

Louvain School of Management

Quel processus d'évaluation de la performance dans une logique de management humain ?

Etude de cas chez Décathlon Belgique

Auteur : **Benjamin Sevrin**

Promoteurs : **Laurent Taskin**
Christophe Lejeune

Année académique 2018-2019

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier le Professeur Laurent Taskin qui m'a apporté ses conseils et fait comprendre l'importance d'un management plus humain.

Je remercie Monsieur Christophe Lejeune pour son aide durant la rédaction de ce travail.

Je tiens aussi à remercier les membres de l'entreprise Décathlon et toutes les personnes avec qui j'ai eu le plaisir de converser.

Enfin, mes remerciements s'adressent à mes parents qui m'ont soutenu et ont toujours trouvé les mots justes pour me motiver.

Table des matières

Introduction.....	8
I. Partie théorique : revue de la littérature	10
Chapitre 1 : Évaluation de la performance.....	10
i. Définition de la performance individuelle.....	10
ii. Définition de l'évaluation de la performance	11
iii. Objets de l'évaluation.....	12
A. Appréciation des résultats.....	12
B. Appréciation des comportements.....	17
C. Appréciation des compétences	31
iv. Contextes d'évaluation.....	36
v. Visées de l'évaluation.....	36
vi. Impacts de l'évaluation	38
A. Bienfaits.....	38
B. Limites	39
vii. Conclusion	40
Chapitre 2 : Management humain	41
i. La nécessité d'un management humain.....	41
A. Financiarisation du management.....	41
B. Perte du sens au travail	42
C. Conséquences pour la GRH	42
ii. Objet du management humain	43
A. Dimension objective du travail.....	43
B. Dimension subjective du travail	43
C. Dimension collective du travail	44
iii. Finalité du management humain	44
iv. Conception de l'humain	46
v. Conclusion	47
Chapitre 3 : Évaluation de la performance dans une logique de management humain	49
i. Introduction.....	49
ii. Nouvelles pratiques d'évaluation.....	49
A. Processus d'évaluation	49
B. Composantes de l'évaluation	53
C. Acteurs impliqués.....	56
D. Finalités.....	57

iii. Dispositif d'évaluation selon le management humain	58
Conclusion et questionnement	60
II. Partie pratique : analyse empirique	62
Chapitre 1 : Question de recherche et problématique	62
Chapitre 2 : Méthodologie	63
i. Choix du cas d'étude	63
ii. Méthode de recherche.....	63
iii. Méthodes de collecte et analyse des données	64
Chapitre 3 : Analyse des résultats	67
i. Présentation de Décathlon Belgique.....	67
ii. Politique de GRH	68
A. Réflexivité	68
B. Subsidiarité et responsabilisation	70
C. Bienveillance mais exigence	71
iii. Évaluation de la performance chez Décathlon Belgique.....	73
A. Méthode d'évaluation.....	74
B. Objets de l'évaluation.....	75
C. Acteurs impliqués.....	78
D. Finalités de l'évaluation.....	81
E. Opportunités d'amélioration.....	86
Chapitre 4 : Discussion	88
i. Processus d'évaluation.....	88
ii. Dimensions du travail évaluées.....	88
iii. Objets de l'évaluation.....	89
iv. Acteurs impliqués.....	90
v. Vision de l'humain	92
vi. Finalités	93
Conclusion	96
Limites	98
Références.....	100
1. Articles non-scientifiques	100
2. Articles scientifiques.....	100
3. Conférence	103
4. Cours.....	103
5. Livres.....	104
6. Pages Web.....	105

7. Rapports	105
Annexes	107
1. Facteurs composants de la performance	107
2. Instrument de mesure des résultats	108
3. Balanced scorecard	108
4. The Iceberg Model.....	109
5. Modèle de compétences 5+1	109
6. Le travail tridimensionnel.....	110
7. People-centric model of performance management.....	110
8. Les 8 caractéristiques de l'évaluation de la performance	111
9. Récapitulatif des intervenants.....	111
10. Guide d'entretien	112
11. Fiche d'évaluation EAA - Décathlon	114
12. Fiche de préparation EI - Décathlon.....	119
13. Retranscriptions des interviews	121
Entretien de Romuald Saenen (DRH)	121
Entretien de Nicolas Wittouck (Store Leader).....	131
Entretien d'Aude Jayankura (Sport Leader)	144
Entretien d'Adrien Goffi (Sport leader)	152
Entretien de Julien Dechamps (Responsable Exploitation).....	165
Entretien de Nicolas Libert (Sport Leader)	177
Entretien de Vimi Dumont (Sport Leader).....	186

Introduction

Dans un monde où la maximisation du profit reste la considération principale aux yeux de la plupart des entrepreneurs et actionnaires, l'évaluation de la performance de l'organisation, du travail et des travailleurs, aussi appelée appréciation du personnel, est un processus jugé primordial. Ce dispositif de gestion des ressources humaines semble pour beaucoup un moyen de connaître et d'améliorer la capacité des employés à contribuer au succès de l'entreprise et, par conséquent, un moyen d'accroître la productivité de l'entreprise (Margrave & Grove, 2001¹ cités par Zewotir, 2011). Or, pour l'instant, personne n'est parvenu à démontrer avec certitude une corrélation positive entre l'utilisation des méthodes d'évaluation actuelles et l'amélioration de la performance individuelle et globale (Barette & Carrière, 2003² cités par Nils, Taskin & Bouchat, 2013).

