qu'on soit plus acteur sur l'évaluation après 6 mois, après 9 mois et après 1 an. (...) parce que si on est acteur sur le recrutement, soyons acteur sur le reste aussi. » (Pierre, vendeur)

D'après la théorie de Maslow, les besoins individuels sont au centre de l'organisation. En tenir compte permettra d'améliorer les qualités de vie au travail. Nous pouvons voir que cela semble être en phase avec les principes de « l'entreprise libérée » mettant l'homme au centre de son fonctionnement afin de lui garantir un bien-être au travail (Beger, 2008).

En effet, l'individu a des besoins innés qui sont hiérarchisés. Une fois qu'un besoin inférieur est satisfait, un besoin supérieur surgit. Un besoin non satisfait peut avoir des conséquences négatives psychologiques sur le salarié. Dès lors, à travers ses principes et postulats, la libération de l'entreprise permet à l'individu au travail de combler ses besoins sociaux dits supérieurs en libérant la prise de décision, en l'invitant à partager ses avis, à prendre des initiatives en le responsabilisant, ... Ce qui va amener l'individu à s'engager davantage dans

l'entreprise, d'avoir la sensation d'appartenir à un groupe et d'avoir une forme de reconnaissance vis-à-vis de ce qu'il apporte à l'organisation (Beger, 2008).

De plus, la théorie Y de Mac Gregor, en opposition avec la théorie X, vient appuyer cette prise en considération des besoins de l'individu pour atteindre les objectifs de l'organisation car elle repose sur des motivations plus profondes permettant d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation. Par contre, les méthodes de la théorie X reposent sur des motivations peu importantes et ne peuvent être employées avec succès que lorsque les besoins physiologiques (les besoins inférieurs) de l'individu ne sont pas satisfaits ou en l'absence d'une législation prévoyant un salaire minimum. De nos jours, le niveau de vie s'est amélioré : la motivation ne passe plus par les conditions matérielles mais en utilisant le potentiel de l'individu et par la satisfaction de ses besoins sociaux (Taskin, 2015).

Dans le cas de « l'entreprise libérée », les individus sont évalués par leurs pairs (en anglais on parle de « peerreview ») tant au niveau de l'équipe qu'au niveau individuel (Laloux, 2014).

Sur le plan de l'évaluation collective, l'organisation devrait définir et mettre à disposition des employés, de manière transparente, différents indicateurs (par exemple, le profit, la productivité). Cela permettra aux différentes équipes d'être à jour au niveau de l'évolution des autres équipes et de pouvoir s'y comparer (Laloux, 2014).

En ce qui concerne les évaluations individuelles, une atmosphère de confiance serait la bienvenue afin que chaque personne puisse, à travers une communication non violente, s'ouvrir et exprimer ses desideratas sans avoir peur des représailles (Laloux, 2014).

4.5.1 Le besoin de reconnaissance et d'appartenance à un groupe

Sainsaulieu analyse l'entreprise comme une institution, un lieu de socialisation et d'intégration des travailleurs au sens où elle ne peut éviter la question de la légitimation. Ainsi, on ne peut éluder la question suivante : « qu'est-ce qu'elle produit comme effet sur la société ? » (Dujardin, 2004) . Alors qu'au contraire, le taylorisme considère que la séparation entre la conception et l'exécution des tâches est un réel facteur de productivité. De plus,

Taylor définit le salarié comme un individu qui n'est seulement intéressé par le gain (Chatelier, 1915).

« En effet, une société ne peut survivre si les individus ne trouvent pas le moyen de s'y repérer par rapport aux autres, afin d'établir des solidarités et des complémentarités indispensables à la vie en collectivité. Mais de leur côté personnel, les individus ne peuvent se définir comme sujets de leurs actions que s'ils retirent de leurs expériences les supports de cohésion sociale suffisants pour construire une cohérence psychique entre leur passé, leurs actions présentes et leurs projets d'avenir. » (Sainsaulieu, 1994)

« L'identité au travail n'est pas question de définition par l'expérience professionnelle mais c'est aussi un processus de différenciation que les individus rencontrent comme un constant travail fondateur de leur cohérence personnelle. L'identité constitue même l'objet de la socialisation » (Sainsaulieu, 1994).

A partir de diverses enquêtes menées dans des entreprises publiques et privées, Sainsaulieu met en évidence des processus identitaires très différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. En d'autres mots, l'identité au travail dépend des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions. (Dujardin, 2004)

4.6 Collaboration/reliations entre les individus

Depuis le processus de changement de « libération de l'entreprise », la communication semble être plus facile avec l'ensemble de l'équipe. L'existence d'une barrière hiérarchique ralentissant la communication n'est plus. Chacun travaille sur ce qui lui plait et avec les qualités qu'il possède qui ne sont pas limitées par la fiche métier. La communication est de plus en plus horizontale, c'est ainsi que la communication verticale tend à disparaître.

« Il n'y a plus de barrières hiérarchiques qui ralentissent la communication. C'est beaucoup plus facile : chacun bosse sur ce qui lui plait avec les qualités qu'il a et n'est plus limité à sa fiche métier. » (Jérôme coach)

Le modèle de « l'entreprise libérée » veut être considéré comme une organisation vivante dans laquelle les différentes interactions entre les acteurs sont fluides et ainsi évitent toute procédure qui peut empêcher l'accomplissement des objectifs. Par ailleurs, le « comment » est détenu entre les mains des salariés qui sont confrontés directement aux problèmes alors que les managers vont s'efforcer de clarifier le « pourquoi » par la création d'un cadre particulier pour les employés (Zobrist, 2007). Dès lors, la structure passe d'une hiérarchie de pouvoir vers une structure qui opère en réseau. Dans ce réseau, le leadership n'est pas défini formellement par les différents titres hiérarchiques, mais plutôt de manière naturelle sur base des capacités et compétences de chaque acteur dans un domaine en particulier. Nous nous retrouvons donc dans un environnement décentralisé où la collaboration est organique où la présence d'équipes autonomes reste le facteur déterminant de ce type de milieu (Getz, 1996).

Pour Mayo, la relation intragroupe, la cohésion et la relation avec les responsables favorisent la hausse de la productivité. Cette cohésion s'obtient en passant par un système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui est important, c'est l'aspect émotionnel et non l'autorité. Mayo s'oppose, dans ce cas, à Taylor.

QUE CONCLURE DE CETTE ANALYSE

Nous avons observé au cours des entretiens que le modèle « d'entreprise libérée » est un modèle qui a recueilli différents avis auprès des cadres de Décathlon ainsi qu'auprès des employés. De fait, quand nous avons interviewé un certain nombre d'employés, il s'avère qu'ils sont plutôt en manque d'encadrement hiérarchique, en manque de règles stables et ont l'impression d'évoluer dans un univers où tout est flou. En effet, le cadre défini par le groupe Décathlon ne semble pas compris de tous. Les employés soulignent que beaucoup de travailleurs ne connaissent pas les limites de leur travail et abusent de ce cadre flou.

Une autre conclusion que nous pouvons faire est le problème hiérarchique. En effet, le modèle d'entreprise libérée prône une hiérarchie horizontale avec le moins d'échelons possibles, pourtant, aujourd'hui, chez Décathlon nous ne retrouvons pas ce type de hiérarchie. En effet, des cadres intermédiaire (coachs) existent encore et il y a 4 co-leaders qui chapeautent le tout. Les employés se posent aussi la question de l'utilité de 4 personnes à la direction et se demandent aussi quel est leur rôle. En effet, ce questionnement est présent chez presque tous les interviewés, ce qui montre que le problème est bien présent chez Décathlon Namur. Les travailleurs souhaiteraient en savoir davantage à propos la fonction exacte de ces 4 co-leaders.

Au niveau du self-management, Décathlon applique bien les concepts théoriques comme par exemple le recrutement collaboratif, la gestion des horaires, ... mais cette application n'est pas totale. En effet, les travailleurs n'ont pas vraiment toutes les cartes en main pour choisir leurs futurs collègues. Des contraintes managériales sont toujours présentes alors qu'elles devraient disparaître. On sent que Décathlon a la volonté de faire participer ses travailleurs mais ne parvient pas à leur donner l'autonomie et la confiance nécessaires à ces actions. Les travailleurs sentent donc que la hiérarchie a toujours la main mise sur leur travail dit « en autonomie ».

La littérature prône donc un modèle d'entreprise qui ne se vérifie pas dans le cas de Décathlon. La littérature semble donc en décalage avec ce qu'il se passe aujourd'hui sur le

terrain. On sent néanmoins une volonté d'aller vers cette « libération » mais sans y parvenir pleinement. Les limites repérées sont notamment : le manque de confiance et d'autonomie données aux travailleurs. Sans ces deux concepts intégrés, une « libération d'entreprise » ne sera jamais possible.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Pour conclure, nous souhaitons revenir sur le cheminement théorique opéré ainsi que sur les procédés méthodologiques qui ont jalonné l'élaboration de ce mémoire.

Notre interrogation de départ portait sur l'analyse du modèle de « l'entreprise libérée », tant au niveau de son concept qu'au niveau de sa mise en œuvre sur le terrain. Nous avons donc, successivement abordé les grandes théories et les grands auteurs relatifs aux thèmes de la théorie des organisations, du management participatif et de la libération de l'entreprise. Cette première immersion au sein du recueil théorique, nous a permis de découvrir que la vision de l'entreprise a très fortement évolué au cours des années. En effet, plusieurs théories se sont succédées en réponse aux théories précédentes. Nous avons constaté également que l'évolution de ces théories est perpétuelle et en constant changement. Nous avons ainsi pu mettre en évidence que la théorie de l'entreprise libérée, se résumant par autonomie, confiance et responsabilité du travailleur, se voyait en contradiction avec ce qui avait été pensé et mis en place précédemment. Ce modèle est, en effet, un modèle récent et sujet aujourd'hui à de nombreuses critiques au niveau de sa mise en place dans les entreprises.

Face à ces nombreuses critiques, il était important de confronter la théorie à la pratique sur le terrain en s'immergeant dans une entreprise qui développe actuellement le concept d'entreprise libérée. C'est dans cette volonté qu'une série d'entretiens semi-directifs ont été réalisés au sein du magasin Décathlon situé à Namur. Nous avons pour cela interviewé les principaux acteurs concernés à savoir, les vendeurs et les coachs.

Le premier enseignement de nos observations nous amène à conclure que les travailleurs de Décathlon Namur vivent un grand décalage entre ce qu'ils estiment être une entreprise dite libérée et la véritable réalité à laquelle ils sont confrontés en magasin chaque jour. L'existence de ce décalage conforte notre hypothèse de travail soulignée dans notre introduction. Celle-ci stipulait que le concept d'entreprise libérée n'avait pas pris compte les enseignements des théories de l'organisation et conduisait dès lors à créer un écart entre le concept

d'organisation idéale et les réalités vécues en entreprise. En effet, chez Décathlon Namur, les principales caractéristiques du modèle d'entreprise libérée ne sont pas vérifiées et ne sont pas mises totalement en place et notamment les principes de confiance et d'autonomie données aux travailleurs. Sans cela, l'entreprise libérée ne pourra pas fonctionner comme le veut la littérature.

Une seconde constatation est que des éléments caractéristiques du modèle d'entreprise libérée ne sont mis en place, que partiellement, chez Décathlon. Tout reste en surface sans jamais réussir à intégrer quoique ce soit en profondeur. L'exemple le plus frappant est l'installation du cadre de jeu sans qu'aucun travailleur n'ait réussi à le saisir ni à l'appliquer dans son travail. Les mêmes constats peuvent être faits concernant la gestion des évaluations, le self management et la hiérarchie dans l'entreprise.

Les manquements mis en évidence au travers de l'analyse du fonctionnement de Décathlon Namur nous permettent d'énoncer quelques pistes de réflexion sur le concept de « libération d'entreprise ». Tout d'abord, le cadre fixant les règles du jeu, décrit comme primordial par les travailleurs interviewés de l'entreprise Décathlon Namur, semble très difficile à mettre en place. Cette mise en place est-elle réellement réalisable ? Une première limite du concept serait donc, pour nous, l'impossibilité d'établir un cadre de fonctionnement, impossibilité qui semble freiner le concept de « libération d'entreprise ». Sans ce cadre, est-il possible de parler de « libération d'entreprise » ? Le concept a-t-il déjà existé dans une entreprise sous la forme reprise dans la théorie ? Notre avis serait plutôt que le concept décrit dans la théorie ne serait pas vérifié. Les entreprises se voulant « libérées » auraient adapté ce concept à leur manière afin d'installer le modèle dans leur entreprise. Le concept de base tel que décrit dans la théorie serait donc un concept idéalisé et difficile à mettre en œuvre sur un terrain sans cesse changeant. Il n'existerait donc pas un modèle de base unique mais bien plusieurs en fonction du contexte et de la situation de chaque entreprise et de chaque travailleur.

Ensuite, le modèle « d'entreprise libérée » prend-il suffisamment en compte ou fait-il totalement abstraction de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ? En effet, une entreprise ne vit pas en vase clos mais interagit avec le monde extérieur : les fournisseurs, les

clients, les organisations patronales et syndicales, les autorités publiques. Face à ces contraintes externes, est-il réaliste de penser à une organisation fonctionnant selon le concept de « libération d'entreprise » qui institutionnalise la liberté absolue dans les relations professionnelles entre patrons et travailleurs ? A titre d'exemple, les autorités publiques ont fixé une norme d'augmentation salariale maximale dans le but d'une maîtrise des coûts salariaux en comparaison à nos pays limitrophes. Cette norme s'impose à tous et donc dans le concept « d'entreprise libérée » où la décision des salaires revient aussi aux travailleurs, le cadre légal limite fortement la liberté accordée.

Enfin, nous sommes en droit de nous interroger sur le véritable épanouissement personnel des travailleurs impliqués dans une « entreprise libérée » ou le modèle instauré tel que décrit est-il générateur de stress ? En effet, chaque travailleur est-il en mesure de se prendre en charge en toute autonomie, d'assumer seul pleinement les responsabilités qui lui sont dévolues, de mériter sans réserve préalable la confiance qui lui est accordée ? Cela n'est possible, selon nous, qu'après un long processus de mise en place des concepts de « libération d'entreprise » : licenciement des travailleurs non adaptables, recrutement de nouveaux profils qui s'inscrivent à priori dans le nouveau cadre fixé, adaptation des managers, des représentants des travailleurs, refonte des processus de formations, d'évaluation, ... ; en somme, la nécessité d'une profonde remise en cause de tous les acteurs de l'entreprise.

Ces quelques réflexions pourraient faire l'objet de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 142-175.
- Alter, N. (2012, juin 13). Taylor et l'organisation scientifique du travail. *Sociologie du monde du travail*, p. 368.
- Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Antole, A. (2017, Février). Libérez kes richesses humaines (RH) de votre organisation ! *CRF Compas Information*, pp. 10-15.
- Aïm, R. (2013). *Organisation des entreprises*. Afnor boutique.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*.
- Bartlett, S. G. (1998). *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*. Paris: Maxima.
- Beger, J.-F. (2008). *Les besoins de l'homme. Essai d'après Abraham Maslow*. Dagda: comprendre.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les Organisations*. Paris: Editions Points.
- Bismut, D. (05/2015). L'entreprise libérée, une organisation congrégative? *E-RH.org*.
- Bismut, D. (2015, mai 28). Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une entreprise classique. *Harvard Business Review*.

- Chatelier, M. H. (1915, Avril). Le système Taylor - Science expérimentale et psychologie ouvrière. (H. D. PINAT, Éd.) *Revue de la Metallurgie*, XII.
- Desjonquères, S. (2016, mai 26). Entreprise libérée - retour d'expérience par Stanislas Desjonquères.
- Diridollou, B. (2016). *Manager son équipe au quotidien* (éd. 5e). Paris: Eyrolles.
- Dorel, M. (2014). *Le management libéré* (Vol. n° 61). Hélène Jacob.
- Dujardin, E. (2004, mai). *La construction des identités au travail*. (L. n. croyance, Éd.) Consulté le avril 27, 2017, sur Sciences Humaines: https://www.scienceshumaines.com/articleprint2.php?lg=fr&id_article=4063
- Duquenoy, S. (Écrivain), & Une, L. (Réalisateur). (2016). *Des "entreprises libérées" où il fait bon vivre* [Film].
- Fauconnet, P. (1928). *La responsabilité. Étude de sociologie* (éd. 2e). Paris: Félix Alcan.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. (H. D. Pinat, Éd.) Paris.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de Sciences Po.
- Friedmann, G. (1964). *Le travail en miettes*.
- Getz, I. (1996). *Liberté & Cie*. PUF.
- Granger, R. (2017, janvier 2). *Organisation entreprise*. Consulté le mai 6, 2017, sur Manager Go: <http://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>
- Graziani, M. (2013, décembre 22). *La gestion du changement dans l'entreprise*. (A. Versailles, Éd.) Consulté le mai 06, 2017, sur CREG. Centre de Ressources en Economie Gestion: <http://www.creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>

- Gregor, D. M. (1960). *The human Side of Entreprise*. éd. McGrawHill.
- Guénette, M. (2008). La diversité des générations. *La psychologie au service des affaires* (pp. 17-36). Montréal: Société Pierre Boucher.
- Guilhon , A., & Trepo, G. (2001, septembre). Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel, les leçons du cas de Shell. *Gérer et Comprendre*, 65, pp. 41-54.
- Guilhon, A. (1998, septembre-octobre). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue française de gestion*, pp. 98-107.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2009). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples* (éd. 2e). Bruxelles: de Boeck.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New-York: Wiley.
- I. Getz, B. C. (2009). *Liberté et Cie*. Flammarion.
- Karsenty, L. (2013). *La confiance au travail* (éd. 1ère édition). Toulouse: Octares: le travail en débats.
- Koestler, A. (1967). *The Gost in the Machine*. London: Hutchinson.
- La Conduite du Changement*. (2016). Consulté le avril 23, 2017, sur Officiel RH - Le number One: <http://www.officielrh.com/2014/01/la-conduite-du-changement/>
- La gestion du changement*. (2016). Consulté le mai 15, 2017, sur Parler Pédagogie: <http://bamans.e-monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.html>
- Labounoux, G. (2012). Psychosociologie et organisation. Dans *Sociologie du monde du travail*. PUF.
- Laloux, F. (2014). *Reiventing Organizations: A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Bruxelles: Nelson Parker.

Le Petit Larousse Illustré. (2017). Editions Larousse.

Leberre, M., Castagnos, J.-C., & Tallandier, G. (2003). *Le gestion des hommes dans l'entreprise* (éd. 1ère édition). PUG.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

Libérées, O. (2016). *Carte (non exhaustive) des entreprises libérées*. Consulté le Avril 25, 2017, sur Organisation libérées: <http://www.organisationslibérées.fr/cartographie/2016/01/25/carte-non-exhaustive-des-entreprises-liberees/>

Likert, R. (1961). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*.

Lofti Ben Addallah, Z. B.-M. (2007, avril). Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*(226-227), pp. 133-146.

Mann, B. (2016, mai 23). *La Révolution holacratique*. Consulté le mai 11, 2017, sur Manager Attitude: <http://www.managerattitude.fr/9774801/la-revolution-holacratique.html>

Nardan, E. (2015, mars 23). *Co-construire l'avenir*. Consulté le octobre 24, 2016, sur L'entreprise libérée? Radiographie d'une notion en vogue: <http://www.co-construire-avenir.org/publications/dossier/lentreprise-liberee-radiographie-dune-notion-en-vogue>

Notre entreprise. (2017). Consulté le mai 15, 2017, sur Décathlon: <https://www.decathlon.be/qui-sommes-nous.html>

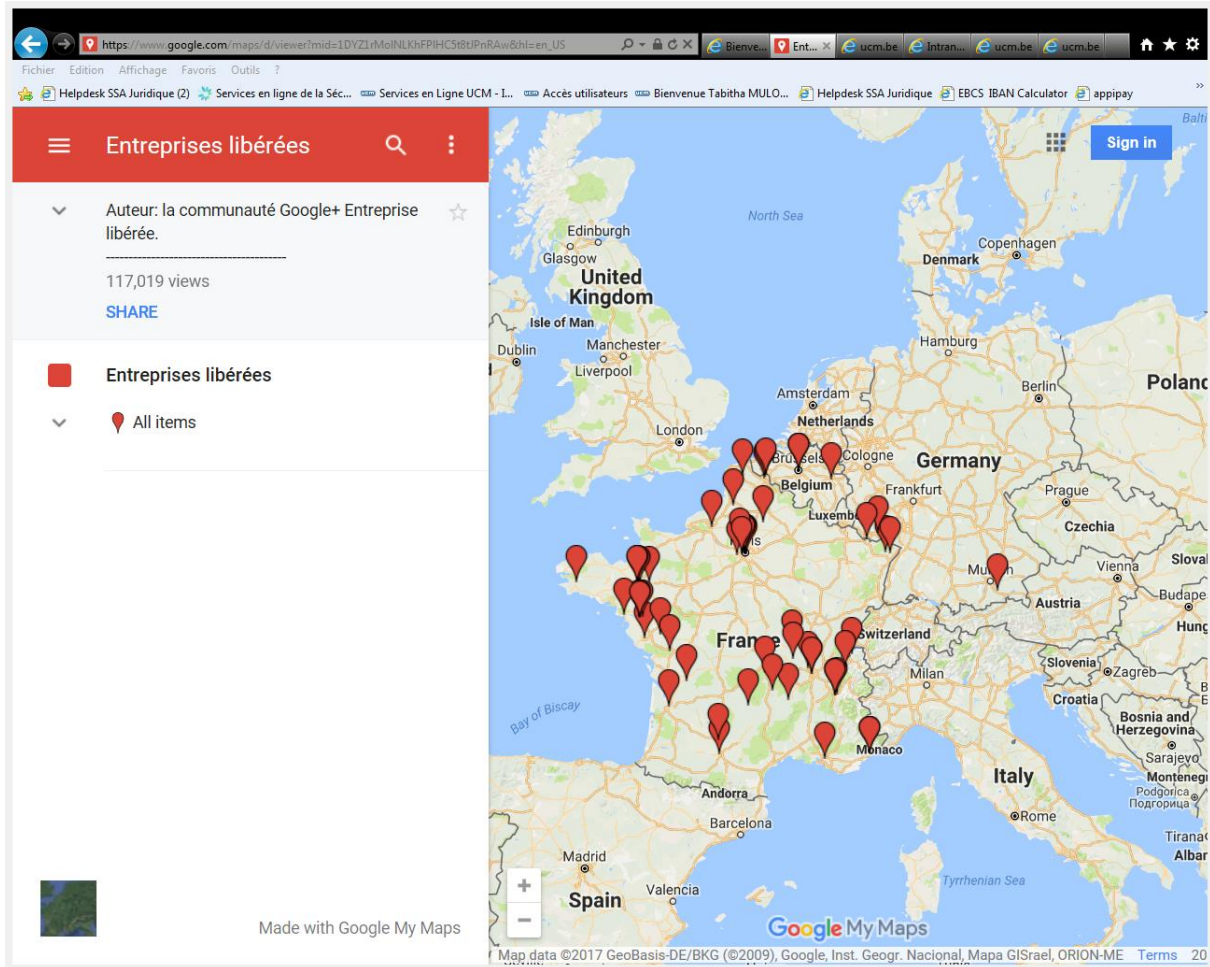
Peeters, T. (1992). *L'Entreprises libérée*. Dunod.

Sainsaulieu, R. (1994). L'identité en entreprise. Dans *L'identité politique* (pp. 252-261). Paris: PUF.

- Simon, H. (1949). *Theories of decisions making in economics and behavioral science*. . American Economic Review.
- Taskin, L. (2015). Personnel et Organisation. *Cours donnée dans le cadre du Master en Sciences du Travail*.
- Vandermissen, V. (2015). L'entreprise libérée: un nouveau modèle de management pour l'économie sociale?
- Voegelé, S. (1993). Libération management de Tom Peters. *XI(61)*, pp. 145-146.
- Wathelet, V. (2016). *Entreprise libérée... oui, mais de quoi?* (SAW-B, Éd.) Consulté le avril 24, 2017, sur <http://saw-be.be>
- Weber, M. (1971). La domination légale à direction administrative bureaucratique. Dans *Economie et société*. Paris: Plon.
- Zobrist, J.-F. (2007). *La belle histoire de Favi : L'entreprise qui croit que l'homme est bon* (Vol. 1). Paris: Humanisme et Organisations.

ANNEXES

1 ANNEXE A : LA CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES LIBEREES



2 ANNEXE B : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Thème abordé	Questions liées au thème
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Sexe - Age - Ancienneté - Fonction - Présentez-vous en quelques secondes
Transformation (pour ceux qui l'ont vécue)	<ul style="list-style-type: none"> - Savez-vous comment la direction a décidé que l'entreprise devienne libérée ? (Motifs-raisons) - Comment s'est prise cette décision ? - Quelles démarches ont été entreprises ? - Quelles ont été les principales difficultés rencontrées en chemin ? - Et les principaux bénéfices ? - Comment avez-vous vécu le changement ?
Sens et perceptions donnés au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le sens que vous donnez à votre travail ? - Quelle est votre perception de l'entreprise libérée ? - Comment définiriez-vous ce concept ? - Est-ce que ce concept est en adéquation avec ce que vous vivez sur le terrain ?
Décisions	<ul style="list-style-type: none"> - Comment sont prises les décisions stratégiques dans l'entreprise ? (Recrutement, budget...) - Qui les prend ? - Fonctionnement ? (Groupes, équipes, individuel...)
Quotidien	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le fonctionnement de Décathlon influence votre quotidien ? - Est-ce que cela a un impact sur votre manière de fonctionner ? - Ambiance/ressenti de la situation ? - Quelles sont vos relations avec vos collègues et « ex-managers » ? (Différence avant-après si justifié) - Comment organisez-vous vos tâches (répartition du travail) ? - Donnez-moi quelques exemples.
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que ce mode de management est efficient dans votre entreprise ? - Est-il adapté à vos besoins ? - En êtes-vous satisfait ? - Que mettriez-vous en place pour améliorer le mode de fonctionnement ?

	<ul style="list-style-type: none">- Points positifs et négatifs de l'entreprise libérée- Est-ce que ça fonctionne comme système ?
Fin	<ul style="list-style-type: none">- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

3 ANNEXE C : LA CARTOGRAPHIE DES ENTRETIENS

3.1 Détails des personnes interviewées

Prénom	Fonction	Sexe	Age	Ancienneté	Date	Durée
Jérôme	Vendeur marche/running	Masculin	27 ans	5 ans	21/02/17	1h20
Marie	Vendeuse marche/running	Féminin	27 ans	3 ans	21/02/17	1h13
Claire	Vendeuse santé et découverte	Féminin	42 ans	7 ans	22/02/17	1h15
Anne-Cécile	Coach équitation	Féminin	36 ans	5 ans	23/02/17	1h04
Pierre	Vendeur running	Masculin	38 ans	4 ans	22/02/17	1h34
Jean	Coach randonnée	Masculin	27 ans	2 ans	25/02/17	1h25
Catherine	Vendeuse équitation	Féminin	22 ans	2 ans	24/02/17	1h23
Madeleine	Vendeuse fitness	Féminin	27 ans	5 ans	21/02/17	1h10
Dominique	Collaborateur service client	Masculin	31 ans	1 an	22/02/17	1h05
Frédéric	Coach sport d'eau	Masculin	26 ans	2 ans	23/02/17	1h38
Julie	Vendeuse sport d'eau	Féminin	24 ans	2 ans	25/02/17	1h23

Samantha	Vendeuse sport raquette	Féminin	28 ans	2 ans	24/02/17	1h15
-----------------	----------------------------	---------	--------	-------	----------	------

3.2 Idées générales qui se dégagent des entretiens

Prénoms	Mots-clés par entretien
Jérôme	En attente de voir l'avenir – questionnement concernant le rôle des co-leaders – sentiment d'injustice
Marie	Questionnement concernant le rôle des co-leaders – essaie de ne pas trop y penser – se laisse vivre
Claire	Injustice niveau des salaires – prend son rôle de déléguée syndicale à cœur – pense qu'il n'y a plus d'entreprise libérée chez Décathlon Namur
Anne-Cécile	Se rend de plus en plus compte qu'il y a un problème au niveau du cadre – ne connaît pas le rôle des 4 co-leaders
Pierre	Contre l'entreprise libérée car « cela ne sert à rien » - se pose la question des salaires – dit qu'il n'y a aucun cadre
Jean	Voit les choses avec philosophie, constate le négatif comme le positif – aime le concept mais souhaiterait que ce soit mieux mis en place à Namur
Catherine	Contre ce concept – veut un seul chef qui lui dit quoi faire et l'aide en cas de problème – se sent seule depuis ce nouveau concept – ne connaît pas le rôle des 4 leaders et dit que le personnel n'a plus aucune limite (cadre)
Madeleine	Aime le fait de pouvoir participer au recrutement participatif – se retrouve dans le concept mais émet quelques réserves

Dominique	Trouve le concept très intéressant à la base mais trouve qu'il pourrait servir un nivellement par le bas (pas les salaires qui suivent le travail) – dit qu'il y a un manque de communication chez Décathlon
Frédéric	Est pour le concept d'entreprise libérée et trouve que tout va bien chez Décathlon et que tout est parfait. Il se retrouve dans le concept de libération.
Julie	Se demande quel est le rôle des 4 leaders et ne les voit jamais – trouve que le magasin fonctionne bien sans eux – manque de cadre depuis le nouveau fonctionnement
Samantha	N'a plus de personnes vers qui se tourner en cas de problème – se demande quel est le rôle des 4 co-leaders – dit que certains collaborateurs ont compris liberté à la place de libération – manque de cadre

4 ANNEXE D : ENTRETIEN AVEC JEAN

INTERVIEWER : Tu es Jean et quel âge as-tu ?

JEAN : 27 ans.

INTERVIEWER : Ta fonction ici chez Décathlon ?

JEAN : Coach, anciennement responsable, nouvellement appelé coach.

INTERVIEWER : Quel rayon ?

JEAN : Je viens tout fraîchement de passer sur la randonnée, textile et chaussures. Avant ça, sport-co.

INTERVIEWER : Cela fait combien de temps que tu travailles ici ?

JEAN : J'ai commencé le 27 avril 2015.

INTERVIEWER : Et avant ça, qu'est-ce que tu as fait ?

JEAN : J'ai fait pas mal de choses. J'ai fait des études de kiné à Louvain-la-Neuve. J'ai travaillé 4 ans dans le bâtiment. Puis j'ai fait une formation de massothérapie pendant 1 an et puis après, cela fait 2 ans que je suis ici.

INTERVIEWER : Quand tu es arrivé, qu'est-ce qui était déjà mis en place au niveau de l'entreprise libérée ? Encore rien, c'était encore le début ?

JEAN : Ça commençait tout doucement. Je pense que le directeur à cette époque-là, quand j'ai été recruté, c'était quelque chose qui lui tenait à cœur, c'était une personnalité qui était faite pour ça. Il a voulu l'instaurer ici. Je pense que Namur est un précurseur pour Décathlon. C'est la boîte Décathlon Namur qui est le plus élaboré là-dessus, grâce au directeur. C'était un début et on sentait déjà que quelque chose changeait.

INTERVIEWER : Tu es arrivé alors que la mentalité était déjà présente ?

JEAN : Je pense que la mentalité n'était pas encore présente ; je n'aime pas utiliser le terme, aux échelons inférieurs, au point de vue collaborateurs, vendeurs sportifs et coaches. Je pense qu'elle était déjà dans la tête du directeur qui était fort porté là-dessus. Et quand je suis arrivé, il commençait à essayer de nous apprendre ça, tout simplement, nous apprendre ce côté libération d'entreprise, prise de responsabilité et tout ça.

INTERVIEWER : Quelle était la hiérarchie à ce moment-là ?

JEAN : Justement, c'était un directeur, un directeur en formation, un directeur d'exploitation, un responsable caisses, ensuite la responsable univers, anciennement, maintenant c'est coach univers, et puis collaborateurs et donc vendeurs sportifs.

INTERVIEWER : Et cela a changé du jour au lendemain ou alors les responsables sont devenus progressivement coaches ?

JEAN : Non. Cela s'est propagé dans le temps. On peut dire au début que le responsable univers était responsable du chiffre d'affaires sur son périmètre, tout simplement. Au jour d'aujourd'hui, on est plus coach d'une équipe, donc ce n'est plus nous qui avons la responsabilité d'arriver à un résultat. C'est fait en équipe. L'équipe c'est le chiffre d'affaires que l'on fait en magasin, c'est le chiffre d'affaires que le rayon fait. Les objectifs à atteindre, ils sont tous au courant. A l'époque, c'était le responsable qui disait combien ils devaient faire, le responsable mettait en place pour et les autres devaient appliquer pour atteindre les objectifs définis par le responsable. Maintenant, ça a changé.

INTERVIEWER : Et comment cela a été pris ce changement ?

JEAN : Pour les moins anciens, j'ai envie de dire, pour les personnes qui ont intégré Décathlon comme moi je l'ai intégré, pris dans le tournant, cela n'a causé aucun souci. Là où il y a eu plus de difficultés et de compréhension, c'était pour les anciens, qui sont là depuis plus longtemps et qui ont connu toute cette hiérarchie vraiment structurelle de base, peut-être

elles étaient réfractaires au changement, et en tous les cas, cela met plus de temps pour comprendre cette libéralisation, comprendre ce changement.

INTERVIEWER : Et cela a-t-il été un frein au changement, ces personnes-là ?

JEAN : Je n'aime pas utiliser le terme frein. Mais effectivement, ça a par moment pu créer des tensions parce que j'ai l'impression qu'ils étaient sans cesse dans l'obligation d'avoir quelque chose de figé en fait. Au jour d'aujourd'hui, par exemple, à l'époque, chaque poste, directeur, etc., comme expliqué tout à l'heure, avait une fiche métier avec « je dois être capable de faire ça, ... », quelque chose de très figé, aujourd'hui la fiche métier a tendance à être mise de côté, et justement à travailler différemment, avec les forces de chacun, les aptitudes de chacun, et avec les anciens, cela passait moins. Eux avaient vraiment besoin de savoir ce qu'ils devaient faire, je veux que la personne qui me coache doit aussi savoir le faire, ils ne supportaient pas l'idée que quelqu'un ait quelque chose à apprendre, il fallait que la personne au-dessus soit meilleure que la personne en-dessous. C'est très hiérarchique. Cela n'a pas mis des freins mais cela a fait en sorte que les personnes qui devaient les coacher ont dû plus se battre.

INTERVIEWER : Cela n'a pas empêcher de mettre en place quoique ce soit. Les personnes qui ont initié le mouvement n'ont pas pris en compte les personnes qui étaient un peu réfractaires au changement. Ils ont quand même avancé ?