D'autres facteurs que la rentabilité doivent rentrer en compte lorsque l'on évalue la performance. Selon Taskin et Dietrich (2016), le travailleur, notamment, est souvent considéré comme un objet au service de la performance économique. Cet être abstrait et interchangeable est oublié du quotidien organisationnel. Le travailleur est en souffrance. Son travail est vide de sens, il n'en tire aucune motivation et son bien-être s'en ressent. Bien que l'entretien suivant l'évaluation de la performance soit considéré comme un moment de dialogue privilégié, il semble ne contribuer que très peu à résoudre ces problèmes.

À partir de ce constat, Taskin et Dietrich (2016) ont posé les bases d'une réflexion concernant une évaluation de la performance dont l'humain serait le sujet principal. Ce questionnement a pour but d'analyser dans quelle mesure la transposition des principes clés d'un management plus humain dans les pratiques d'évaluation de la performance pourrait apporter une solution aux problèmes précités.

La réflexion découlant de ce constat et à laquelle ce travail tentera d'amener une première contribution s'intitulera donc :

*« Quel processus d'évaluation de la performance dans une logique de management
humain ? »*

¹ Margrave, A. & Gorden, R. (2001). *The complete idiot's guide to performance appraisals*. New York: Alpha Books/Macmillan.

² Barrette, J. & Carriere, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427-453.

Pour tenter de répondre à cette question, ce travail sera constitué de deux parties :

La première partie sera dédiée à la revue de littérature concernant les notions principales présentées ci-dessus. Le premier chapitre aura pour but de définir et développer les notions de performance et d'évaluation de la performance afin d'établir la base sur laquelle ce travail va être fondé. Ensuite, le deuxième chapitre présentera l'approche relative au management humain. L'objectif est d'en comprendre les concepts, objets et enjeux divers. En guise de troisième chapitre, les principes du management humain seront confrontés à la pratique de l'évaluation de la performance individuelle. Ce chapitre sera rédigé dans l'optique d'esquisser une proposition de renouvellement de l'évaluation.

La deuxième partie de ce travail présentera l'étude empirique dans laquelle il sera tenté d'apporter des réponses à la question de recherche découlant de la première partie. Dans cette optique, le processus d'évaluation de l'entreprise Décathlon Belgique fera l'objet d'une analyse approfondie. Le premier chapitre permettra d'apporter plus de précisions à la question de recherche. Le deuxième chapitre mettra en lumière la méthodologie appliquée pour réaliser cette enquête. La présentation des résultats du troisième chapitre aura pour objectif de fournir les éléments de réponses à la question de recherche qui seront discutés dans le quatrième chapitre. Celui-ci servira de croisement entre les recherches basées sur la revue de littérature et les résultats issus de l'enquête portant sur la mise en pratique de l'évaluation chez Décathlon Belgique.

La conclusion consistera à prendre du recul sur l'ensemble du travail pour résumer les éléments constitutifs d'un processus d'évaluation de la performance fidèle aux principes du management humain. Pour finir, les limites des recherches effectuées ainsi que des opportunités seront évoquées.

I. Partie théorique : revue de la littérature

La revue de littérature présentée dans la première partie du travail aura pour objectif de définir les concepts nécessaires au développement logique de l'étude de la problématique abordée dans ce mémoire. Dans un premier temps, les notions d'évaluation de la performance et de management humain seront abordées. Il sera question de définir ces deux éléments ainsi que leurs composantes.

L'étude détaillée de ces deux principes servira de base pour considérer la prise en compte de certaines dimensions du management humain dans le but de renouveler l'évaluation de la performance. Cette dernière partie aura pour objectif de créer un raisonnement menant à l'établissement de questions de recherche auxquelles la partie empirique tentera d'apporter des réponses.

Chapitre 1 : Évaluation de la performance

Ce chapitre est consacré à une revue de la littérature scientifique portant sur l'évaluation de la performance, aussi appelée appréciation du personnel. Afin de comprendre ce vaste sujet, il est utile, si ce n'est nécessaire, d'en définir les composantes, à savoir les formes de performance, les différentes méthodes et acteurs ainsi que les objectifs et impacts de l'évaluation de la performance.

De nombreux ouvrages ont abordé l'étude de l'appréciation de la performance, de l'évaluation de l'employé ou encore de la gestion de la performance. Les perspectives et angles d'analyse divergent de façon assez radicale selon les auteurs concernés. Dès lors, les écrits qui seront utilisés dans le but de définir le sujet de ce travail seront sélectionnés afin d'apporter une vue aussi globale que possible des différents courants de pensée. Il est important de préciser que ce mémoire se base sur certaines disciplines relatives à l'évaluation de la performance, sans toutefois prétendre à une analyse exhaustive du sujet.

i. Définition de la performance individuelle

Avant d'aborder la caractérisation de l'évaluation de la performance, il est nécessaire de préciser que ce travail traitera uniquement de l'évaluation de la performance individuelle, largement plus populaire que l'évaluation de la performance collective (Castel et al. 2015). Il convient donc de différencier la performance individuelle de toute autre forme de performance. Pour ce faire, il est utile de définir le concept de performance individuelle, auquel on se référera sous le terme de « performance ». La définition est tirée des observations de Wright &

McMachan, (1992) et Wright & Snell (1991). Ces auteurs considèrent la performance individuelle comme un processus comprenant trois facteurs principaux :

- La contribution personnelle du travailleur, ou ‘*inputs*’, telles que ses connaissances, ses talents et compétences.
- Les activités intermédiaires, ou ‘*throughputs*’, telles que l’effort mis dans le travail et le comportement adopté lors du travail.
- Les résultats, ou ‘*outputs*’, dépendants des deux étapes précédentes, comme la production d’un bien ou service.