JEAN : Oui bien évidemment. Après, je pense que notre objectif en tant que nouveau coach c'est de comment faire en sorte de prendre avec nous, dans le wagon, les personnes qui sont un peu réfractaires à ça. C'est notre plus grande difficulté aujourd'hui, c'est vraiment se dire, ben voilà, il y a les motivés qui ont pris le train, qui avancent, qui suivent la chose, mais on ne peut pas laisser les personnes qui n'aiment pas ça sur le côté parce qu'ils ne seraient pas dans le cadre et même pour leur bien-être, je ne pense pas qu'ils peuvent être exclus, mis sur le côté. L'objectif, c'est comment faire pour les prendre avec nous. Et ça c'est une des choses les plus difficiles.

INTERVIEWER : Et cela c'est, on va dire, le défi actuel ?

JEAN : Comme je l'ai dit, il n'y a rien à faire et ça tombe sous le sens, aujourd'hui on est coach et c'est un peu comme une équipe de foot, de sport, peu importe, c'est faire en sorte que peu importe la personnalité des personnes, l'engagement, la façon d'être, le comportement, solitaire ou pas, chacun doit faire partie d'un groupe, on doit le motiver. C'est juste ça, on doit motiver la personne, peu importe ce qu'il est.

INTERVIEWER : Tu as été coach avant et après, ou bien vendeur et puis coach sans être finalement responsable précédemment ?

JEAN : J'ai été vendeur sportif en randonnée quand j'ai été recruté le 27 avril. C'était un CDD 3 mois pour la randonnée. Cela s'est bien passé et donc prolongé de 6 mois et dans la 2^e tranche de 6 mois, après 3 mois, on m'a fait signer un CDI 36 heures mais en tant que vendeur sportif. J'ai été à cet échelon un vendeur sportif et puis après un parcours qui a fait en sorte que des opportunités se sont créées mais je ne sais pas si cela vaut le coup d'en parler puisque cela est un peu concret, abstrait pardon. C'est par exemple, à chaque rayon, ou à chaque univers il y a un responsable et nous, on a eu la liberté avec 2 personnes en magasin qui sont là depuis longtemps de gérer le sport collectif sans responsable. C'est-à-dire que l'on était 3 vendeurs qui gérons le rayon sans responsable. Donc là, on parle de libéralisation d'entreprise puisque ce boulot de responsable, on devait le faire à 3. Ça nous a ouvert des possibilités de s'intéresser à autre chose comme les horaires, la gestion, le pilotage de chiffres, toutes des choses comme ça, donc on est clairement dans.

INTERVIEWER : Et ça fonctionnait ?

JEAN : Evidemment ça fonctionnait. Je ne pense pas que cela fonctionnerait partout. Je pense que cela fonctionne avec certains caractères, certaines personnalités qui ont simplement envie de se donner, je pense. A contrario, s'il y a dans le système, une seule personne motivée, cela peut être du management caché, un peu pervers.

INTERVIEWER : J'allais dire, vous étiez trois et donc il y a des gens qui ont peut-être une âme de leader. Et qui prennent un peu le dessus finalement sur les autres.

JEAN : c'est exactement ça je pense. L'objectif de tout ça, je pense. Aujourd'hui la libération d'entreprise c'est ça. Je pense que comme tu viens de le dire ça fait émerger des leaders. Ça fait émerger des personnes qui ont ce besoin et cette envie d'entreprendre. Et ceux qui l'ont moins, ils sont là mais tant mieux pour eux, j'ai envie de dire. Si ce n'est pas leur dada d'entreprendre plus qu'un autre mais d'entreprendre à leur manière et c'est bien, c'est juste que ça permet de faire émerger certains caractères, non peut-être un peu plus de leadership tout simplement.

INTERVIEWER : et donc au final c'est comme s'il y avait un chef qui se crée naturellement ? Du coup ça ne correspond plus au concept d'entreprise libérée à ce moment-là

JEAN : je ne pense pas. Étant donné qu'il y a un leader, ça n'empêche pas la libération. On sait que dans le magasin il y a toujours quelqu'un qui est plus doué dans une matière. Comment faire en sorte que cette personne qui est très forte là-dedans partage avec les autres, voilà ? J'étais là-bas avec les trois autres gars qui étaient là, l'un est là depuis cinq ans et l'autre 14 ans. Et y'a certains pavés sur lesquels j'étais plus maîtrisant qu'eux. Du coup, vu qu'on était à trois sur le rayon, je leur partage mes forces. Et l'un dans l'autre 14 ans qu'est-ce qui faisaient ? Ben ils me partageaient les leurs. Donc oui évidemment il y avait peut-être un leadership qui sort mais le partage de compétences il est là. Le comment dire, l'opportunité de pouvoir accéder à certaines choses qu'on ne peut pas faire quand on est figé dans une fiche métier. Je pense qu'au jour d'aujourd'hui si ça avait été l'ancien Décathlon, je n'aurais pas pu faire ce que je peux faire aujourd'hui. Je crois même que je ne serais pas là où je suis aujourd'hui.

INTERVIEWER : donc ça peut faire émerger des talents, par exemple ?

JEAN : exactement pour moi c'est un concept de la libération d'entreprise.

INTERVIEWER : et alors finalement pourquoi ce concept de ne pas avoir de coach n'a pas été reproduit à d'autres équipes ?

JEAN : Euh... mais justement c'est ça qui est un peu difficile. Comme la libération entreprise c'est quelque chose qui commence seulement à se mettre en place. Euh nous c'était un test, c'était un projet. Il y a beaucoup de personnes qui disent qu'ils auraient pu fonctionner, ils auraient pu fonctionner à long terme. Le seul problème, c'est que comme c'est un concept qui est en train de se mettre en place y'a encore des zones d'ombre. Et par exemple ici on en parle, voilà, j'ai eu la chance de pouvoir me détacher un peu de ce groupe d'un point de vue comme tu dis leadership. Directement moi ce qui s'est passé je me suis dit bon bah voilà je m'investis peut-être un peu plus que les deux cocos qui font le même projet que moi. Sans du tout les snober hein je faisais un peu plus d'heures, je m'intéressais à des choses qui ne les intéressait pas. A un moment donné, j'ai commencé à prendre beaucoup de responsabilités je me suis dit vu qu'aujourd'hui il n'y a encore rien qui est mis en place pour pouvoir comment dire pour pouvoir valoriser le travail qui est fait. La seule chose qui est mise en place pour le moment c'est l'évolution de poste. Et donc l'un dans l'autre, j'ai demandé pour passer coach de ce rayon là en plus. C'était entre guillemets le seul moyen au jour d'aujourd'hui mis en place pour j'ai envie de dire c'est un peu de la méritocratie. T'as mérité de passer un cap, quoi.

INTERVIEWER : est-ce que c'était plus une question financière ? Se dire j'ai beaucoup donné et au final j'étais payé au même prix que les autres qui donnaient moins. Alors que finalement je m'investissais beaucoup plus dans le projet.

JEAN : ce n'était pas que financier, je pense que moi j'ai plutôt vu ça comme une opportunité de dire que chez Décathlon, de nouveau ça c'est peut-être super ancien de penser comme ça mais voilà, on a des profils dans la boîte et il y a trois profils : un profil performer profil évolutif et un profil potentiel. Donc ça c'était un peu réducteur mais voilà, il y a une façon qu'on a de parler de certains profils. Et voilà j'ai eu de la chance d'être classé dans le profil potentiel. Donc potentiel ça veut dire un profil évolutif et je me suis dit j'avais peur de rester enfermé dans ce concept parce que c'est un début, on ne savait pas de quoi demain serait fait. Donc je me suis dit : moi, mon étape suivante c'est coach de rayon et puis mon étape suivante ce sera peut-être autre chose. Pas forcément financier mais surtout pour pouvoir faire d'autres

choses et apprendre autre chose, prendre d'autres responsabilités. Peut-être partir sur un autre magasin peut-être découvrir plein de choses.

INTERVIEWER : et dans ton équipe alors comment ça se passe concrètement ? Il y a des choses que tu délègues à tes vendeurs ?

JEAN : oui de nouveau ça, c'est un des gros avantages c'est que, ici moi c'était un peu différent je suis passé sur le rayon on était que trois, c'était une petite équipe, l'équipe avec qui je suis c'est 7 personnes pour la randonnée. Mais effectivement comme on dit, l'objectif là-dedans et que si des personnes ont un peu plus d'affinités avec une matière elle vient près de moi et elle me dit : moi ça m'intéresserait de faire des horaires je vais lui donner toutes les armes pour faire des horaires moi ça me grenade d'une tache, pas lui lancer une patate chaude, moi je vais lui apprendre à le faire, moi je sais le faire donc pourquoi pas lui apprendre. Et moi ça me libérerait du temps pour peut-être me lancer sur autre chose, quelque chose qui me plaît et auquel je n'ai pas forcément le temps de m'attarder. Donc c'est vraiment un partage en fait. Donc voilà moi on me l'a appris aujourd'hui, je suis maîtrisant dessus je suis référent donc si t'as une question tu viens et je te réponds, je te partage l'info. Et puis après, cette personne-là va être compétente, elle va pouvoir transmettre un autre et se libérer du temps. Et en même temps, lui, il augmente son bagage et peut-être que grâce à ça, cette personne passera un jour coach

INTERVIEWER : et qu'est-ce que tu fais alors concrètement pour que ton équipe se sente bien dans son travail ?

JEAN : il y a un truc que j'apprends au quotidien et ça a été une difficulté pour moi car ce n'était pas quelque chose qui m'attirait mais chez Décathlon, il y a des choses qui sont immuables c'est tout ce qu'on appelle les entretiens individuels. Chaque mois, on voit chaque personne de l'équipe pour prendre un peu la température voir comment il se sent dans la boîte. Avec les personnes qui n'ont pas peur de se confier, on peut même parler de leur privé si ça se passe bien, s'ils sont bien dans leur tête. En tant que coach si on voit qu'il y a une personne qui ne va pas bien. Ici par exemple dans mon rayon, j'en ai une qui a des problèmes

de genou depuis des années et du coup elle est en mi-temps médical et voilà ça lui fait de la peine, elle aimerait bien être à fond et elle ne peut pas. Mon objectif, c'est de la rebooster et lui dire que ce n'est pas grave, qu'elle peut prendre le temps, que quand elle sera au top elle risque rien pour sa place et dès que ça ira mieux elle sera là. C'est vraiment beaucoup de coaching.

INTERVIEWER : et ce poste de coach, est-ce que tu penses qu'il tend à disparaître un jour si on respecte vraiment le concept de libération où il n'y aurait plus de hiérarchie ?

JEAN : je ne pense pas. Parce que pour moi le nom de coach qu'on a aujourd'hui c'est déjà une évolution de l'ancien nom. Avant, c'était le responsable univers maintenant on dit coach de rayon on est coach d'une équipe. Donc, ce n'est pas comme avant. Donc je pense qu'avoir changé ce nom cette relation, ça a encore plus forgé cette place qui est super important en fait. Quand tu regardes tous les coachs de rayon ce sont un peu les personnes qui prennent la température du magasin. On est les premiers contacts avec le terrain, pour nous après retransmettre les informations justement peut-être que j'ai envie de dire au directeur mais on n'en a plus, au directeur ou au directeur en formation. On est les premiers sur le terrain pour voir vraiment ce qui se passe. Donc je pense que ce changement de poste et cette nouvelle appellation nous a permis de peut-être remettre un bon socle sur ce poste qui précédemment été voué à disparaître. Je pense qu'au lieu d'avoir disparu, il a juste été remodelé.

Interviewer : mais il y en aurait moins alors un jour, car si vous transmettez toutes vos connaissances. Et en plus il y a eu le test d'autogestion de rayon... et à l'époque alors quand ils ont changé l'appellation, il y a des gens qui sont passés de responsable à coach alors.

JEAN : coach et responsable, c'est la même chose.

INTERVIEWER : ils ont quand même changé de fonction ?

JEAN : c'est la même fonction mais avec une autre vision, c'est juste ça

Interviewer : ces gens n'avaient pas peur de changer et se sentir rétrogradé ?

JEAN : forcément, ça dépend des profils. Je veux dire moi je parle en mon nom et pas au nom des autres. Il y avait peut-être des personnes qui avaient une affinité avec ce rôle de responsable. Là on sentait une vraie hiérarchie. Il y avait le vendeur et le responsable. Et à partir du moment où ton responsable te demande quelque chose, je n'aime pas parler comme ça, mais c'était : tais-toi et fait le. C'était voilà, je te dis de faire ça et tu le fais. Ce n'était pas du tout enrichissant de donner une directive et de ne pas donner de sens, si tu dois refaire la même dans une semaine tu es incapable de le faire. Il y a peut-être des personnes que ça correspondait d'être responsable et de se dire je veux tout diriger, rien déléguer et avoir des pantins. Moi personnellement, ce n'est pas mon trip. Je préfère clairement penser équipe et penser au bonheur de tous, avoir cette bienveillance moi personnellement, ça n'a pas changé. Mais il y avait peut-être des personnes qui avaient cet esprit un peu plus droit.

INTERVIEWER : mais il n'y avait personne qui s'était révolté contre ce principe ? Où personne qui ait quitté l'entreprise ?

JEAN : comme je disais si y'a eu un jour un souci c'était pas au niveau des coachs ça a été vraiment à l'échelon vendeur où il y avait vraiment besoin de cette idée d'autorité de se dire un directeur ça fait ça ça ça ça ça. Quand il y a un souci, il fait ça ça ça ça ça. Aujourd'hui y'a rien à faire y'a des coaches qui par moment, y'a un pavé qu'ils aiment moins qu'ils ne maîtrisent pas, alors ils ne vont jamais le mettre de côté. C'est quelque chose sur lequel ils ne seront jamais bons alors, pourquoi s'attarder à faire quelque chose sur quelque chose que tu ne maîtriseras jamais et surtout qui ne te donne pas d'énergie, quelque chose qui vient maintenant et auquel tu te dis merdes alors, j'ai pas envie de faire ça. Alors qu'en magasin, t'as peut-être une dizaine de personnes très fortes là-dessus. On va les guider à faire ça et eux ils prendraient du plaisir à le faire et toi ça te permettrait de te consacrer à quelque chose qui t'anime plus. Mais de nouveau, il ne faut pas se méprendre, il ne faut pas mettre de côté et faire que ce que l'on aime, on est d'accord, il faut être maîtrisant sur tout. Mais je pense qu'on a un meilleur résultat quand on travaille sur quelque chose qu'on aime vraiment.

INTERVIEWER : et au changement est-ce qu'il y avait des personnes qui pensaient que libérer, ça voulait dire : je fais ce que je veux ? Des gens qui n'ont plus de limites ? Comment est-ce qu'ils ont réussi à définir ce cadre de jeu ?

JEAN : ben justement parce que ce cadre qui est là a été défini avant nous. C'est le conseil d'administration en Belgique qui l'a créé. De nouveau, on parle de hiérarchie, il y a les personnes qui ont créé le magasin : les Leclercq et les Mullier. Ce sont eux qui ont dit : moi je veux que Décathlon ce soit ça et ça. L'objectif, c'est de les transmettre aux gens. Et donc du coup, il y a un cadre de jeux qui est fait. Il y a le conseil d'administration qui fait un cadre pour la Belgique et puis indirectement, ils nous l'apprennent. Donc, on est libéré on fait ce qu'on veut mais il y a des limites à ne pas franchir. Le seul problème c'est qu'il y a malheureusement certaines personnes qui, comme tu le dis, n'ont pas compris ce que c'était la libération de l'entreprise. Moi je peux te le résumer en deux mots : tu as libération et responsabilités avec un égal entre les deux, tu ne peux pas être libre de faire quelque chose si tu n'as pas le côté responsable, tu ne peux pas prendre quatre heures de midi et venir travailler une heure en rayon. Tu peux, par exemple, faire deux heures de sport sur ton temps de midi si tu sais que ton rayon est couvert, tu penses à toutes tes responsabilités. Tu peux tout faire, moi ça m'est déjà arrivé d'aller faire un tennis pendant trois heures, mais je suis venu à 8h et je suis reparti à 19h et je savais très bien que les trois heures où je partais, il y avait quelqu'un sur mon rayon donc à partir du moment où c'est fait de façon responsable, on est libre de faire la chose. Mais il faut penser à la responsabilité et malheureusement il y avait beaucoup de personnes qui n'avaient pas cet équilibre entre les deux. Ouais je suis peut-être libre d'aller faire 20 minutes de fléchettes en salle de pause un samedi après-midi à 14h, mais il n'y avait plus personne au rayon, à ce moment-là, il y a un truc qui cloche.

INTERVIEWER : donc ça a amené des petits soucis ça ?

JEAN : évidemment, mais c'est juste qu'il faut donner du sens. Mais cela m'est déjà arrivé à un moment donné de passer à côté de mon rayon et de voir qu'il n'y avait personne dedans. Qu'est-ce qu'il se passe ? Évidemment, tu vas retrouver les personnes et elles sont trois à parler en salle de pause et là tu dis : ça ne me dérange pas que tu prennes une pause

maintenant mais on ne le fait pas à trois, il faut toujours quelqu'un pour garantir le rayon. Si un client est perdu, qu'est-ce qu'il se passe ? De nouveau c'est donner beaucoup de sens et c'est ça qui peut être un peu éreintant. C'est se dire : normalement ça devrait tomber sous le sens : on ne fait pas une pause à trois sur le rayon quand on est que trois dedans et malheureusement des fois, on doit être là derrière pour expliquer la situation. Je ne peux pas arriver dans la salle de pause et gueuler : allez, rentrez dans le rayon, je dois donner du sens, je dois arriver et dire est-ce que vous trouvez normal d'être trois en salle de pause alors qu'il n'y a personne sur le rayon ? On est samedi et y'a plein de gens qui appellent et plein de gens dans le rayon. Du coup, il faut le dire une fois, 2 fois, 3 fois et à la fin l'objectif est qu'ils le fassent par eux-mêmes. Tu vois c'est vraiment un travail de sens.