De manière plus concrète, le travailleur apporte ses connaissances, talents et capacités, les met en pratique en adoptant certains comportements et niveaux d’effort dans le but d’obtenir le résultat souhaité.

Outre ces trois facteurs, Shields (2007) considère la performance comme un phénomène individuel et collectif. On remarque les dimensions individuelle, groupale et organisationnelle qui opèrent respectivement une influence individuelle, groupale et organisationnelle sur les trois facteurs de performance précités. Ce modèle prend également en compte l’influence exercée entre ces dimensions elles-mêmes. Ce raisonnement rejoint celui de Borman et Motowidlo (2014) qui soulignent l’importance de l’environnement, ou contexte, sur le comportement de travail adopté par un individu. Le schéma en annexe 1 représente donc la conception de la performance de Shields basée sur les observations de Wright et al.

En résumé, la performance est un concept multidimensionnel dépendant de l’interaction continue entre des facteurs individuels (‘*inputs*’, ‘*throughputs*’ et ‘*outcomes*’) et des facteurs contextuels (influence individuelle, groupale et organisationnelle).

ii. Définition de l’évaluation de la performance

Dès lors que la notion de performance est clarifiée, il est logique d’aborder le thème de l’évaluation de la performance. La définition de l’évaluation de la performance choisie dans le cadre de ce mémoire est celle de Carroll et Schneir. “*Performance appraisal is the process of identifying, observing, measuring and developing human performance in organizations.*” (Carroll & Schneir³, 1982 cité par Cardy & Dobbins 1994).

³ Carroll, S., J. & Schneir, C. E. (1982), *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Cardy et Dobbins (1994) choisissent de développer la définition de Carroll et Schneir en tenant compte des différentes étapes interdépendantes constitutives de l'appréciation de la performance. En effet, la première phase est relative à l'identification du type de performance à évaluer, autrement dit l'objet de l'évaluation. Ensuite, l'appréciation se base sur différentes méthodes d'observation effectuées par différents évaluateurs. Enfin, il est nécessaire de mesurer la performance observée afin de pouvoir émettre un jugement quant à ce qu'a accompli l'évalué. Via les étapes précédentes, le processus d'appréciation a pour principale finalité le développement de la performance de l'évalué.

iii. Objets de l'évaluation

Grâce à la définition du concept de performance, les principales composantes de la performance sont mises en évidence : les résultats, les comportements et les compétences. Dans le but de présenter une analyse complète de ces trois éléments, il est utile de les définir avant de mentionner les méthodes et acteurs clés ainsi que les bienfaits et les objections observés dans la littérature. En guise de conclusion, différents contextes seront analysés afin d'établir laquelle de ces trois approches de l'évaluation convient le mieux selon la situation.

A. Appréciation des résultats

Cadin, Guérin et Pigeyre (2007) soutiennent que l'appréciation des résultats est une approche de la performance rendue commune via l'avènement du *Management by objective*. Cette théorie de Drucker (1954) repose sur la fixation des objectifs, et donc des résultats souhaités, via un dialogue entre managers et employés. De même, selon Shields (2007: p. 121), « *results can be defined as those tangible and intangible outcomes from work behaviour or activity that management deems desirable and valuable in achieving organisational objectives.* » Cependant, ce courant de pensée est divergent de la conception de Smither (1998). En effet, il est d'avis que la façon la plus fiable de fixer précisément des résultats synonymes de performance est de se baser uniquement sur les attentes des parties prenantes internes et externes à l'organisation.

Cette divergence d'opinions montre que la définition de résultat n'est pas identique pour chacun. Néanmoins, sur base de la *Performance matrix* de Fitz-enz⁴ (2002), Shields (2007) propose un modèle qui permet aux deux approches de se rencontrer. Les résultats organisationnels sont décomposés en six catégories différentes :

⁴ Fitz-Enz, J. (2002). *How to measure human resources management* (2^e éd.). New York: McGraw-Hill.

- La quantité de produits ou services
- La qualité des produits ou services
- Les résultats financiers
- La rapidité de la satisfaction des demandes des clients
- La vitesse d'innovation
- Le niveau de satisfaction des clients

Instrumentes et méthodes de mesure de la performance

Il est désormais commun pour les organisations de mettre en place des *KPIs*, 'Key Performance Indicators' afin de mesurer la performance dans les *KRAs*, 'Key Result Areas'. Selon Shields (2017, p. 123), "In essence, a *KRA* is a significant, distinct area of work activity or accountability, the achievement of which determines or indicates performance effectiveness or success." En ce qui concerne les *KPIs*, de Harlez (2018) propose la définition suivante : "KPIs are a short list of metrics that managers have identified as the most important variables reflecting performance." Les *KPIs* sont généralement déterminés selon les objectifs stratégiques de l'organisation et permettent de mesurer les résultats - la performance - accomplis par une équipe ou un individu dans un *KRA* particulier. Ces indicateurs constituent des instruments de mesure importants qui permettent la mise en place de deux des plus importantes techniques permettant l'évaluation de la performance par les résultats : *Goal-setting* et *Balanced scorecard*. Ces deux méthodes seront résumées dans le tableau 1, p.15.