INTERVIEWER : et ces personnes-là, elles ont regagné le cadre ?

JEAN : évidemment, il y a toujours des cas particuliers. En fait moi je pense que le problème de base, c'est déjà le terme en lui-même. Dans le terme libération d'entreprise, il y a le mot libre et en fait les gens l'interprète comme ils veulent, ils ne prennent que les bons côtés quoi. Alors que de mon côté, moi, je me dis que j'ai été libre d'apprendre le recrutement. C'est quelque chose qui me plaisait et voilà on m'a donné les clés et l'opportunité de le faire. Donc j'ai plongé dedans, voilà, c'est ça la libération d'entreprise, c'est donner accès à des choses que normalement tu n'es pas censé faire parce que le recrutement à la base c'était le directeur qui s'en occupait. Normalement, s'il n'y avait pas eu la libération d'entreprise, c'est le directeur qui m'aurait recruté alors que j'ai été recruté par mon équipe. J'ai été recruté par des personnes qui, après, j'aurais été au même poste qu'eux. Le problème c'est donc ce mot libre les gens se disent je suis libre de faire ce que je veux. Mais non tu es libre de participer à des choses qu'elle a base tu étais pas censé faire. C'est ça la grande difficulté. Pour moi le terme n'est pas bon.

INTERVIEWER : est-ce qu'à la base, les gens ont bien compris le concept parce que cela n'a pas été clairement expliqué ? Entreprise libérée, les personnes ont tapé le mot sur Google...

JEAN : aujourd'hui tu peux aller voir notre ancien directeur, qui lui, est poussé là-dessus, c'est ça qui est paradoxal, l'entreprise libérée ce n'est pas figé, ça change au jour le jour, la libération d'entreprise quand il l'a installé par rapport à maintenant ce n'est déjà plus la même. C'est ça qui est beau et qui est peut-être difficile à comprendre pour certaines personnes. La libération d'entreprise a une limite, une frontière à ne pas dépasser. Mais c'est aussi quelque chose qui grandit, il y a toujours une frontière mais aussi comme un ballon d'eau, plus tu le remplis, plus tu en as et donc plus de choses tu as à faire. Ce n'est vraiment pas figé. Tu peux aller interroger 20 personnes dans le magasin pour définir la libération d'entreprise, ils ne pourront pas mettre des mots dessus. Ils pourront te donner le concept, et encore, ceux qui sont concernés mais aucun ne pourra te donner une définition précise.

INTERVIEWER : personne n'a défini le concept au départ ?

JEAN : non. On nous a simplement donné le cadre du jeu. On nous a donné la libération d'entreprise, c'est ça, c'est ça, c'est ça, le cadre, l'opportunité de travailler libérer. Et chacun la comprend à sa façon. Moi, je la comprends comme on reste dans le cadre du jeu et on est responsable. C'est ça qui est beau et les portes sont grandes ouvertes et il n'y a pas de limites à la création et qu'on reste responsable.

INTERVIEWER : quels sont les gros points forts de la libération aujourd'hui ? Les points les plus importants dans l'entreprise ?

JEAN : si je devais noter une chose, c'est d'être vraiment plus responsable. On ne se rend pas compte. Le système dans lequel je travaille et ma façon de fonctionner m'ont rendu plus responsable que ce que je l'étais avant. Je me rends compte aujourd'hui que je suis beaucoup plus responsable même dans ma vie privée. On m'a donné des armes, on m'a donné la façon de faire. Au boulot, je suis super responsable et cela a eu un impact sur ma vie privée. Donc c'est ce degré de responsabilité qui est offert et cela dans un apprentissage constant.

INTERVIEWER : et quels sont les aspects négatifs ? Qu'est-ce qui reste vague ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas encore bien ?

JEAN : ce n'est pas facile comme question. Ce qui ne fonctionnerait pas encore bien, c'est justement la bonne compréhension du concept global. Je pense qu'il y a encore beaucoup de personnes qui sont à côté d'une bonne compréhension de l'entreprise libérée. Et donc les personnes sont hors cadre. Des personnes, malheureusement, se permettent certaines choses et vont te dire c'est l'entreprise libérée et donc je le fais alors que cela n'a rien à voir avec l'entreprise libérée. Et cela parce qu'ils se sont fait une fausse idée de la libération d'entreprise. Et donc elles abusent du système. C'est une des grosses difficultés puisque l'entreprise libérée n'est pas un concept figé. Pour certains, cela ouvre de mauvaises portes.

INTERVIEWER : et aujourd'hui le cadre est-il clairement bien défini ? sais-tu exactement sur quoi tu peux donner ton avis, donner ton influence et sur quoi tu ne peux pas agir ?

JEAN : oui. Donner son avis justement, c'est ça qui n'est pas mal, si demain j'ai un souci avec mon directeur et je peux aller voir mon directeur, lui expliquer ce qui s'est passé, ce qui m'a heurté, ce qui m'a choqué. Il y a déjà eu des situations comme cela, en commercial. C'est une réunion un lundi par mois, tous les coaches univers se réunissent, on parle de plein de choses, des choses qui vont, qui ne vont pas, il y a déjà eu des situations comme celles-là où le responsable d'exploitation qui est juste en-dessous du directeur et qui a fait une remarque inappropriée qui a interpellé certaines personnes et ils sont allés le voir et lui ont dit que la prochaine fois s'il recommençait, ils quitteraient la pièce. Pourtant c'était un coach qui avait une certaine hiérarchie.

INTERVIEWER : as-tu poids dans certaines décisions ? Au final, tout est néanmoins dicté par une personne, par une ligne directrice ou par un budget ou autre chose ?

JEAN : évidemment. Tout ça, c'est concret et figé. Mais par exemple, pour le budget, on est responsabilisé là-dessus. Par exemple, je fais un entretien de fonctionnement avec un de mes collègues, on va aller bouffer, se faire un bon petit resto, point barre. Et Décathlon m'offre la possibilité de le faire. J'ai un budget fixé à l'avance pour le réaliser, 25 € pour lui et 25 € pour moi. Donc 50 € pour faire mon entretien. Et si je rente une note de 70 € je pense que Décathlon me la remboursera mais moi est-ce que j'ai envie de faire ça puisque je suis une

personne responsable chez Décathlon. Mais non, ce n'est pas dans le concept dans les objectifs de l'entreprise libérée. À partir du moment où tu es dans ce concept, ce sont des attitudes que tu n'as pas envie de faire.

INTERVIEWER : donc les personnes se responsabilisent elles-mêmes et se donnent elles-mêmes leur propre cadre ? Le tien par exemple n'est pas celui de ta collègue ? Tes limites ne sont pas les siennes ?

JEAN : le cadre, les limites telles que celles de 50 € mais il est évident que tout le monde doit les respecter. La personne qui va faire 70 € à chaque entretien n'est plus dans le cadre et donc tu vas lui dire qu'il y a une règle à respecter pour tout le monde... même s'il y a toujours moyen de tricher... et donc c'est juste, est-ce que c'est responsable de le faire ? Non et donc à la personne concernée, on va lui dire de respecter la règle applicable à tout le monde.

INTERVIEWER : l'important, c'est donc la prise de conscience collective ?

JEAN : la prise de conscience est égale à donner du sens. Et c'est super difficile, parce qu'y a des gens qui sont têtus et qui n'en démordent pas. Cela est déjà arrivé plusieurs fois et personnellement, j'ai déjà dû répéter plus de 20 fois la même chose à une personne sur une semaine soit parce qu'elle n'avait pas envie de comprendre soit parce qu'elle était fatiguée soit parce qu'elle s'en foutait mais je ne pouvais rien faire d'autre que de lui répéter plusieurs fois. T'as fait ça ? non, alors n'oublie pas de le faire. T'as fait ça ? non, n'oublie pas de le faire... tu ne peux rien faire d'autre, tu dois donner du sens à la personne. Tu fais ça, cela va faire ça, etc. Et à la fin ça fonctionne. Tu vois la différence.

INTERVIEWER : aujourd'hui te vois-tu encore évoluer chez Décathlon ?

JEAN : oui. Moi, mon objectif en venant tous les jours travailler ici chez Décathlon, c'est continuer à apprendre et si un jour, j'ai l'opportunité de créer et bien je le ferai.

INTERVIEWER : donc pour toi, ici, ce n'est que du positif dans ce système de fonctionnement ?

JEAN : pour moi, c'est positif oui, personnellement. J'ai peut-être eu la chance de tomber sur de bonnes personnes. Ici à l'époque, c'était le directeur, qui tous les mois, prenait les coaches et les animait. Moi, j'ai eu la chance de choisir la personne qui m'animait. C'était un coach de rayon comme moi avec un esprit beaucoup plus développé que le mien, même plus développé que beaucoup d'autres personnes et c'est lui qui m'a coaché. Il part dans un mois mais si je suis là, c'est grâce à lui parce que il a eu envie de partager avec moi. Il m'a compris et a cerné les besoins et m'a fait grandir. C'est un vrai coach. Et ça devrait être notre objectif à tous.

INTERVIEWER : peut-on encore mettre d'autres choses en place pour que la situation soit plus optimale ? une idée ?

JEAN : sur l'entreprise libérée, je n'ai pas d'idée comme ça à l'instant. Mais si j'en avais eu une, je sais que je pourrais la mettre en œuvre. Comme je l'ai dit, j'ai fait un an de massothérapie, et je propose une nouvelle initiative et bien je prendrai l'initiative de masser des collègues et que cela aurait un effet bénéfique sur le bien-être ou sur les chiffres du magasin, on me donnerait l'opportunité de le faire. C'est ça qui est bien. J'ai des collègues qui donnent des formations parce qu'ils ont une spécialisation, par exemple en psychologie. Si tu viens avec quelque chose de concret, et bien, tout est faisable. Beaucoup de gens ont déjà pris des initiatives. Ici il y a un gars qui fait du basket et il a 36 ans, il a créé un tournoi de basket pendant les vacances de Pâques pour les enfants avec le soutien de Décathlon. Décathlon offre de lot et cela fait de la pub pour la marque. C'est extrêmement bien fait et cela apporte une plus-value à Décathlon. Et cela, il l'organise sur son temps de travail, et il est payé toute la semaine de stage alors qu'il est à l'extérieur du magasin. Et en magasin, on paye un étudiant pour le remplacer. Lui il est heureux de son organisation et le magasin de sa publicité et sa valeur ajoutée au niveau économique.

INTERVIEWER : as-tu d'autres exemples similaires ?

JEAN : plusieurs. J'ai actuellement un collaborateur qui travaille depuis quatre ans chez Décathlon et qui adore le ski et donc il part chaque année à Chamonix où il y a un Décathlon sur les pistes. Il part une semaine pour tester les nouveaux produits créés pour le ski.

Décathlon lui paye tout le séjour. Quand il revient ici à Namur, il devient le moniteur Belgique pour le rayon des skis et forme tous les coaches de l'univers montagne pendant 1 mois et demi. Le collègue est l'homme le plus heureux du monde pendant cette période.

INTERVIEWER : le ski c'est en hiver, que fait-il en été ?

JEAN : En été, il prend en charge l'univers rando et montagne. Cela nécessite une organisation pour occuper le collègue 50-50 sur les deux activités au cours de l'année. La rando est le rayon le plus important du magasin. C'est 30 % du chiffre d'affaires du magasin.

INTERVIEWER : c'est une grosse responsabilité d'être coach de l'univers rando ?

JEAN : oui. C'est pour ça aussi que j'ai choisi cet univers. C'est aussi grâce à Sylvain mon coach qui m'a bien compris, qui m'a dit mes points forts et mes points faibles. Et grâce à ça, je sais ce que je dois mettre en place pour évoluer. Passer dans l'univers rando, cela faisait partie de ma trajectoire chez Décathlon pour augmenter mes compétences et mes axes de progrès. C'est donc important d'avoir un bon coach.

INTERVIEWER : tu as pu choisir ?

JEAN : moi j'ai eu la possibilité de le faire parce que j'étais en sport co, c'était un peu différent parce que le concept se mettait en place. Aujourd'hui, tu ne choisis pas ton coach, tu fais comme tout le monde, tu choisis Seb, on sort un peu du côté du concept de libération où tu as l'opportunité d'être décideur. J'ai choisi de façon responsable en ne choisissant pas un pote. Je ne connaissais pas cette personne si ce n'est que ses qualités. C'était quelqu'un de très humain, ce qu'il me fallait. Je n'avais pas besoin qu'on me coach sur des process mais bien sûr du travail concret. J'avais besoin qu'il s'intéresse à moi, qu'on parle de moi, pas du boulot. C'est ça un coach, savoir comprendre si le collègue va bien ou pas. Et s'il ne va pas bien il faut faire attention. Jean ne va pas bien, attention, il ne faut pas qu'il se crame. Et cela n'est pas donné à tout le monde.

INTERVIEWER : quelles sont tes tâches concrètes ?

JEAN : je suis encore en apprentissage en tant que coach. Moi j'adore ceux qui ont du talent. J'adore être tout le temps en route, je suis plein d'énergie. Je fais des heures tous les jours et on me dit de rentrer chez moi. C'est mon choix. Mon quotidien, c'est d'être en contact permanent avec mon équipe. Chez Décathlon, on n'est pas des coachs qui sont continuellement sur l'ordi. Moi je suis plus sur le terrain avec mes équipes et toujours à fond. C'est mon quotidien.

INTERVIEWER : une fatigue positive ?

JEAN : oui. Cela fait deux ans que je travaille chez Décathlon et chaque matin quand je me lève je ne me suis jamais dit : aujourd'hui j'ai pas envie d'y aller. Aujourd'hui cela va me faire chier car je sais qu'il y a ça à faire. Ben non. Je connais mes tâches et cela fait partie de mes responsabilités. Jamais les pieds de plombs, contrairement à quand je travaillais dans le bâtiment. Ici non.

INTERVIEWER : cela te correspond bien ! les valeurs de l'entreprise aussi.

JEAN : oui. Puisque depuis 2 ans, comme je te le dis, je suis coach au début dans le rayon foot que j'ai eu du mal à quitter, mais que j'ai quitté sereinement pour attaquer un autre challenge.

INTERVIEWER : Autre chose à ajouter ?

JEAN : pas forcément.

INTERVIEWER : et l'ambiance, sympathique ?

JEAN : la tranche d'âge qui va de 20 à max. 38 ans. Chez Décathlon, on se sent respecté en fait. On n'a pas l'impression d'être un pion comme par exemple, ma maman, par comparaison qui travaille chez GSK, là-bas c'est la misère, tu dois tout le temps pointer même pour une pause, très infantilisant, tu es robotisé. Même dans l'enseignement, on essaye de développer la personne. Ma maman, 55 ans, n'est pas épanouie dans son boulot.

INTERVIEWER : cela permet d'être créatif.

JEAN : la personne du basket, c'est parce que on lui a permis d'être libre et de prendre l'initiative. Moi, au début, je ne le croyais pas et puis je me suis dit que je pourrais faire la même chose au foot. Dans quelle autre entreprise on te permet de faire cela, de prendre une telle initiative.

Le 20 mai dernier, c'était les 20 ans de Décathlon Belgique, il y avait une soirée, il y avait 1400 personnes à Décathlon qu'ils faisaient la fête ensemble. C'est du donnant-donnant. Ils nous le rendent bien aussi. Ce sont aussi les valeurs de la famille Mullier. L'important c'est de partager les mêmes valeurs. Possibilité aussi de se former en permanence chez Décathlon. L'ancien directeur est parti cinq jours en Toscane en formation où tu as le représentant Leclerc qui est là et qui demande à ses collaborateurs vous avez cinq secondes pour me donner les valeurs de Décathlon sinon vous sortez de la pièce. Si tu ne connais pas les valeurs, c'est que tu n'as rien à faire là. Bien entendu il ne fait pas sortir les gens. Et tout part de là. C'est donc important que le coach soit bienveillant et prennent soin de ses collègues.

5 ANNEXE E : ENTRETIEN AVEC CATHERINE

Comment t'appelles-tu ? Catherine.

Quel âge as-tu ? J'ai 22 ans.

C'est tout jeune. Mais plein de maturité.

C'est quoi ta fonction ici ? Je suis vendeuse en équitation. J'ai commencé c'est comme étudiante il y a deux ans et demi maintenant et j'ai mon premier contrat. L'année dernière, j'étais étudiante et maintenant j'ai un CDI qui commence au 1^{er} janvier. Je suis à plein 36 heures semaine et je suis dédiée au rayon équitation. Maintenant les rayons sont séparés. Je travaille dans le rayon équitation. Je suis 36 heures qu'en équitation.

Vous êtes beaucoup en équitation ? Il y a la responsable en 18h /sem. Moi en 36. Un cdd qui est là juste sept heures., une 18 heure et une autre c'était une 11 heure. Elle est instit à côté.

C'est ta première expérience professionnelle ? Oui. Avant j'ai bossé dans les chevaux un petit temps. Mais c'était comme étudiante. C'est pas du tout un vrai job.

Tu as pu rejoindre le rayon équitation parce que tu t'y connaissais ? Je suis arrivée ici par pur accident en fait je cherchais un job étudiant parce que je devais compléter mes heures dans les chevaux.

Tu fais des études ? Oui j'étais à l'école. Je voulais absolument compléter mes heures en plus pour avoir des sous. J'avais postulé et j'ai attendu un an et demi avant d'être engagée parce que la responsable partait en vacances et qu'elle n'avait pas le temps de former quelqu'un et qu'il fallait quelqu'un rapidement. Je suis arrivée ici et en une semaine de temps j'étais engagée. J'ai fait mes 50 premiers jours. J'étais hyper contente. Ça s'est fait à partir d'un accident. Parce que j'ai attendu un an et demi avant que quelqu'un ne trouve mon CV

dans la farde. Maintenant ça se fait différemment. C'est un autre déroulement de la chose, c'est vrai.