Goal-setting

La première de ces approches est nommée 'goal-setting', littéralement 'établissement des objectifs'. Cette théorie s'appuie sur l'impact de la définition d'objectifs sur les résultats. Assez similaire au 'management by objectives' de Drucker, cette méthode se focalise sur l'autorégulation de la performance par les travailleurs eux-mêmes (Locke & Latham, 1984). D'après Shields (2007), il est nécessaire que l'évalué soit impliqué dans toutes les étapes de construction de l'instrument: identifier et pondérer les *KRAs*, choisir des *KPIs* valides, définir les objectifs quantitatifs pour ces *KPIs*, évaluer et commenter les résultats réalisés. Dans le cas présenté en annexe 2, le résultat global synonyme de performance est la somme des degrés auxquels les résultats des *KRAs* ont été atteints.

L'approche de l'évaluation des résultats via la méthode de *goal-setting* présente différents avantages. La formalisation et le cadre bien défini de cette technique sont supposés empêcher l'évaluateur de faire preuve de subjectivité lors de la cotation de l'évalué. Les critères

d'évaluation quantitatifs sont spécifiquement conçus pour le poste de l'évalué et peuvent être alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. La focalisation sur les résultats permet de laisser l'évalué faire preuve de créativité quant à la façon mise en œuvre pour atteindre ses objectifs. Enfin, la méthode de *Goal-setting* permet à l'évalué de recevoir des feedbacks réguliers de son supérieur et de suivre continuellement ses propres performances (Latham & Locke, 2006 ; Locke & Latham, 1984).

Cependant, cette technique comporte aussi des inconvénients. En effet, il est possible que le travail de certains évalués ne soit pas approprié à la technique de *Goal-setting*, comme des métiers plus artistiques par exemple. Il se peut également que les objectifs fixés soient trop aisés, surtout lorsque l'évalué peut obtenir une hausse de salaire ou un bonus selon ses résultats. Les objectifs peuvent aussi être conçus selon la stratégie organisationnelle sans être pertinents au niveau individuel. Un inconvénient majeur de cette approche est le mauvais choix possible des *KPIs* qui a pour conséquence de produire des résultats non représentatifs. Finalement, si l'échec aux objectifs est puni d'une quelconque façon, cela peut décourager les employés de faire preuve de créativité et de prendre des risques afin d'atteindre leurs objectifs (Latham & Locke, 2006 ; Locke & Latham, 1984, Shields , 2007).

Balanced scorecard

La deuxième méthode, appelée tableau de bord stratégique ou *balanced scorecard*, a été développée par Kaplan et Norton (1996). Cette approche, dérivée du *Goal-setting*, est définie comme “*an integrated framework of financial and non-financial measures of performance that are linked to the organization's strategy*” (de Harlez, 2018). L'approche liée à la *Balanced scorecard* se différencie, à l'époque, via la prise en compte de mesures de performance non financières. En effet, cette technique (annexe 3) mesure la performance organisationnelle et individuelle au regard de quatre dimensions portant sur les résultats financiers, les résultats en matière de clientèle, de processus internes de gestion (production, service après-vente...) et d'apprentissage organisationnel interne (amélioration et création de valeur continue, créativité...). Pour chaque dimension, la stratégie organisationnelle est traduite pour chaque individu sous forme d'objectifs opérationnels, de mesures de performance spécifiques (*KPIs*), de cibles et d'initiatives (De Rongé & Cerrada, 2012). De nouveau, la pondération des résultats issus des composantes de la *Balanced scorecard* est réalisée en fonction de leur prépondérance dans les tâches effectuées par l'individu (Shields, 2007).

D'une part, cette méthode permet un alignement direct des objectifs stratégiques organisationnels avec les objectifs des employés. Des mesures claires et bien définies permettent à ceux-ci d'estimer leur contribution à ces objectifs stratégiques et donc, en quelque sorte, de quantifier leur importance au sein de l'organisation. De plus, l'approche relative à la *Balanced scorecard* est une des seules à prendre en compte l'impact financier et non financier des évalués sur les objectifs à court et long terme tout en considérant la perspective des clients. Par conséquent, cette méthode encourage la créativité, l'innovation et la flexibilité des individus en fonction des différents contextes et clients (Kaplan & Norton, 1996 ; Shields, 2007).

D'autre part, il existe certaines limites à la méthode de *Balanced scorecard*. En effet, la prise en compte de quatre perspectives différentes rend son implémentation complexe et coûteuse. De plus, une technique soulignant l'alignement des objectifs organisationnels et individuels peut être perçue comme directive au lieu de réellement participative alors que l'objectif est contraire. Ensuite, Norreklit (2000) remarque la différence de temporalité entre les quatre perspectives considérées. Alors que la satisfaction des clients est un objectif atteignable relativement rapidement, il n'en va pas de même pour l'amélioration des processus internes de gestion. Il est donc surprenant d'évaluer la performance des employés sur base de deux éléments de temporalités complètement différentes.

Méthodes	Auteur(s)	Description
<i>Goal-setting</i>	Latham & Locke, (2006) Locke & Latham, (1984)	Cette méthode se base sur la collaboration du travailleur et de son supérieur afin d'établir les objectifs de performance. Le but est de laisser une grande liberté au travailleur sur la façon dont il atteint ses objectifs. L'évaluation se base sur les résultats calculés à partir d'indicateurs de performance.
<i>Balanced scorecard</i>	Kaplan & Norton (1996)	Dérivée du <i>Goal-setting</i> , la différence se situe dans l'établissement d'objectifs de performance financiers et non financiers. La <i>Balanced scorecard</i> a pour objectif de convertir les objectifs organisationnels en objectifs individuels. L'évaluation se base à nouveau sur les résultats calculés à partir d'indicateurs de performance.

Tableau 1: Méthodes d'évaluation des résultats

Avantages et inconvénients de l'évaluation par les résultats

Évaluer la performance via les résultats est une méthode qui comporte des avantages et des inconvénients. De nombreux exemples étant mentionnés dans la littérature, seuls les éléments les plus importants seront abordés.

D'une part, l'évaluation par les résultats semble être une manière objective et précise d'évaluer la performance. L'utilisation des *KPIs* permet, en effet, de générer des données synonymes des résultats réellement obtenus et ainsi donner un feedback clair, détaillé et plus « tangible » pour l'évalué. De plus, scinder les activités de l'organisation en *KRAs* est une façon de déterminer les différents facteurs clés du succès opérationnel et de mesurer la contribution quantitative de chaque individu au succès organisationnel (Shields, 2007 ; Smither, 1998).

D'autre part, baser la performance sur les résultats obtenus peut présenter des effets néfastes. En effet, cela peut provoquer une focalisation exagérée sur les résultats mesurés et une moindre attention à d'autres tâches, au contraire, non mesurées. De plus, ces mécanismes se focalisent généralement sur la mesure d'éléments quantitatifs et facilement mesurables qui ne sont pas toujours pertinents ou révélateurs du niveau de performance accomplie (de Harlez, 2018). Ensuite, selon Murphy et Cleveland (1995), Borman et Motowidlo (2014), les résultats ne dépendent pas uniquement de la performance d'un individu, mais également de la situation dans laquelle il travaille. Finalement, une focalisation exagérée sur les résultats mêlée à une pression constante du management pour atteindre les objectifs peut conduire certains employés vers une situation de malaise, stress, voire burnout (Shields, 2007).

Synthèse de l'évaluation par les résultats

L'évaluation des performances individuelles sur base des résultats est considérée par beaucoup comme la méthode d'évaluation principale (de Harlez, 2018 ; Shields, 2007). Selon Shields (2007) et Fitz-enz (2014), elle permet en effet de valoriser les réalisations aussi bien tangibles (produits de qualité, en quantité, etc.) qu'intangibles (plus-values financières, satisfaction des clients, etc.).

Dans le but d'évaluer les résultats d'un travailleur, de nombreuses organisations utilisent les *KPIs* et *KRAs*. Ces deux notions, reflétant la performance, sont généralement mises en application dans les deux techniques d'évaluation examinées :

- *Goal-setting* : Locke & Latham (1986) conseillent une focalisation sur l'établissement collaboratif des objectifs afin d'influencer la performance des travailleurs. Ceux-ci

restent libres de travailler comme ils le désirent dans l'optique de satisfaire les objectifs. L'évaluation se fait sur base des résultats observés pour les *KPIs* et *KRAs* fixés.

- *Balanced scorecard* : Kaplan et Norton (1996) développent le *Goal-setting* avec des critères d'évaluations propres à des perspectives financières, mais surtout non financières (résultats en clientèle, en processus internes de gestion et en apprentissage organisationnel interne). Le but de cette méthode est avant tout de traduire les objectifs organisationnels au niveau individuel. L'évaluation se fait de nouveau sur base des résultats observés dans chaque critère d'évaluation.

L'évaluation par les résultats présente de nombreux avantages et inconvénients :

Sources	Avantages	Inconvénients
de Harlez (2018)		<ul style="list-style-type: none"> – Focalisation exagérée sur les objectifs mesurés, mais pas sur d'autres tâches non mesurées – Focalisation sur les éléments quantitatifs et faciles à mesurer, mais pas toujours pertinents
Murphy & Cleveland (1995) Borman & Motowidlo (2014)		<ul style="list-style-type: none"> – Non prise en compte de l'impact de la situation de travail dans le calcul de la performance
Shields (2007)	<ul style="list-style-type: none"> – Objectivité et précision des critères d'évaluation – Calcul précis de la contribution de chaque travailleur aux résultats organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> – Pression constante pour atteindre les objectifs menant à des situations de mal-être chez l'évalué
Smither (1998)	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluation justifiée par des preuves tangibles, les résultats 	

Tableau 2: Avantages et inconvénients de l'évaluation par les résultats

B. Appréciation des comportements

De nombreux auteurs soutiennent l'importance de l'analyse des comportements dans l'évaluation de la performance (Dalal et al., 2009 ; Rotundo & Sackett, 2002 ; Viswesvaran & Ones, 2000). Selon Murphy et Cleveland (1995, p. 113) "*performance must ultimately be defined in terms of behaviors [...] the domain of performance is best defined as a domain of behaviors rather than a set of outcomes.*"

Définition

Dans une logique de précision, il est nécessaire de déterminer quels types de comportement définissent la performance au travail.

Premièrement, les recherches de Carroll et Schneir⁵ (1982, cités par Cardy & Dobbins 1994) mettent en évidence la notion de *task-oriented behaviour* qui définit l'ensemble des comportements adoptés par un individu lorsqu'il remplit la tâche qui lui a été assignée. Borman & Motowidlo (2014) utilisent le terme de performance contextuelle. Selon eux, le *task-oriented behaviour* est, par définition, relatif à un travail spécifique alors que la performance contextuelle est commune à presque tous les postes. Ce type de comportement peut être mesuré en évaluant la manière dont le travailleur agit lors de l'accomplissement d'objectifs liés spécifiquement aux tâches qui lui sont confiées. Selon Shields (2007), le feedback des *task-oriented behaviours* est dès lors généralement mis en relation avec le feedback découlant de l'évaluation de la performance par les résultats.

Deuxièmement, le concept d'*organisational citizenship behaviour* (OCB) se réfère au comportement d'un individu qui choisit de faire, de manière altruiste, une action dont bénéficie l'organisation (Organ, 1988⁶ cité par Shields, 2007). Ce type de comportement traduit, entre autres, une volonté de collaboration, respect, prise d'initiative et développement personnel. Les OCB sont donc des comportements compatibles avec les idées de critiques et feedbacks constructifs (Podsakoff et al, 2014).