Tu as fait des études en équitation ? Non, pas du tout. J'ai fait pour faire assistante sociale technique de qualification. Pour faire éducateur en gros. Ce n'était pas mon délire l'école. Donc j'ai très envie d'abandonner la chose. Je voulais me mettre comme indépendante comme mes parents mais bon, pour finir ça ne s'est pas fait et voilà. Et Décathlon ça me plaît bien. Je suis bien ici.

Donc ici, ça fait deux ans et demi que tu travailles ici ? Oui.

Dans le rayon équitation uniquement ? Non, j'ai commencé par le rayon chasse pêche et équitation puis ça a été séparés en septembre.

Tu ne préfères rien d'autre qu'équitation ? Oui c'est plus mon domaine. La pêche, je pêche deux fois par an la truite avec mon père mais ça ne m'aide pas beaucoup pour le travail. Après les formations c'est trop complexe quand tu n'es pas intéressé et quand t'es pas inspiré par la chose et que ça te donne pas envie ni te motive pour le boulot. Je vais étudier la pêche alors que je ne m'y connais pas. Pour raconter de la prout aux gens, ne le fais pas quoi ! Donc ce n'était pas épanouissant.

Et la chasse ? La chasse, euh, c'est des tueurs d'animaux, donc je ne pouvais pas les voir. Après je m'entends super bien avec mes collègues, mais pour moi je leur dis tous les jours vous êtes des tueurs d'animaux. Après je sais que c'est pour la régulation des animaux dans les bois. Je le sais tout ça. C'était horrible tout ça. Je reste fixée, moi un moment ma passion c'est l'animal. La plupart je sais bien ils aiment faire des photos. Il ne suffit pas de les tuer les animaux. J'aime bien les contacts différents mais ce n'est pas ma passion. Il y avait de la diversité : des bûcherons et des petites filles de 14 ans qui commencent l'équitation. C'est pas du tout la même chose. C'est enrichissant point de vue contact humain, mais pas épanouissant point de vue objective de vente. Boulot. Après voilà c'est le train-train de tous les jours.

L'équitation, tu en fait en privé ? J'en fais depuis que j'ai 12 ans.

Quand tu arrivée, comment se passait la structure ? C'était parfait. À cette époque-là, c'était parfait. Je vais être claire. Le nouveau truc, c'est non. Ça ne peut pas marcher. J'ai vu les deux différences. Quand je suis arrivée, il y a un an et demi avec un directeur. Puis la dernière année, avec le changement structure, moi j'ai vraiment vécu les deux parties de la chose et je peux dire en tant que jeune, c'est de la merde. Alors, j'ai connu la structure avec Sébastien. Donc c'était le directeur du magasin à l'époque. C'était la personne référente. Donc quand tu étais étudiante, tu sais vers qui tu dois aller. Si tu es perdue ? Tu sais vers qui te tourner en cas de problème. On est une grande famille, on est tous unis même si, voilà, on a tous des avis bien tranchés. Et bien différents de ce que l'on veut. On est soudé mais à côté on a une personne référente. Tu lui dis un truc. Elle réfléchit. Et elle te donne la réponse. Maintenant, le problème de maintenant, c'est que tu dis un truc et tout le monde se refout la tâche. Et donc ta réponse, tu ne l'as pas. Du coup tu te dis, bon bah, je vais la trouver toute seule, mais ça prend 10 fois plus de temps. Du coup, c'est beaucoup plus compliqué. Tu n'as pas de feeling. Tu ne sais pas avec qui tu peux avoir une affinité, et dire, écoute j'ai un problème vers qui je peux me tourner ? Vers qui je vais ? Je ne sais pas.

Vers le coach ? Oui quand le coach est là, mais quand le coach n'est pas là ? Moi j'ai une situation un peu particulière où ma coach n'est là qu'à mi-temps. Elle est là en mission, je peux toujours lui téléphoner. C'est ce que je fais. C'est passer par 4 chemins. Le jour où elle en congé, je dois l'appeler chez elle. Je n'ai pas envie de le faire. Oui, je peux demander à quelqu'un d'autre du rayon, s'il peut répondre ou non. Ou savoir vers qui me tourner.

Ce n'est pas défini clairement ? Ce n'est pas défini clairement, mais même toi tu ne sais pas. Tu me demandes un truc, un autre. Tu as une version de la chose que tu vas demander à une autre et tu as une autre version. On se demande si entre eux ils communiquent et comment on peut me donner une réponse et l'autre me donner une autre réponse. Et moi, dans ce cas-là qu'est-ce que je fais ?

Ça te perd un peu ? Oui, je suis une grosse frustrée en fait. J'avoue, là je suis frustrée par rapport au fait que je suis jeune, je suis là depuis deux ans et demi. Bah j'avais quelqu'un de référent vers qui me tourner. Je savais que je pouvais toujours aller vers lui. Même par mail, il

me répond 15 jours après. Aujourd'hui, j'ai quatre personnes disponibles et je n'ai aucun qui sait me donner une réponse. Y'a pas de communication. C'est ça qui me travaille aujourd'hui. On ne communique pas avec nous. Il y a des choses qui se font, on est au courant beaucoup plus tard, tu vois.

Avant, vous étiez au courant directement ? Oui, par des mails.

Quoi par exemple ? Il y a un déménagement qui se fait, on est tous inscrits, il y a 15 absents mais on sait ce que l'on doit faire. Mais maintenant la moitié du magasin ne sait même pas qu'il y a 15 absents. Ça n'a pas été communiqué.

Par déménagement tu entends des personnes qui change de magasin ? Oui. Par exemple des personnes qui vont courir. Le bilan par exemple, c'est une réunion que l'on fait chaque année. Pour moi, c'était la première année que j'y allais, car je suis en contrat définitif. Il y a des activités qui devait être fait mais il n'y a pas eu de communication sur ses activités. On savait qu'on allait faire des trucs mais on ne savais pas quoi.

C'est parce que c'était une surprise ? Non pas du tout, comment dire, des bêtes petites choses, pour lesquelles il faut de l'organisation. On ne communique pas. On ne sait pas. On ne sait pas les projets. On va être autre une semaine après. Il y en a peut-être qui ne sont pas d'accord avec ça tu vois, donc je pense qu'il y a vraiment un problème de communication dans ce genre de structure. Aujourd'hui, c'est un problème de communication qui me pose un problème. Je pense aussi que c'est l'accumulation du problème de communication : lui, il a dit ça, un autre dit ça. Qu'est-ce qui est vrai qu'est-ce qui est faux ? Ils ne sont pas d'accord entre. Comment on fait avec les informations ?

Et c'est parce qu'il n'y a pas de ligne directrice ? Pas de ligne directrice du tout.

Tu n'es pas entourée d'un cadre précis ? Pas du tout. Aucun. Aucun, aucune structure, aucune organisation. Zéro organisation. C'est trop éparpillé. On ne demande jamais l'avis des autres. On ne sait pas vers quoi on va. On a plein de projets. On va faire des beaux trucs. Mais il n'y a pas de structure. Moi quand je suis arrivé, on m'a dit qu'il a quatre personnes

responsables. On m'a dit qu'il y avait un vote pour la quatrième personne. Mais je n'étais pas là au vote. Moi je ne savais même pas qu'il y avait quatre coachs. Je n'en savais rien.

Il y a eu un vote pour savoir si une quatrième personne allait être engagée ? Oui il y a eu un vote, un jour j'ai vu débarquer la personne au magasin.

Les personnes sans CDI n'étaient pas prises en compte pour le vote ? Oui. Moi j'ai pas du tout été informée. Je ne savais pas qu'il allait y avoir quatre co-leader. Je ne savais pas qu'on aurait plus de directeur. Du jour au lendemain. J'ai su une semaine avant que Seb ne parte. J'étais en CDD à ce moment-là. J'étais dans la période où j'étais pas mal là.

Tu penses que tu n'as eu aucune communication sur le changement de structure ? En tout cas, pour moi, on ne m'a pas demandé mon avis. Je suppose qu'il y en a d'autres qui ont eu la même situation que moi. Problème de communication. De faire passer la formation, des mails, quelle est votre mission, qui fait quoi ? Chacun anime son rayon. Mais pourquoi avoir quatre personnes alors ? Alors qu'une personne seule c'était très bien. Ça sert à quoi ? Aujourd'hui on se pose plein de questions alors que normalement, si ça avait été clair on n'aurait pas cette question à se poser.

Donc à la base, on ne vous a pas expliqué l'idée de base ? Non.

Et maintenant tu penses que tu sais c'est quoi ? Non. Et honnêtement aujourd'hui, je n'ai pas envie de savoir. Ces quatre personnes sont là, oui elles sont là. OK.

Tu leur en as déjà parlé de cette situation ? Je n'ai pas encore parlé car j'attends le bon moment pour le faire. J'attends que ça explose un peu. Je sais qu'il y a beaucoup de palpitations dans le magasin. Je sais qu'il y a des choses qui ne vont pas pour personne. Cette personne n'ose pas le dire. Il y a aujourd'hui dans ce magasin trois clans. Il y a les étudiants, qui sont au courant de rien. Ils sont là trop peu souvent. Il y a les vendeurs, il y a les quatre co-leader.

Et les coaches, ils sont où là-dedans ? Les coaches, ils sont dans le feu de l'action entre les vendeurs et les leaders.

Ils ressentent qu'ils font tampons entre les deux ? Je pense qu'ils ne ressentent pas eux-mêmes qu'ils font tampon.

Les vendeurs sont-ils révoltés ? Pas tous, il y en a beaucoup qui aiment cette façon de fonctionner. Moi personnellement pas. Moi j'ai vécu les deux, donc je sais. Et je n'aime pas ça. Je sais comparer. Là, je ne comprends pas comment ça fonctionne très bien. Le rôle de chacun, ce n'est pas défini. Il n'a pas de communication.

Connais-tu ton rôle ? Moi mon rôle, à l'heure actuelle, c'est d'être épanouie dans ce que je fais. Ça me lever tous les matins sans avoir les pieds de plomb pour aller travailler. C'est hyper important pour moi. Le jour je vais commencer à aller travailler soit motivation, alors je vais tout de suite arrêter. C'est pour dégringoler vers le fond et avoir son C4 et salut. Mon rôle personnel est de m'épanouir dans mon royaume et d'être bien dans ma peau. De me mêler de mes oignons. Le jour où j'aurais envie d'exploser, j'exploserai. Je le dirai. Tout le monde sait comment je suis. Je suis quelqu'un de ... Il ne faut pas me chercher. Tout le monde sait comment je fonctionne. Si quelqu'un a quelque chose à me dire, il doit me le dire. Je ne sais pas fermer ma bouche. Après, moi je suis quelqu'un qui a besoin de travailler beaucoup en collectif. C'est quelque chose qui me frustre. J'ai envie de savoir avec qui je peux travailler main dans la main.

Tu n'as plus l'impression que c'est un travail d'équipe ? Non.

Même avec tes collègues de rayon ? Si, avec mes collègues de rayon, ça fonctionne. On se connaît, on se voit souvent, on s'envoie des mails, on communique entre nous. Je peux très bien me dire qu'aujourd'hui on va manger un bout avec les autres filles. J'ai cette chance que dans le rayon, on est assez proches. Par chance ou par malchance, on est une équipe de fille. On reste soudées. Je ne sais pas si on t'a parlé de ce licenciement. Moi je suis touchée par la chose, donc je ne suis pas très neutre pour te parler de cela. On a envoyé un mail, trois lignes, pas de pourquoi pas, de comment. Je suis disponible. Est-ce que les personnes qui auraient

vraiment envie de te dire tes quatre vérités viendront vraiment te voir ? Non, Ça va de soi. Ici, si je n'aime pas quelqu'un, je vais pas passer par quatre chemins pour lui dire. Il y a un grave problème de communication entre les gens. À cause de cette structure. Tout le monde tourne autour mais personne ne rentre dedans.

Est-ce que les co-leader se rendent compte de ce problème ? Je pense qu'ils ne se rendent compte de rien. Ce n'est pas que j'ai un problème avec eux. Je les apprécie vraiment comme ils sont. Ce sont des personnes hyper riches. Ils savent plein de trucs. C'est super intéressant. Mais il n'y a aucune communication. Aujourd'hui ils sont là mais on ne sait pas à quoi ils servent, quel est son rôle.

Tu ne connais pas exactement son rôle ? Non je ne sais pas ce qu'il fait. Il est au magasin. Il est sur son ordi. Il n'a pas encore bougé.

On ne vous a jamais expliqué clairement leur rôle ? Non. Je ne sais pas ce qu'on dit les autres mais moi je ne sais pas ce qu'ils font. C'est rentré par une oreille et c'est sorti par l'autre. Je n'ai pas de communication là-dessus. C'est peut-être parce que je suis au fond du magasin et que l'on ne me voit pas. Pas de communication. Qu'il soit là ou non, ça ne change rien c'est vraiment les coachs qui gèrent le rayon. En fait on fait ce que l'on veut ici.

Tu fais ce que tu veux ici toi ? Oui, je fais ce que je veux en respectant le coach. J'ai l'impression qu'ici il n'y a pas de challenges, y'a pas de cadre. Tout le monde fait ce qu'il veut.

Y a-t-il encore de la synergie entre les gens ? Chacun vit de son côté et le partage avec les autres. Par moment oui. Aujourd'hui, c'est mort dans le magasin. Tout le monde est de son côté.

Est-ce parce que tout le monde est obligé de rester dans son rayon ? normalement oui, mais on peut aider les autres quand ils ont des problèmes. Ce n'est pas à nous de nous animer. C'est les chefs qui doivent faire ça. Que veux-tu faire quand il n'y a personne ?

Donc tu fais quoi toi ? Je ne fais rien.

Tu attends ? Non, je fais toujours des petits trucs, je chipote. Je corrige mes stocks, je fais des trucs. Mais les chefs devraient nous proposer des tâches. Faire une formation, réexpliquer des trucs à des gens qui ne comprennent pas, former des gens en caisse. Faire plein de trucs. On en parle, mais on ne fait pas.

Donc beaucoup de paroles mais pas beaucoup d'actions ? Des fois, ce n'est même pas de paroles. Donc ici c'est un mois mort. C'est beaucoup plus calme. Ça permet de rattraper le retard qu'on a pris sur les mois ou c'est des mois de rush comme le mois de novembre. Ici ça va, carnaval et Pâques, donc ça va recommencer. On remet tout au propre avant que ça ne recommence. Ça fait un peu hamster dans sa roue. En tout cas, eux, je ne connais pas leur rôle. Je n'ai pas essayé de savoir, je vais être honnête. J'estime qu'on moment où on ne te dit pas à quoi tu sers, tu ne sers à rien. C'est un peu vache. Mais c'est clair.

La seule personne qui sert, aujourd'hui, c'est le coach ? C'est clairement ça.

Pour toi, ton coach c'est ton chef ? Mon coach, avant tout, c'est une personne de confiance. Quelqu'un avec qui je peux communiquer facilement, avec qui j'ai un bon rapport, et quelqu'un qui est là en cas de problème. Quelqu'un qui est là pour te challenger. Quelqu'un qui te donne des missions, qui te pousse à essayer. Quand tu es étudiant, ça ne sert à rien de faire les formations. Mais aujourd'hui, je me challenge, je m'inscris aux formations, j'ai envie de faire des formations, j'ai envie d'aller dans les autres magasins. J'ai plein de trucs qui s'ouvrent à moi parce que j'ai communiqué, j'ai posé des questions, je me suis intéressée. Parce que je l'ai demandé. Car c'est quelque chose qui m'intéresse. Je n'irai sûrement pas voir les quatre fantastiques pour leur demander.

Est-ce que tu vois des points positifs à cette organisation ? Non. Zéro.

Et les points de négatifs ? Pas d'organisation, pas de communication, pas de hiérarchie. Pas de cadre.

Tu penses que tu es plus livrée à toi-même ? Non car j'ai ma coach. Mais sinon clairement oui. Ici c'est le bordel total, tout le monde fait ce qu'il veut.

Est-ce que les gens restent raisonnables ? Oui ils restent dans la limite du raisonnable. Tout le monde a peur de perdre sa place. Ils sont intelligents. Trop de pression sur certaines personnes et pas assez sur d'autres. On se frotte les mains sur ce qu'on n'a pas envie de faire. On fait ce que l'on a envie et le reste, ce n'est pas grave. Mais du coup, c'est le bordel. Il n'y a plus personne à qui tu peux faire confiance. Tu ne peux pas aller vers quelqu'un qui est hiérarchiquement plus élevé que toi, pour pouvoir lui dire. Si tu dis quelque chose à quelqu'un, il balance aux autres. C'est une catastrophe. Il n'y a aucune déontologie en plus. J'ai l'impression que l'on ne peut pas se confier.

Spontanément, tu ne vas jamais vers les quatre chefs ? Non, j'irai plutôt vers coach. J'ai l'impression que des fois, je suis dans mon rayon, en pleine galère, et personne ne vient m'aider. Après la nature, je sais que c'est un rayon où les gens n'aiment pas mettre les pieds. Il est quelqu'un qui va passer qui va dire ça va ? Moi je galère un peu, ah OK et vont faire demi-tour. Quand ils ont pas envie, il n'y a rien à faire. Tu ne verras, que très rarement, les quatre chefs au camion. Ou une fois tous les ans, s'ils sont en permanence ou pour faire genre. Pour se montrer. Les chefs ne trouvent jamais de solutions aux problèmes. Et ne vont pas venir t'aider. Ce n'est pas leur priorité. Si j'ai un problème, je vais aller voir dans les rayons à côté du mien. Pas vers les chefs. Entre vendeurs, il y a de la solidarité. Il y a de l'entraide. On a une personne enceinte dans le rayon sport d'eau. Elle, elle peut plus soulever de trucs lourds mais elle a quand même envie. Donc quand je vois la voix faire, je vais l'aider. Je sais qu'elle n'ose pas demander de l'aide aux autres. Mais il faut s'entraider. Entre vendeurs, on s'entraide. On est encore soudé.

Et par rapport à avant, il y a une différence ? Oui, avant on était moins soudés.

Il y a quand même du positif ? Oui, mais uniquement entre les vendeurs. Il y a un monde de différences entre le début et la fin du magasin. Ceux qui sont proches des caisses ne vont jamais au fond du magasin. Il y a de politique différente.

Est-ce que tu te plais quand même dans le magasin ? Aujourd'hui, je me plais dans mon travail. Mais je manque de structure. De vraiment se dire, aujourd'hui ma responsable est en

congé pendant trois semaines. Vers qui je dois me tourner ? Vers un autre coach ? Oui, mais s'il ne sait pas me répondre, vers qui ? Personne ! Ce n'est sûrement pas les leaders que je vais aller voir. Ce n'est pas les personnes que j'ai envie de solliciter. Ce n'est pas que les personnes ne me plaisent pas. J'ai de très bons contacts avec eux. Je sais qu'il y en a un qui ne m'aime pas. Ce n'est pas des personnes avec qui je n'aime pas parler mais ils ne viendront jamais m'aider. C'est comme ça que je le vis aujourd'hui.

Mais tu as quand même signé un CDI dans ces conditions-là ? Oui. Car j'ai envie de travailler ici. J'ai plein de motivations extérieures. J'ai envie de transmettre mon expérience. Je suis d'origine russe. J'ai envie de partir un mois pour montrer le savoir-faire européen. C'est un truc qui me motive personnellement. C'est un truc qui me motive. Mais ce n'est pas eux qui vont venir m'aider. Mais c'est ma coach qui est derrière moi, qui va me pousser. Alors qu'au final, ce n'est pas entièrement son rôle. Il y a les leaders aussi. La coach n'a pas les mêmes ressources que les leaders.

Est-ce que tu connais tes tâches ? Oui j'ai des tâches définies. Je sais ce que je dois faire. Je connais les attentes de ma coach du point de vue commercial. Je sais sur quoi elle est maniaque, après elle ne me dira jamais : « ne fait pas ci, ne fais pas ça ». Avant que je signe mon CDI, on m'a demandé ce qui m'épanouisse dans ce travail et j'ai répondu que c'était l'autonomie. Chez moi j'avais des parents très stricts, très carrés. Jusqu'au jour où je me suis mariée. Là ça s'est vite calmé. J'ai toujours eu ce cadre. Fais pas ci, fais pas ça. Je me suis dit, si c'est pour arriver dans un boulot où j'ai le même cadre, c'est impossible. Ça n'ira jamais. Pour moi assez : tu dois faire ça, ça, ça et ça. Et moi, je dois trouver des solutions pour les faire. On me dit ce que je dois faire et moi je m'organise pour le faire. C'est ça qui me challenge dans le travail. Ce n'est pas d'avoir un cadre très restrictif. Ça doit être fait. Tu le fais aujourd'hui ou tu le fais demain, c'est pareil. Elle ne doit pas me le dire. Ça va de soi. On ferait bien ça ? En tête de rayon c'est mieux. C'est ça la communication.

C'est parce que vous faites confiance ? Oui, je sais que si elle part en vacances trois semaines, je saurai toujours travailler. Je serai très bien m'en sortir. Je vais peut-être avoir un peu de mal, mais ça devrait aller. C'est parce que je suis motivée, parce que j'aime ce que je

fais. Je suis d'origine namuroise, donc dans le rayon, je connais la plupart des gens. C'est super intéressant de les conseiller. Quand je vais les rencontrer aux écuries, aux concours, ils me reconnaissent. On crée des liens, on avait des affinités avec les gens... C'est grâce à elle que je suis là aujourd'hui. Ça me permet de m'épanouir, parce que je suis quelqu'un qui cause tout le temps.

Tu essaies d'améliorer tes connaissances dans quel domaine ? Dans tous les domaines, la vente, dans les commandes. J'ai déjà fait des erreurs de commande. Du coup, j'ai été punie de commande pendant un mois. J'essaie d'apprendre les besoins des clients. J'adore avoir l'avis des gens. Avoir des avis sur les produits, sur les vêtements, sur les différents vétérinaires. Sur tous les domaines. Je me suis retrouvée dans ce travail. On ne met pas la pression, on me laisse travailler. Du moins on ne nous a pas encore fait de remarque.

Est-ce que cela arrive que les leaders viennent donner un avis sur les vendeurs ? Jamais.

Est-ce que les leaders vous donnent des conseils, vous motivent ? Non ça n'arrive jamais.

Pas de remarques positives et ou négatives ? Non plus.

Pour améliorer la situation, qu'est-ce que tu voudrais faire ? Je voudrais mettre tout le monde autour d'une table et expliquer la fonction de chaque personne. Et aussi savoir ce que l'on fait et ce que l'on va faire.

Est-ce que tu as peur pour l'avenir ? Oui j'ai peur, je sens que ça va être la zizanie. Si ça continue comme ça, tout le monde va faire ce qu'il veut. Prendre ses congés quand il veut. Vacances toute année. Moi je suis sûre, ça va être le bordel. Je ne sais pas pourquoi.

Est-ce un pressentiment ? Oui. Je ne me trompe jamais sur ce genre de choses. Soit tout le monde va se rebeller ou alors on va nous expliquer la chose comme il faut, et peut-être on va nous demander notre avis. Est-ce que l'on continue comme ça ? Avec une question en anonyme. On aura beaucoup plus d'avis pertinents.

C'est ce que vous entendez entre vous quand vous parler ? oui. Aujourd'hui on devrait faire un petit vote : pour ou contre. Je pense que tu vas être surprise de la réponse.

C'est eux qui devraient faire ça finalement ? Eux ça ne les intéresse pas, ils sont bien là où ils sont. Avec leur salaire, ça les arrange bien.

Quand je parle aux autres, ça a l'air plus positif que négatif. Comme par exemple celui du rayon rando, il voit les choses de manière positive. Il était vendeur. Il est passé chef de rayon puis les denouveau devenus vendeur puis coach du coup, il voit toutes les facettes du métier. Et il a le cadre alors que nous non. En tant que vendeur ces différent.

Il y a une différence entre l'avis des vendeurs et l'avis des coachs ? Demande l'avis de Anne-Cécile. Tu verras, elle a un avis tranché sur la situation. Elle est là depuis l'ouverture du magasin. Elle fait partie des anciens. Je sais que la déprime de communication aussi. Il y a pas mal de frein entre les coachs et les vendeurs. Elle a vécu quasi quatre ans avec les deux directeurs. Un des directeurs était très cadrant. Certains disaient qu'il était trop autoritaire. Que ce n'était pas top. Moi avec Seb, je n'ai jamais eu de problème.

Es-tu influencée par l'opinion de ta coach ? Non, pas du tout par ce que je n'ai jamais parlé avec elle. A l'heure actuelle, les vendeurs ont peur que les chefs sachent ce qu'ils pensent du système. Comme par exemple avec toi et les interviews. Certains peuvent avoir peur de dire ce qu'ils pensent vraiment. Moi pas du tout. Je ne sais pas à quoi servent les quatre leaders. Certains anciens ont peur d'être licenciés par les co-leader. Du coup ils ne disent pas ce qu'ils pensent.

Est-ce que des personnes réticentes aux nouveaux systèmes sont encore là ? Oui, c'est pour ça qu'elles n'osent rien dire. Par peur de perdre leur place.

Elles souffrent de cette situation ? Souffrir, je dirais que non mais ils ne sont pas heureux.

Ils sont réticents mais ils restent quand même. Oui, car elles sont là depuis trop longtemps, aujourd'hui c'est compliqué d'avoir un CDI. Moi je suis heureuse d'en avoir un. Aujourd'hui

je suis là, je suis contente là. Je n'ai pas envie de perdre mon travail. C'est clair. Est-ce que c'est épanouissant pour quelqu'un qui est là depuis 5,6 ans?

Tu penses qu'il va y avoir une rébellion ? Oui, et j'espère que ce sera rapidement. Il ne faut pas que ça tarde. Parce que ça aura pris des ampleurs phénoménales. Je trouve qu'aujourd'hui tout le monde fait un peu ce qu'il veut. C'est le problème principal.

Toi, tu oses faire des choses que tu ne ferais peut-être pas ailleurs ? Non, quand même pas aller contre l'organisation. Contre le règlement de travail. Je pense que si je passe ma journée dans un autre rayon, on ne dira rien. On ne le verrait même pas. Si ma coach n'est pas là, on ne le remarquera pas.

Personne ne se soucie des vendeurs ? Personne ne s'en soucie. J'ai cette impression. C'est comme ça que je vois les choses. Ce n'est pas le vendeur qu'on ira aider.

Quelle est la solution pour toi ? Il faut un directeur.

Ça changerait tout ? Il resterait probablement des lacunes mais ça réglerait un grand nombre de problèmes. Il n'y a pas de solution miracle. Au moment où on revient à une personne référence, les coachs pourraient faire tampon. Tu connais Bertrand ? Pour moi Bertrand fait le travail des quatre. Il propose un projet pour l'année, il challenge les équipes. Vu qu'il y a un problème avec le camion, il essaie de trouver des solutions. Des fois il n'y a personne au camion, des fois il y a trop de monde et personne dans les rayons. Il essaie de régler tout plein de petites choses. Pour moi, c'est leur job de me dire comment organiser les choses.

Pour toi, l'arrivée de Bertrand est bénéfique ? Oui, franchement, je pense qu'il va faire évoluer les choses. Il a expliqué ce qu'il voulait faire, il est plus motivant. C'est leur job de faire ce truc. Pas un p'tit nouveau. Il y a quelque chose d'illogique dans l'histoire.

Quelle est la fonction de Bertrand ? Il essaie de promouvoir la marque Décathlon dans la province. Les quatre se sont répartis des rayons mais ce n'est pas pour autant qu'ils font quelque chose pour ce rayon. Pour mon rayon, lors du salon de l'équitation, le chef ne nous a

pas aider à organiser. Après il a peut-être demandé à Anne-Cécile, mais j'ai comme un doute. Il aurait pu passer dans les autres rayons. Une fois, dans mon rayon, j'ai eu plein d'affaires qui n'étaient pas d'équitation. Si Bertrand n'était pas venu, j'aurais dû tout ranger moi-même. C'est le job du chef de trouver la source du problème. Bertrand fait toujours plein de choses pour le magasin, il trouve le problème et cherche la solution. Du coup quel est le boulot des autres si Bertrand fait tout ça ?

T'es-tu rendue compte du problème des chefs à l'arrivée de Bertrand ? Non, je me posais déjà des questions à son arrivée, je me suis rendue compte du vrai problème. Lors de la réunion avec Bertrand, je me suis rendu compte que c'était ça le boulot d'un chef. Bertrand arrive et se rend compte des têtes de gondole avec les vêtements d'été en hiver. Il est arrivé début janvier. Les chefs ne sont jamais rendus compte de ce problème ni même du problème du déchargement du camion. C'est normal car ils n'y vont jamais. Pour moi, avec la libération de l'entreprise, on a voulu rendre aux vendeurs de la responsabilité mais sans savoir laquelle. Ils sont responsables de tout. À quoi sert le chef si on est responsable de tout ? Quel est leur job ? On est assez mature pour être responsable tout seul. On a besoin d'une personne qui sert de chef, qui permet de motiver et challenger les équipes. Les chefs ne donnent pas d'impulsion. Ce ne sont pas eux qui nous motivent au jour d'aujourd'hui. Je ne sais pas à quoi ils servent. Bertrand est là depuis trois mois et il fait le travail qu'on attend d'un chef. On aurait besoin de quelqu'un pour gérer les problèmes, gérer les structures, le commercial. On a demandé pour commander des cabas bleus et ce n'est que quand Bertrand est arrivée qu'on les a obtenus. On n'a pas envie de demander quelque chose puisque ce n'est jamais fait. Il fait peut-être des trucs intéressants mais on ne sait pas ce que c'est.

On dit parfois que ces structures sont plus motivantes pour les jeunes ? Pas chez nous. La seule chose qui a changé, c'est les quatre. Qui ne font pas le travail. Il n'y aurait besoin que d'une personne pour faire le travail des quatre. Les quatre ne voient rien. Alors que c'est leur boulot.

Il y a qui ont pris la libération comme une occasion de glander ? Non quand même pas, je ne vois personne glander. Mais les gens prennent les choses plus à la légère. On a peur de se faire virer.

Si une personne se fait licencier, c'est que les chefs voient ? Non, c'est la coach qui s'en est plaint et ils l'ont licenciée. Le coach a demandé pour le licencier, et les leaders l'ont viré. Je suis révoltée car je connais bien la personne. Il y a beaucoup de manipulation dans le magasin. Et beaucoup d'hypocrisie. Mais ce n'est pas la cause de l'entreprise libérée.

As-tu quelque chose à rajouter sur l'entreprise libérée ? Non, ce n'est pas assez au point. On connaît le principe, mais pourquoi avoir quatre leaders si on est censé être autonomes ? Je fais mon boulot, je fais ce que j'aime et cela ne m'intéresse pas.

Merci pour cet entretien. De rien.

6 ANNEXE F : ENTRETIEN AVEC MADELEINE

INTERVIEWER : Quel est ton parcours avant d'arriver chez Décathlon ?

MADELEINE : En fait, j'ai commencé le droit à l'unif, j'aimais beaucoup mes études mais je ne me voyais pas du tout faire ça. Et en fait, j'ai un peu trouvé cette voie un peu par hasard parce qu'il fallait bien faire quelque chose après les secondaires et du coup j'étais là un peu par hasard. J'ai beaucoup aimé les cours mais vraiment pas ce que cela donnait par la suite. Du coup, ne sachant pas vraiment ce que je voulais faire, j'ai été en relations publiques à Albert Jacquart à Jambes et là, c'était horrible, je détestais, j'ai vraiment pas bien vécu ce début d'année donc j'ai eu encore le temps de changer et j'ai été faire GRH à l'Henam à Namur. Là, je me plaisais bien, les cours me plaisaient bien mais ce qui ne me plaisait pas vraiment c'était l'ambiance école, scolaire, fin... j'avais déjà perdu un an, enfin, un an et demi si je peux dire ça et je ne me sentais pas à ma place. Du coup, ce que j'ai fait, j'ai continué GRH en cours du soir

INTERVIEWER : En promotion sociale, alors ?

MADELEINE : Oui, mais c'était quand même cinq soirs par semaine,

INTERVIEWER : c'est un bac aussi

MADELEINE : oui, j'ai voulu terminé mon Bac en promotion sociale à l'IEPSF Namur et, de septembre à décembre, j'ai un peu tâté le terrain, je me suis dit : je ne vais quand même pas rien faire de mes journées et donc j'ai postulé ici, un peu par hasard. Un CV ici et on m'a directement contactée. A la base, je postulais un peu pour n'importe quel poste. Je ne savais pas comment ça fonctionnait chez Décathlon, donc j'ai passé un entretien pour être hôtesse d'accueil et tout compte fait, on m'a dit qu'ils ne pouvaient pas recruter, qu'il n'y avait pas assez d'heures. Donc, ils m'ont rappelée en me disant : tu as un super bon profil, et on te rappellera si on a une autre place dispo au magasin. Et en fait, moi je faisais beaucoup de danse classique, en effet, pendant 12, 13 ans. Donc j'avais un profil qui correspondait bien au fitness ; je ne le savais pas. Donc un jour, on m'a rappelé, genre 15 jours après. J'ai reçu un

coup de fil de mon ancien responsable Arnaud Decoster qui m'a demandé de me représenter. J'ai refait de nouveau un entretien.

INTERVIEWER : Pour le fitness, là.

MADELEINE : Pour le fitness, pour être vendeuse. A la base, je devais remplacer ma collègue Perrine, que tu as vue tout à l'heure, parce qu'elle avait un congé de maternité et je venais en CDD trois mois. Je me suis dit, trois mois, ça ira, je verrai bien ce que ça donne et dans le pire des cas, ce n'est pas grave.

INTERVIEWER : Oui, c'est cela, ça passera vite

MADELEINE : Et je ne suis jamais repartie. Et je suis en CDI 36 heures. Voilà comment je suis arrivée.

INTERVIEWER : Tu avais quand même fini tes études

MADELEINE : En fait, j'ai continué mes études en parallèle avec le boulot. Le problème, c'est que en accumulant le temps plein et en accumulant les études : ils disent « cours du soir » mais c'était 4 soirs semaine et le samedi matin ; je n'avais plus du tout, mais plus du tout de vie. En fait, j'ai arrêté, je suis allée jusqu'en deuxième et du coup, j'ai eu mon temps plein ici. Mais j'ai cinq ans pour achever mon Bac et je laisse ça dans le coin de ma tête

INTERVIEWER : au cas où

MADELEINE : Voilà.

INTERVIEWER : Moi aussi c'est ce que je faisais : un master en cours du soir en travaillant 40 heures par semaine, c'est

MADELEINE : pas possible

INTERVIEWER : non, mais... oui

MADELEINE : c'était juste invivable

INTERVIEWER : c'est ça

MADELEINE : Moi ce que je faisais, c'est que je faisais quasi toutes les fermetures ici, c'était 13-20 ou 12-20. Le problème, c'est que j'allais à l'école de 9 à 13 parfois. Ou alors le contraire : je commençais à 7 heures du matin, je finissais à 16 heures et à 17H40 je devais aller au cours du soir et à l'époque j'habitais Ciney et je devais prendre le train. Donc je faisais du covoiturage pour aller jusqu'à l'école et je prenais le train pour rentrer à 22 heures chez moi. Donc à la fin, j'en ai eu marre.