Troisièmement, Shields (2007) introduit le concept de *membership behaviour* qui reflète les comportements d'un individu souhaitant travailler et rester au sein d'une organisation. Ces comportements peuvent être mesurés par le taux d'absentéisme, le *turnover* humain, l'ancienneté des travailleurs dans l'organisation, etc. Il faut toutefois admettre que les *membership behaviours* ne peuvent pas être considérés comme indicateurs de performance. Ce sont plutôt des signes avant-coureurs d'une performance du travailleur en ce qui concerne les *task-oriented behaviours* ou les *organisational citizenship behaviours*.

Afin d'appréhender pleinement le concept d'évaluation par les comportements, il est donc nécessaire de prendre en compte ces trois formes de comportement.

⁵ Carroll, S., J. & Schneir, C. E. (1982), Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.

⁶ Organ, D. (1988). Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books.

Reporting des comportements

Dans de nombreuses organisations, l'évaluation des comportements d'un individu a traditionnellement toujours été effectuée par son supérieur direct (Stewart & Stewart, 1977). Cependant, de nombreux autres acteurs sont maintenant concernés par cet exercice. Il est donc intéressant d'examiner les différentes sources d'information sur les comportements.

Évaluation par le supérieur

D'après Shields (2007), cette méthode est encore aujourd'hui largement utilisée durant le processus d'évaluation de la performance. Selon Mintzberg (1980), une des tâches les plus importantes d'un manager est la capacité à tirer le meilleur de son équipe, autrement dit à la rendre la plus performante possible. En effet, le supérieur direct est censé être l'individu possédant le plus de connaissances quant aux besoins et exigences du poste de ses subordonnés. De cette manière, il a l'opportunité de contrôler, rectifier ou orienter leur travail (Cardy & Dobbins, 1994). De plus, le supérieur, lui-même évalué par après, a un intérêt direct à ce que ses subordonnés soient performants (Stewart & Stewart, 1977).

Toutefois, dans une logique d'avancement de carrière, il se peut que le supérieur exagère volontairement la performance des évalués. Les appréciations peuvent également être impactées par des biais interpersonnels, comme le favoritisme, l'antipathie, etc. L'évaluation réalisée par un supérieur direct peut renforcer la structure, ou pouvoir hiérarchique et cela peut poser des problèmes dans les organisations prônant une culture participative et collaborative (Shields, 2007).

Évaluation par les pairs

Les informations fournies par les pairs forment une base tout à fait pertinente dans un contexte de travail par équipe. En effet, cela signifie que les pairs travaillent en collaboration et ont la possibilité d'observer continuellement les différents comportements adoptés par l'évalué. Ils ont également une meilleure compréhension des comportements requis pour travailler efficacement et sont, dès lors, bien placés pour déceler d'éventuelles faiblesses (Cardy & Dobbins, 1994). Ensuite, cette méthode a pour avantage d'atténuer la pression que l'évalué peut ressentir lorsqu'il est observé et évalué par un supérieur. Plus important, l'évaluation par les pairs permet de grouper les informations collectées par différentes personnes et ainsi minimiser l'influence d'éventuels biais personnels (Kenny & Berman, 1980 ; Murphy & Cleveland, 1995).

Cependant, il existe quelques limites à cette technique d'évaluation. Effectivement, selon Smither (1998), des affinités ou inimitiés entre collègues peuvent mener à une variation

anormale et non représentative des notations. De même, par peur d'affecter l'atmosphère de travail, certains individus sont peu enclins à évaluer négativement les « mauvais élèves » (Murphy & Cleveland, 1995).

Évaluation par les subordonnés

L'appréciation d'un manager est communément basée sur les manières et les comportements interpersonnels adoptés par ce manager pour diriger ses subordonnés. Ces observations constituent une perspective tout à fait différente de celle que peut avoir un supérieur à propos de son subordonné (Murphy & Cleveland, 1995). De manière similaire à l'évaluation par les pairs, les informations obtenues proviennent de différentes sources. Cela permet donc de réduire d'éventuels biais interpersonnels (Cardy & Dobbins, 1994).

Néanmoins, les subordonnés peuvent augmenter leurs cotations dans le but de rentrer dans les bonnes grâces du supérieur ou pour éviter des représailles (Antonioni, 1994). Cette méthode d'évaluation peut également influencer le supérieur qui va éviter de prendre des décisions, peut-être nécessaires, qui le rendraient impopulaire auprès de ses subordonnés (Cardy & Dobbins, 1994 ; Shields, 2007). Il est dès lors intéressant que les informations soient collectées de manière anonyme (Murphy & Cleveland, 1995).

Auto-évaluation

D'après Smither (1998), l'auto-évaluation est un procédé très pertinent dans le but de connaître les besoins en développement de l'individu. Effectivement, l'évaluateur, dans ce cas, peut être plus conscient que son supérieur de sa propre performance. De plus, formaliser le processus d'auto-évaluation facilite la comparaison des cotations obtenues par les différentes méthodes d'évaluation utilisées pour le même individu. Les potentielles différences d'opinions quant à la performance d'un individu peuvent être discutées lors de l'entretien afin que les résultats et les critères d'évaluation soient convergents indépendamment des différentes méthodes. Cela permet d'éviter tout sentiment d'injustice suite à un jugement considéré comme injuste par l'évalué (Campbell & Lee, 1988 ; Cardy & Dobbins, 1994).