INTERVIEWER : ici, tu as vécu le changement de mode de management en direct ?

MADELEINE : Exactement. Quand je suis arrivée chez Décathlon, pour mon premier entretien, j'avais reçu un message de Mr Duvieusart et je m'attendais déjà à voir un type de 40-50 ans et je vois un petit jeune qui s'amène. Je lui dis : je peux voir Mr Duvieusart ? je commençais à le vouvoyer ; il m'a dit directement : arrête de me vouvoyer, tu me tutoies et puis c'est tout. Donc ça a été très difficile tout le long du ehhh...

INTERVIEWER : de l'entretien

MADELEINE : de l'entretien, oui. Parce que c'est des réflexes qu'on a, c'est des habitudes. Ca a été vraiment difficile de le tutoyer et puis au fur et à mesure, au deuxième entretien que j'ai eu avec Arnaud Decoster au fitness, là, on m'avait donné entre guillemets la note à suivre. Donc voilà. A ce moment-là, même si c'était très familial, il y avait quand même une hiérarchie, il y avait quand même au sein du rayon fitness des vendeurs piliers, comme ils appellent ça. C'est vraiment ceux qui ont la plus grande base horaire, c'est vraiment les référents en matière de travail et d'organisation. Et le responsable de rayon déléguait beaucoup à ces piliers, à ces 36 heures et, ceux-là étaient vraiment chargés de nous guider au sein du rayon.

INTERVIEWER : Tu n'avais pas un temps plein au début, alors ?

MADELEINE : non, moi j'ai commencé avec un CDD 20 heures et donc, d'office les gens qui étaient plus anciens que moi m'ont guidée pour me former.

INTERVIEWER : il y avait là une vraie hiérarchie

MADELEINE : une vraie hiérarchie, moi, mon patron, il y avait un directeur, un exploite, un chargé des ressources humaines et il y avait un directeur en formation. La hiérarchie était vraiment bien marquée et le directeur était super sympa. C'était une ambiance familiale : tout le monde se faisait la bise, tout le monde se tutoyait, mais il y avait quand même ce cadre hiérarchique. Ensuite, comme les choses bougent très vite chez Décathlon, on a eu un nouveau directeur, c'était un certain Bruno. Bruno était très dans le contrôle et tout, on a vraiment ressenti encore plus ce sentiment de hiérarchie parce qu'on savait que quand il passait, on avait intérêt à ehh

INTERVIEWER : à bosser

MADELEINE : il y avait intérêt que le rayon soit OK et surtout à l'époque, il y avait beaucoup de directeurs qui venaient en magasin. On était un nouveau magasin, donc il y avait beaucoup de gens qui venaient voir donc, on savait que quand certaines personnes venaient voir le magasin, on devait vraiment être tops. On savait vraiment par qui on était dirigé. Ensuite, pendant l'aire de Bruno, ce qui était difficile, c'était ce sentiment d'être, on ne peut pas dire « diriger » mais il y avait une drôle ambiance, on était un peu sous pression que, avec l'ancien directeur on était moins sous pression. Il y a eu une ambiance un peu particulière, pas très bonne. Et donc quand on a changé de directeur, on a eu Sébastien Cauchy. C'est lui qui a vraiment lancé cet aire de libération d'entreprise. En fait, ce qui s'est passé c'est que nous au sein de notre rayon, on a changé de responsable. Mais quand un responsable quitte un rayon, on n'a pas forcément un autre responsable forcément sous la main pour le remplacer

INTERVIEWER : Ce n'est pas un vendeur qui devient chef ?

MADELEINE : Pas forcément. Ça arrive, ça arrive même très souvent mais à cette époque-là ce n'était pas dans l'idée. On a changé de responsable et on a eu une période où on n'a pas eu de responsable. C'était entre guillemets, le directeur en formation qui nous animait.

Il avait le vendeur, le responsable et puis ce responsable est animé par quelqu'un. Et pendant une certaine période, cet intermédiaire n'existait plus. Du coup, on a été un peu livré à nous-même mais tout en ayant un regard bienveillant sur ce qu'il se passait. Donc on a vraiment pris en responsabilité et ça n'a été que bénéfique. Les piliers ont vraiment pris leur rôle à cœur et ont vraiment bien mené entre guillemets la baraque. Ils se sont vraiment bien débrouillés. En étant plus ou moins livrés à soi-même, tu n'as pas le choix que de faire les choses par toi-même. Du coup, C'est comme ça qu'on a un peu commencé à prendre un peu « le lead » sur certaines choses, par exemple, sur la création de tête de gondole, sur les chiffres, les choix de gamme. Je ne sais pas si tu vois ce que c'est un choix de gamme.

INTERVIEWER : le choix de produits ?

MADELEINE : le choix de produits, exactement et aussi sur la création des horaires. En tout cas, au fitness, c'est vraiment nous qui avons lancé ce courant là

INTERVIEWER : Ça vient de là

MADELEINE : oui, on s'est rendu compte que cette personne-là ne pouvait pas faire tout et que on devrait aussi prendre nos responsabilités. Du coup, on a commencé à faire les horaires sur une feuille. On avait dessiné un tableau et ce qu'on faisait, c'est qu'on encodait plus ou moins les horaires des gens. On lui donnait et lui les encodait. C'était beaucoup plus facile pour lui parce qu'il ne connaissait pas forcément nos habitudes ; qui de mieux que nous le savait le mieux ? Du coup, chaque semaine, on avait un papier et on le remplissait. Ensuite on a eu un responsable. Ce responsable il a vraiment voulu continuer sur cette lancée. Du coup, il a créé un drive. Via ce drive, chaque semaine, on remplissait les horaires désirés. Au fur et à mesure, c'est vraiment devenu une habitude, de semaine en semaine. Mais à l'époque, c'est toujours lui qui les encodait également parce qu'on n'avait pas forcément les outils pour le faire. On n'était pas non plus formé pour le programme, pour les encoder et il y avait

vraiment un cadre légal à ce niveau-là. Donc nous on a commencé vraiment à faire les horaires petit à petit.

INTERVIEWER : alors, chaque semaine, vous pouvez faire des horaires complètement différents ?

MADELEINE : Exactement, tant que c'était responsable. On mettait par ex : lundi : Julie 9h, Madeleine 10h, Perrine 13-20H. Et voilà. Nous on lui donnait le papier pour qu'il le remplisse. Là, s'il voyait quelque chose qui n'allait pas, il le changeait, quoi. Donc voilà.

Puis au fur et à mesure, la création des horaires s'est vraiment bien passée et il a décidé de faire un drive. Chaque semaine, on remplissait les horaires qu'on voulait. Ça marchait assez bien. Ensuite, on a encore changé de responsable. Ce responsable a vraiment encore voulu mettre l'accent sur l'autonomie. Moi j'ai été entre guillemets désignée ehhh, c'est moi qui me suis un peu présentée pour ce poste-là. C'est moi qui ai eu la responsabilité de créer des horaires. Ce qu'on fait maintenant, c'est qu'on les fait en collaboratif et en fait, on a un drive chaque semaine qui est rempli avec les demandes de toute l'équipe. Et moi je suis formée et c'est moi qui m'occupe de la création jusqu'au bout

INTERVIEWER : jusqu'à l'encodage

MADELEINE : oui, jusqu'à l'encodage, jusqu'à les mettre sur les valves là-bas

INTERVIEWER : Et c'était Décathlon qui recherchait des profils responsables qui avaient vraiment envie de rentrer là-dedans ou c'est par hasard un peu que cela s'est produit ?

MADELEINE : je ne pense pas que c'était par hasard. Décathlon aime beaucoup les gens débrouillards, autonomes et responsables. Moi je l'ai un peu pris comme une chance qu'on me donnait. Du coup, je n'avais pas été diplômée et moi ce qui m'intéressait c'était vraiment les ressources humaines, vraiment la gestion du personnel. Du coup ça faisait vraiment partie des choses que j'avais envie de faire. Je me suis dit en fin de compte c'est vraiment une opportunité que l'on me donne parce que entre guillemets je ne suis que vendeuse mais j'ai

des responsabilités de manager et ça me permet de faire ce que j'aime aussi et pas seulement mon métier de vendeur. Donc c'est Décathlon qui encourage les gens à se dépasser et à aller de plus en plus loin et à faire ce qu'eux ils ont envie de faire pour s'épanouir.

INTERVIEWER : Et comment c'est arrivé, finalement, cette libération dans l'entreprise ?

MADELEINE : elle est arrivée un peu par des initiatives. Par exemple, nous au fitness, on a eu l'initiative de prendre en charge nos horaires. D'autres rayons se sont trouvés aussi dans la même situation que nous où ils n'avaient pas de responsable. Ils étaient entre guillemets obligés de...

INTERVIEWER : de continuer à fonctionner

MADELEINE : exactement. Et en même temps, nous on était vraiment satisfaits de venir sur notre lieu de travail parce que tout se passait bien. Et si on avait arrêté de faire des choses que le responsable faisait, y aurait eu un problème et le rayon n'aurait peut-être pas avancé comme il aurait dû avancer. Du coup, c'étaient des initiatives et encouragements d'autres managers ou du directeur. Je me souviens, à l'époque, pour des bêtes questions, on allait demander au directeur : tu penses quoi de ceci, tu penses quoi de cela ? Il nous répondait : je ne sais pas, tu ferais quoi à ma place ? et puis du coup on y pensait, on se disait : je ferais ça et il nous regardait et nous disait : voilà tu as la réponse. Donc au début c'était vraiment super bienveillant, on allait prendre conseil. Le directeur ou le responsable nous faisait prendre conscience qu'on avait la réponse, en fin de compte. Et donc c'est de là que c'est parti, les initiatives.

INTERVIEWER : Et c'est arrivé comme ça, pas du jour au lendemain, mais le jour où on s'est dit : on met ça en place et puis après on a commencé à le faire ?

MADELEINE : Disons que quand tu as un magasin ou un rayon qui tourne bien, ce serait dommage que juste parce que quelqu'un part, tout s'arrête. Donc, chacun prend un peu ses responsabilités et chacun décide. Dans le rayon fitness, moi je me sentais plus à l'aise avec la gestion du personnel, des horaires. Mon autre collègue Julie était vraiment motivée par tout ce

qui était linéaire, choix de gammes, vraiment travailler sur le terrain et faire avancer les choses et ma collègue Perrine était vraiment fort motivée par le dynamisme commercial : mettre des articles en avant quand on a des opérations commerciales, le communiquer, ...voilà. Chacun avait un feeling avec quelque chose et en rejoignant les feelings de tout le monde, on s'est dit : pourquoi pas le faire par nous-même ?

INTERVIEWER : Et maintenant, ça se passe comment avec le coach de rayon ?

MADELEINE : pour le moment, sur le fitness, on est 10 en tout et on a deux responsables qui se chargent vraiment de l'animation humaine. Pourquoi ? Parce que, comme je te disais, on a tous un rôle bien défini dans l'équipe et nos 2 responsables sont chargés de nous faire évoluer et nous faire évoluer dans nos tâches. A l'époque, le responsable devait vraiment faire son métier de responsable, c'est à dire il devait veiller à ce que les horaires soient faits, il avait vraiment une charge de travail qui lui était attribuée et parfois il n'avait plus le temps pour, ce qui pour nous est le plus important, pour l'animation humaine. Donc, ce qui se passe maintenant, c'est avec ces deux responsables, ils nous ont proposé ces tâches, ils ne nous ont rien imposé. Ils nous ont proposé : vous vous sentez à l'aise avec quoi ? Nous on a pris un peu ce qui nous arrangeait. Eux continuent à faire aussi leur métier de responsables de coachs de rayon, de responsables car eux ont des responsabilités au niveau chiffres ; ils sont obligés d'assumer leur métier. Mais par contre, ils partagent leurs tâches avec nous. Donc ça leur laisse beaucoup plus de temps pour l'animation humaine, voilà.

INTERVIEWER : mais eux, ils se retrouvent parfois aussi à ranger les rayons ; ils font de tout alors ?

MADELEINE : Exactement, ce qui se passe, c'est que nous, c'était vraiment une demande quand nous avons recruté notre dernier responsable parce qu'on l'a recruté par nous-même. Ce qui était génial, c'est que notre premier responsable nous a dit : écoutez, moi je ne veux pas le voir, vous décidez. Donc on a dit : t'es sûr ? tu ne veux pas le voir ? Non, si vous, vous sentez que ça le fait, pas de problème, il vient dans l'équipe, quoi. Je fais une petite parenthèse : le directeur, enfin, je ne l'appelle pas le directeur, mais c'est pour que tu

comprendes. J'ai eu Philippe qui fait partie de la structure entre guillemets, il m'a dit : Madeleine, tu ne penses pas qu'un deuxième responsable, ce serait bien ? Nous on n'était pas très pour. Et puis il me dit : j'ai quand même quelqu'un qui arrive à 10H, ça t'intéresse de le voir ? Je me suis dit OK. Et il m'a donné son CV, il m'a dit tu as entretien avec lui à 10H.

INTERVIEWER : Et il était 9H ?

MADELEINE : oui, il était 9H. Mais il savait que j'avais déjà fait des recrutements parce que à l'époque, on avait fait une équipe de recrutement pour recruter Philippe, qui fait partie de la structure. Donc il savait que je baignais déjà un peu dedans, et que d'autres baignaient aussi dedans. Donc, il me dit : le gars arrive à 10H, tiens le CV. Voilà. Du coup, j'ai été avec le responsable psychologique et on a lui a fait un entretien. Moi il m'a fait super bonne impression et j'en ai parlé un peu à mon équipe. Oui, j'ai vu ce gars-là, je sais qu'on n'est pas à cours mais je pense que ça peut être vraiment bénéfique. Et on a réorganisé un autre entretien, où toute l'équipe l'a vu et où on a pris la décision de le prendre

INTERVIEWER : Mais là, l'autre responsable ne l'avait toujours pas vu ?

MADELEINE : Toujours pas vu. Et donc, il a été engagé. La première fois que Marc a vu Luc, c'était le premier jour de son travail. Tout ça pour en venir à...je ne sais plus où j'en étais.

INTERVIEWER : A comment cela se passe aujourd'hui avec les deux chefs ?

MADELEINE : On a eu vraiment deux responsables qui étaient vraiment dans cette vague de libération d'entreprise et surtout que Luc, le nouveau responsable qu'on a engagé a été engagé sous cette envie-là.

INTERVIEWER : oui, parce que cela est venu de vous ?

MADELEINE : S'il n'avait pas un esprit libéré, s'il avait vraiment eu un esprit carré ou quoi, on ne l'aurait pas pris. Mais on lui avait entre guillemets annoncé la couleur de comment cela se passait et lui, était vraiment raccord avec nos propres convictions. Une fois qu'il a intégré

l'équipe fitness, ça n'a pas été difficile pour lui et Luc de s'entendre car ils avaient des convictions communes et c'est comme ça qu'on a démarré le projet du fitness : toujours bien être responsable, prendre des initiatives et être épanoui.

INTERVIEWER : et le co-leader, il ne l'a jamais vu avant finalement ?

MADELEINE : Philippe est un co-leader et il l'avait vu une fois. Il l'avait proposé au rayon tennis. Il y avait moins d'affinités. Les convictions se rejoignaient moins, du coup, les vendeurs du rayon tennis ont dits : je ne pense pas qu'il convienne pour le rayon mais Philippe était persuadé que Luc avait sa place dans le rayon et il nous a proposé ; encore une fois, il nous a proposé et rien imposé.

INTERVIEWER : Mais Il l'avait rencontré préalablement, alors ?

MADELEINE : en fait, sur le site du magasin, il y a souvent une annonce pour d'éventuels managers de rayon. Donc au quotidien, ils reçoivent des CV et tout et là, quand ils ont un profil qui les attire et qui vaut la peine, ils essaient de nous les présenter

INTERVIEWER : et ça ne va pas jusqu'au fait que les vendeurs screen des CV ou ehh?

MADELEINE : si, parce que par exemple, moi, il y a quelques mois, il y a eu le salon de l'embauche à Marche en Famenne. Le co leader Philippe m'a proposé : tu fais quoi ce jour-là ? rien, comme d'habitude, je suis en rayon. Il me dit : ça ne te dit pas de venir avec moi et quelqu'un d'un autre magasin ? On va aller tenir le stand du magasin et rencontrer les gens ? Pour moi, c'était une super opportunité et j'ai passé vraiment un bon moment. J'ai fait autre chose et j'ai pu voir encore un autre aspect du recrutement. Parce que quand tu fais du recrutement en interne, tu reçois de CV, tu les lis, tu reçois les gens. Ici, ça changeait vraiment. J'ai vraiment participé à un salon officiel de recrutement. C'était vraiment super intéressant. Lui entre guillemets n'avait rien à gagner que j'y aille, c'était pour me faire partager une expérience, pour me faire monter en compétence.

INTERVIEWER : Donc, c'est parce qu'il savait que tu avais une affinité avec cette matière-là que Spontanément, il est venu ?