Toutefois, la fiabilité de l'auto-évaluation des employés est remise en cause sur base de biais entraînant la surcotation de leur performance (Meyer, 1991). Une méta analyse réalisée par Harris et Schaubroeck (1988) avance que les cotations issues de l'auto-évaluation sont significativement supérieures aux cotations obtenues par les supérieurs directs. C'est une des raisons pour lesquelles l'auto-évaluation est déconseillée lorsque le salaire ou l'avancement hiérarchique est basé sur la performance individuelle (Murphy & Cleveland, 1995).

Évaluation par les clients

Selon Cardy & Dobbins (1994), les cotations fournies par des tiers externes à l'organisation permettent d'éviter les biais interpersonnels observés dans le cadre des méthodes précédentes. De cette façon, les évalués sont plus concentrés sur leur tâche que sur la façon dont ils sont évalués. De plus, cela peut être une pratique pertinente pour une organisation qui a l'intention de se focaliser sur l'avis, les besoins et les désirs de ses clients.

Ce type d'évaluation ne peut pas prendre en compte tous les aspects et critères de performance étant donné que les clients possèdent, généralement, une connaissance limitée des exigences liées au travail d'un individu. En outre, la fiabilité de l'évaluation fournie par les clients est remise en question vu leur manque d'implication dans l'organisation (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006 ; Shields, 2007).

Évaluation multi-sources

Smither (1998, p. 278-279) définit l'approche multi-sources comme : *“evaluations gathered about a target participant from two or more rating sources, including self, supervisors, peers, direct reports, [...] customers and vendors or suppliers.”* Il distingue également les approches à 180° et 360°. Alors que la méthode 180° concerne l'appréciation par les pairs et l'évalué lui-même, la méthode 360° inclut, en plus, les subordonnés et les clients. Le choix entre ces deux techniques est souvent fait sur base du profil de l'évalué et de ses relations professionnelles.

Le postulat sous-jacent à cette technique est que plus la diversité des évaluateurs est grande, plus l'évaluation globale sera précise. L'évaluation multi-sources a comme avantage d'être une méthode collaborative et participative qui garantit une manière équitable et fiable d'évaluer un individu dans l'optique de son développement (Bracken, Rose & Church, 2016). D'après, Smither (1998) cette approche permet donc d'ouvrir le processus d'évaluation à un plus grand nombre d'évaluateurs en incluant des perspectives a priori distinctes.

Pourtant, l'évaluation multi-sources présente certains inconvénients. Effectivement, la multiplication du nombre d'évaluateurs accroît considérablement la difficulté de prise en charge et d'analyse des informations obtenues. Ensuite, l'influence d'une évaluation où la performance est jugée extrêmement positive ou négative, notamment pour cause de biais, peut impacter le résultat global de l'évalué (Shields, 2007). Afin d'éviter ce problème, il peut être intéressant que ces évaluations soient anonymes.

Évaluateurs	Auteur(s)	Avantages	Inconvénients
<i>Supérieur direct</i>	Cardy & Dobbins (1994) Shields (2007) Stewart & Stewart (1977)	<ul style="list-style-type: none"> – Bonne connaissance de l'évalué et de son poste – Contrôle et observation généralement plus faciles – Intérêt personnel du supérieur à tirer le meilleur de l'évalué 	<ul style="list-style-type: none"> – Biais personnels pouvant impacter la légitimité de l'évaluation – Renforcement de la perspective hiérarchique
<i>Pairs</i>	Cardy & Dobbins (1994) Kenny & Berman (1980) Murphy & Cleveland (1995) Smither (1998)	<ul style="list-style-type: none"> – Bonne connaissance de l'évalué, de son poste et des comportements requis – Observation aisée – Cadre d'évaluation moins stressante pour l'évalué – Pluralité d'évaluateurs minimisant les biais personnels 	<ul style="list-style-type: none"> – Biais personnels pouvant impacter la légitimité de l'évaluation – Impacts sur l'atmosphère de travail
<i>Subordonnés</i>	Antonioni (1994) Cardy & Dobbins (1994) Murphy & Cleveland (1995) Shields (2007)	<ul style="list-style-type: none"> – Perspective différente de celle du supérieur – Pluralité d'évaluateurs minimisant les biais personnels 	<ul style="list-style-type: none"> – Biais personnels pouvant impacter la légitimité de l'évaluation – Comportements du supérieur impactés par la perspective de l'évaluation
<i>Auto-évaluation</i>	Campbell & Lee (1988) Cardy & Dobbins (1994) Harris & Schaubroeck (1988) Meyer (1991) Murphy & Cleveland (1995) Smither 1998)	<ul style="list-style-type: none"> – Meilleure connaissance des besoins en développement et de la performance réelle – Comparaison de la conception de performance avec les autres méthodes d'évaluation – Implication dans le processus menant à une plus grande acceptation 	<ul style="list-style-type: none"> – Biais personnels pouvant impacter la légitimité de l'évaluation : surcotation
<i>Clients</i>	Cardy & Dobbins (1994) Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2006) Shields (2007)	<ul style="list-style-type: none"> – Minimisation des biais personnels – Cadre d'évaluation moins stressant pour l'évalué – Méthode centrée sur la perspective du client 	<ul style="list-style-type: none"> – Manque de connaissance de l'évalué et de son poste – Précision de l'évaluation impactée par le manque d'implication de l'évaluateur
<i>Multi-sources</i>	Brackent, Rose & Church (2016) Shields (2007) Smither (1998)	<ul style="list-style-type: none"> – Pluralité d'évaluateurs augmentant la précision de l'évaluation – Perspective collaborative et participative de l'évaluation permettant la prise en compte de perspectives différentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion et analyse du résultat rendues complexes par le nombre d'évaluateurs – Impact important des « évaluations extrêmes » sur le résultat global

Tableau 3 : Méthodes de reporting des comportements

Méthodes d'évaluation des comportements

Une fois les données relatives à un individu collectées, il est impératif de sélectionner une méthode permettant de mesurer et d'évaluer sa performance. L'ensemble des différentes techniques d'évaluation des comportements peut être regroupé en deux catégories : les techniques comparatives et les méthodes de notations.