MADELEINE : Spontanément, il est venu me trouver et m'a dit : tiens, cela ne t'intéresse pas ? et moi, j'ai sauté sur l'occasion ; clairement, si, cela m'intéressait. Et puis même si tu n'as pas le diplôme chez Décathlon, c'est pas ça qui va te freiner. Ce n'est pas parce que tu n'as pas le diplôme qui dit que tu as fait GRH que je ne peux pas en faire. Donc c'est ça qui me plaît vraiment bien ici, c'est que j'ai l'opportunité de le faire quoiqu'il arrive. Et si j'ai envie un jour, je ne sais pas, de faire de la broderie, j'irai trouver Nico et je lui dirai : tu ne veux pas me former pour que je fasse ça ? et il va me former et peut-être que j'aurai l'occasion de le faire, quoi.

INTERVIEWER : Ça, ce sont les impressions sur textile ? c'est ça ?

MADELEINE : oui

INTERVIEWER : Et comment cela se passe-t-il au niveau de la hiérarchie actuellement ?

MADELEINE : moi j'ai plus vraiment l'impression qu'il y ait une hiérarchie ; je dirais plutôt que c'est des personnes de confiance, tu vois. Nous en tout cas, avec l'équipe fitness, on fonctionne vraiment, on communique beaucoup. Si on est vraiment dans une impasse, là, on va communiquer quand même avec nos responsables de rayon, même si eux font partie intégrante. Ce qui est bien, c'est que comme ils font partie intégrante de notre groupe, ils ont quand même toujours un œil dans ce qu'il se passe. Donc ils ne vont jamais être étonnés d'une situation parce qu'ils la vivent avec nous. Donc peut-être qu'au début ils vont nous laisser le « lead » vraiment sur une situation et se dire : je vais les laisser faire, je vais voir comment ils se débrouillent, comment ils sont capables de gérer cette situation mais vraiment si ça nous dépasse c'est eux qui prennent les choses en mains parce qu'encore une fois, je pense que c'est quelque chose de bienveillant chez Décathlon ; ils ne veulent pas non plus que ça nous mine. On peut prendre des responsabilités ; enfin, chacun a ses propres responsabilités et c'est comme ça dans la vie. Même à la maison chacun fait ce qu'il sait

faire ; tout le monde peut essayer mais si tu patauges, il y a quand même quelqu'un derrière qui est là, bienveillant et qui va te sauver.

INTERVIEWER : et donc, tes coachs de rayon aujourd'hui, c'est plus tes collègues ou alors on sent quand même encore une limite ?

MADELEINE : moi je dirais non, c'est vraiment mes collègues ; par contre on est dans un processus de libération d'entreprise. La libération d'entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. On ne peut pas dire du jour au lendemain à un coach même pour son égo ; on ne peut pas lui dire : tu ne sers plus à rien. Et de toute façon, on a besoin de cette personne-là. Ce qu'on fait, pour le moment, dans le processus, c'est... euh les coachs nous servent de repères. Je dirais plutôt qu'on en est là, pour le moment. Et donc, on fait beaucoup de choses par nous-mêmes, on est autonomes, mais on a encore ces repères qui nous guident.

INTERVIEWER : Donc au final, il y a les vendeurs, les coachs de rayon, et encore au-dessus les co-leaders. Mais il n'y a pas encore de poste entre ces trois fonctions.

MADELEINE : ce n'est pas des postes définis. J'ai l'impression que chacun fait ce qu'il a envie de faire, en tout cas, il est dans le processus tout en étant responsable. Il y a toujours quelqu'un qui va animer cette personne. On a quand même des comptes à rendre, c'est pas non plus : j'ai décidé aujourd'hui de faire les fenêtres... c'est pas mon boulot, quoi, tu vois...ou il fait beau dehors, je vais faire... Y a quand même des gens qui vont nous dire : ouais, moi je ferais plus ça ou plus ça. Mais je ne ressens plus cette hiérarchie, moi.

INTERVIEWER : Mais il y a quand mm un cadre défini ?

MADELEINE : je dirais qu'il y a un cadre, clairement, un cadre bienveillant. Ce cadre, il est plutôt plat et rond parce qu'il faut vraiment avoir l'esprit ouvert, qu'un cadre pyramidal.

INTERVIEWER : et donc finalement, quand il y a eu ce changement-là, on n'a pas rétrogradé de personnes ?

MADELEINE : pas du tout, pas du tout, non

INTERVIEWER : Il n'y a personne qui s'est vu... ?

MADELEINE : D'ailleurs, ce qui est marrant, un jour j'ai entendu un responsable de rayon être descendu vendeur. En temps normal, ça ne m'aurait pas choqué mais là je me suis dit, en fin de compte, il n'est pas redescendu ; il fait juste autre chose, voilà et puis c'est tout

INTERVIEWER : Et quand est venue cette envie de changer, d'être plus libérée, y a eu des freins qui sont apparus ? des gens réticents au changement ?

MADELEINE : Il y a eu certains freins, en tout cas dans notre équipe car certains collaborateurs confondaient libération d'entreprise ou processus avec euh

INTERVIEWER : l'anarchie

MADELEINE : avec : c'est la fête, je fais ce que je veux, quoi. Ah oui, j'ai un horaire ; je peux mettre l'horaire que je veux, je ne me mets aucune fermeture, quoi. Il n'y en a pas eu beaucoup mais il y en a quand même qui ont essayé. Et justement, c'est là que le rôle de Luc et Marc, mes responsables, entre guillemets, prend tout son sens parce que : qui suis-je, entre guillemets, moi, pour...

J'ai été le trouver et je lui ai dit : ça ne va pas, il n'y a personne pour la fermeture,

Le gars, s'il reste buté, s'il ne sait plus m'écouter, il vaut mieux qu'une autre personne lui parle et lui dise : là, mec, il y a un problème !

INTERVIEWER : Oui, ça c'est les gens qui ont moins de conscience professionnelle

MADELEINE : ça c'était vraiment un frein parce que tu te dis : même si le train est en marche, si tu en as un qui reste avec le pied dehors, il fait trainer tout le processus et toi, tu es un peu bloqué.

INTERVIEWER : et ces gens-là, qui freinaient un peu le processus, ce sont des gens qui sont rentrés dans le cadre ou qui sont partis d'eux-mêmes parce que cela ne leur convenait pas forcément ?

MADELEINE : ils ne sont pas partis mais je pense qu'il y a eu des prises de conscience. Il y a beaucoup eu de réflexion sur eux-mêmes. Décathlon fait des formations sur la libération d'entreprise, sur « employés first ». Employés first, c'était vraiment l'explication au tout début de ce qu'était la libération d'entreprise. Puis y en a eu une autre : coach authentique. Coach authentique, c'est vraiment une formation ciblée sur la personne. En fait toutes ces formations mettent en réflexion la personne. Donc j'étais étonnée, moi, j'ai été à ces deux formations : on ne dit pas, on ne m'apprend pas à faire quelque chose mais plutôt à me connaître mieux moi-même ; dans le but d'avoir une réflexion sur soi-même et dans le but que cela me fasse réfléchir sur la suite, quoi.

INTERVIEWER : et ces formations, tout le monde ne les as pas eues ?

MADELEINE : En fait, chez Décathlon, on ne force personne à faire quoique ce soit. Ces formations sont à la disposition. Donc moi qui étais déjà dans ce processus-là et dans cette réflexion-là, j'en ai discuté avec mon coach et mon co-leader et il m'a dit : n'hésite pas à y aller, c'est vraiment top, c'est vraiment bien. J'y suis allée avec une de mes collègues et puis j'en ai parlé autour de moi dans le magasin et puis d'autres personnes ont commencé à y aller et puis ça a fait effet boule de neige, quoi.

Ce qui est vraiment intéressant, dans ces formations là ; je dis formation mais c'est plutôt des réunions d'échange. Dans ces échanges-là, j'ai remarqué vraiment que tous les Décathlon n'étaient pas au même stade de cette libération d'entreprise, voire certains magasins, pas du tout dans ce vent-là. Ce qui est étonnant, c'est encore maintenant, parfois, on téléphone... Parfois, je téléphone à Alleur et je leur dis : vous pouvez m'envoyer un intermag ? Un Intermag, c'est un produit qui vient d'un autre magasin pour euh...

INTERVIEWER : un client qui le veut et qui n'est pas en stock ici ?

MADELEINE : Exactement. Et un jour, je leur dis : vous pouvez m'envoyer ça ? Un jour, il me dit : mon responsable n'est pas là, je dois demander à mon directeur. Je lui dis : tu rigoles ou quoi ?

INTERVIEWER : c'est la satisfaction d'un client

MADELEINE : exactement. Et puis je me suis dit en moi-même : en fait, il y a deux ans, moi aussi j'aurais fait ça.

INTERVIEWER : et aujourd'hui plus du tout ?

MADELEINE : non

INTERVIEWER : un magasin t'appelle, tu dis OK

MADELEINE : oui, je dis OK et je prends la décision moi-même. Et si c'est non, c'est non. Et mon responsable ne viendra jamais me dire : pourquoi tu n'as pas envoyé ça ? Il sait que j'ai pris une décision responsable. Il y a quand même un seuil de confiance. Tu vois, souvent on fait des couvertures rayon. Par exemple, il y a des magasins qui partent en collectives ; pour ne pas prendre des étudiants ou des gens qui ne connaissent pas les rayons, ils demandent à certaines personnes pour venir. Moi, souvent je téléphone : il y en a un de votre rayon qui sait venir ? et souvent, encore maintenant, on me répond : il faut vraiment demander à mon responsable. Mon responsable n'est pas là. Que moi, si on me téléphone, je regarde l'horaire, je regarde qui est là, je vais lui en parler, cette personne est là, si elle est OK, elle peut venir. Et je communique bien sûr avec mon responsable, pour pas qu'il ne comprenne pas ce qui se passe.

INTERVIEWER : et lui, il dira OK, pas de souci ?

MADELEINE : Oui

INTERVIEWER : Il sert comme repère, mais concrètement ?

MADELEINE : oui, animation, surtout comme animation humaine

INTERVIEWER : et ça se concrétise comment, l'animation humaine ? Que fait-il réellement ?

MADELEINE : Par exemple, ce que Luc a fait durant ces 6 derniers mois, c'est me rendre autonome sur la création des horaires. Ce qu'on a fait, c'est vraiment d'optimiser ce fichier horaire, donc, à nous deux, on a recréé quelque chose de beaucoup plus facile et de beaucoup plus parlant, en tout cas. On a vraiment fait évoluer le fichier. Le fichier qui existe actuellement, n'était pas le fichier d'il y a deux ans. Luc m'a vraiment aidé à mettre ça en place, à présenter ce projet à l'équipe. Il m'a aidé à l'encoder sur la plateforme légale, sur wi plane. Et maintenant, ce que Luc essaye de m'apprendre, c'est de me former sur la responsabilité des besoins d'heures par rapport aux chiffres. A l'époque cela s'appelait un « G ZEF », je ne sais pas comment ils l'appellent maintenant, ça vient de changer ? Donc, ils avaient un G ZEF où chaque jour ils devaient encoder les chiffres et en fonction de ces chiffres, on sait de combien d'heures on a besoin. Et moi à l'époque, tout ce que faisais, c'était de remplir le nombre d'heures sans avoir de sens derrière. Je ne savais pas si on avait bien vendu ou pas. Je pouvais regarder mais je ne savais pas quel rapport...

INTERVIEWER : ce que cela signifiait ?

MADELEINE : exactement. Ce que Luc fait pour le moment, il est en train de me former sur cette plateforme-là, qui permet de donner tout son sens par rapport aux horaires. Là, il est en train de le faire. Ce qui est bien, c'est que chaque semaine, s'il y a des absents, si on fait des beaux chiffres ou si on fait de moins beaux chiffres, il me dit : écoute là, Madeleine, on n'a pas fait de bons chiffres, là on a pris trop de personnes, il faut qu'en fin de semaine, il faut qu'on annule des étudiants.

INTERVIEWER : Là, ce n'est pas toi qui vas annuler ?

MADELEINE : Si, c'est moi qui vais annuler. Par exemple si je prends un étudiant. Je dis à Luc : là il y a des absents, par exemple, il y a une vendeuse qui est en 30 H et qui est absente, j'ai pris pour 30 H d'étudiants. Je vais contacter l'agence d'équipe intérim et je vais remplir le fichier Madeleine du rayon fitness. J'ai mis le nombre d'heures à cette fille là et eux, ils me font confiance.

INTERVIEWER : est ce que tu penses qu'un jour, on n'aura plus besoin de ces gens-là ?

MADELEINE : Je pense qu'on n'aura plus besoin d'autant de responsables, de managers. Mais il faudra toujours des gens bienveillants, parce qu'une personne n'est pas l'autre. En tout cas, dans un système de processus, on a encore besoin d'eux. Maintenant, si on voit que c'est vraiment l'ADN du magasin et que ça fonctionne bien pendant des années, je crois qu'on n'aura plus besoin d'autant de responsables. D'ailleurs à l'heure actuelle, on n'a plus de directeur. C'est des co-leaders.

INTERVIEWER : et quelle est la définition d'un co-leader ?

MADELEINE : les co-leader vont vraiment se partager comme nous les tâches du directeur. C'est un peu le même processus mais à 4. Les co-leaders forment une équipe et donc il n'y a plus de directeur.

INTERVIEWER : Il n'y a plus une personne qui possède le pouvoir ?

MADELEINE : oui, il est partagé en fonction des affinités.

INTERVIEWER : et c'est ce qui correspond aux besoins des équipes ?

MADELEINE : je pense qu'il y a encore des gens qui ont besoin d'avoir un directeur ; parce que c'est dans leur ADN, dans leur code. Y a des gens ici qui ont 40 ans et qui se disent : quoi, une entreprise sans directeur, c'est euh

INTERVIEWER : pas possible ?

MADELEINE : ce n'est pas possible, c'est la voie à n'importe quoi,

Moi je veux dire que ce système-là, je ne veux pas dire ne me dérange pas. En tout cas, je le vis bien avec parce que ces personnes-là étaient déjà là à l'époque du directeur. Et donc, ils ont été animés dans cette optique-là de libération d'entreprise. Moi j'ai vraiment confiance en eux, parce qu'ils sont vraiment dans ce courant.

INTERVIEWER : Penses-tu que l'engagement d'une mauvaise personne pourrait provoquer l'effondrement de ce système là ?

MADELEINE : non, parce qu'il y aura toujours bien quelqu'un de bienveillant pour mettre un stop à la dérive.

INTERVIEWER : Si un nouveau co-leader arrive et n'est pas dans l'optique, si est dans l'optique mais ne correspond pas...

MADELEINE : ne correspond pas aux valeurs ?

Interviewer : oui et qu'il commence à prendre le pouvoir

MADELEINE : je pense que ça n'arrivera pas car une personne ne peut pas imposer sa façon de voir, positive ou négative au reste de l'équipe du magasin.

INTERVIEWER : est-ce que la base sur laquelle le système a été construit est vraiment solide ?

MADELEINE : Je pense que c'est solide, mais que c'est encore un peu bancal, même si elle commence un peu à se solidifier. L'ensemble du magasin est en train de redéfinir les rôles. A mon avis, il y a des gens qui ne seront pas du tout raccord avec la libération d'entreprise. Je pense que ces gens-là vont quitter la boîte.

INTERVIEWER : d'elles-mêmes ?

MADELEINE : d'elles-mêmes, parce qu'ils ne se sentiront plus raccord avec ce qui se passe. Mais donc pour le moment, comme on est dans le processus, chacun est en train de se ré identifier et peut-être qu'ils vivent mal la libération d'entreprise et peut-être que ces gens-là, l'année prochaine ne seront plus là.

INTERVIEWER : et ça se ressent ?

MADELEINE : Moi je pense qu'il y a des gens qui n'acceptent pas... J'ai un collègue qui a 40 ans. Quand ça n'allait pas avec les horaires, je me permettais de lui dire. Si le gars n'avait pas une prise de conscience par son manager, il n'écoutait personne d'autre. Moi, j'avais beau lui dire : écoute, ce que tu fais, ça ne va pas du tout, c'est pas du tout responsable, il était

plutôt dans le move de me mettre en grippe et me dit : elle a rien à me dire, que de me dire : elle est responsable de ce qu'elle fait et ce qu'elle dit n'est pas si bête que ça. Avec lui, si tu n'avais pas le poste de responsable, t'avais juste rien à dire. T'étais vendeur, quoi.

INTERVIEWER : Il n'arrivait pas à se mettre dans le move de...

MADELEINE : c'est comme dans une famille, si ton frère vient te faire une remarque, tu dis : tu n'as rien à me dire, t'es pas ma mère, t'es pas mon père...Même si la remarque est bienveillante, il y a encore des gens qui sont pas encore capables de sortir de ce système-là.

INTERVIEWER : mais qui vont s'éliminer tout seul ?

MADELEINE : je pense que de toute façon, ils ne seront plus raccords avec ce qui se passe, quoi.

Je pense que ça va se faire naturellement ; Ce n'est pas Décathlon qui va les mettre dehors ; je pense que Décathlon fait assez de choses pour inviter les gens à monter dans le train, pour avancer ensemble. A partir du moment où tu as quelqu'un qui reste sur le quai et qui ne veut pas avancer, alors reste là et le train avance

INTERVIEWER : Mais il n'y aura pas de retour en arrière sur l'organisation actuelle ?

MADELEINE : si jamais, il y a un retour en arrière, c'est qu'il aura eu un couac dans le processus, je pense pas qu'on va tout recommencer depuis le début. Il y a des choses qui fonctionnent très très bien ; par contre, pour les choses qui fonctionnent moins bien, je pense qu'on va se mettre en réflexion et se dire : ce projet n'a pas abouti positivement, peut-être qu'on devrait voir ce qui s'est passé pour l'améliorer. Mais de vrais retours en arrière, je crois qu'il n'y en aura pas.

INTERVIEWER : et donc aujourd'hui, on va vers un peu grand aplanissement ? on va vers quoi ?

MADELEINE : je pense qu'on va vers l'aplanissement.