Méthodes comparatives

Les méthodes comparatives ou *personnel comparison methods* ont pour objectif de développer un classement des employés afin de les comparer entre eux sur base de leur performance respective (Murphy & Cleveland, 1995). Le rôle de l'évaluateur est confié au supérieur qui va donc trier ses employés du plus au moins efficace. Parmi les nombreuses techniques comparatives, les plus populaires sont : *straight ranking*, *alternation ranking*, *paired comparison ranking* et *forced ranking*.

La méthode de *straight ranking* consiste à classer les employés du plus performant au moins performant. L'avantage principal de cette technique est sa simplicité. Le *straight ranking* nécessite effectivement peu de temps et peu de ressources. Néanmoins, l'absence de critères d'évaluation permet de questionner l'objectivité et la validité de cette approche. L'évaluation est susceptible d'être influencée par des comportements de l'individu qui ne sont pas toujours relatifs au travail. De plus, ce genre de méthodes ne permet pas de comparer la performance d'individus appartenant à des équipes différentes (Cardy & Dobbins, 1994 ; Shields, 2007).

La méthode nommée *alternation ranking* est fortement similaire à la méthode précédente si ce n'est que plusieurs classements sont réalisés. En effet, l'évaluateur classe chaque employé sur base de critères de performance et répète l'opération autant de fois qu'il y a de critères différents (Cadin, Guérin & Pigeys, 2007). Le classement global est ensuite obtenu selon la somme des positions des individus dans chaque classement. L'employé ayant été le plus fréquemment classé premier est donc considéré comme le plus performant. Cette approche a comme avantage d'analyser des comportements jugés vecteurs de performance. La formalisation du procédé d'évaluation permet également la comparaison intergroupe. Cependant, la fiabilité de l'*alternation ranking* n'est pas optimale car le jugement de l'évaluateur est potentiellement influencé par des biais cognitifs et interpersonnels (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006 ; Shields, 2007).

La technique de *paired comparison ranking* requiert une comparaison entre deux employés, la paire, sur base de différents critères d'évaluation. Chaque employé forme une paire avec chacun de ses collègues. Pour chaque critère, le supérieur indique lequel des deux employés est le plus performant. Le classement global est calculé via le nombre de fois qu'un employé est jugé plus performant que son collègue. Cette méthode est susceptible de fournir des classements plus fiables que les deux techniques précédentes, mais exige une quantité de travail importante (Cardy & Dobbins, 1994 ; Murphy & Cleveland, 1995).

L'approche liée au *forced ranking*, ou *forced distribution*, est une légère variante du *straight ranking*. La différence provient du fait que le classement des employés est découpé selon une distribution gaussienne. Les employés se situant dans la partie inférieure de la courbe, généralement 10%, sont généralement mis en probation, doivent suivre des entraînements afin d'améliorer leur performance ou sont simplement licenciés alors que ceux qui se trouvent dans la partie supérieure, généralement 20 %, sont généreusement récompensés. La méthode de *forced ranking* permet de différencier les employés dans une optique d'amélioration de la performance, rétention et réduction d'effectif. Par contre, cette approche présente de sérieux inconvénients. Elle ne remet pas en question la validité et fiabilité des évaluations réalisées au préalable alors qu'il en va peut-être du licenciement de plusieurs employés. De plus, la pression exercée par cette technique peut causer à terme une démotivation, une baisse de la performance et une compétitivité menant à une culture organisationnelle marquée par l'individualisme (Cadin, Guérin & Pigeure, 2007 ; Hazels & Sasse, 2008, Scholtes, 1993).

Méthodes	Auteur(s)	Description
<i>Straight ranking</i>	Cardy & Dobbins (1994) Shields (2007)	Classement du plus performant au moins performant des travailleurs sur base des comportements observés.
<i>Alternation ranking</i>	Cadin, Guérin & Pigeys (2007) Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2006) Shields (2007)	Multitudes de classements du plus performant au moins performant des travailleurs sur base de critères de comportement préalablement définis. La performance globale individuelle consiste en la somme des classements du travailleur.
<i>Paired comparison ranking</i>	Zerlin (1962) cité par Cardy & Dobbins (1994) Murphy & Cleveland (1995)	Multitudes de classements réalisés sur base d'une comparaison comportementale entre deux travailleurs. Chaque individu fait pair avec tous ses collègues. La performance globale individuelle est calculée sur base du nombre de fois qu'un travailleur est plus performant que sa contrepartie.
<i>Forced ranking</i>	Tiffin & McCormick (1965) cités par Cadin, Guérin & Pigeys (2007) Hazels & Sasse (2008) Scholtes (1993)	Classement du plus performant au moins performant des travailleurs sur base des comportements observés. Le résultat est visuellement représenté par une courbe gaussienne.

Tableau 4 : Méthodes comparatives

Méthodes de notation

Les méthodes de notation ou *rating methods* ont pour but de déterminer les comportements jugés nécessaires à la performance et de mesurer à quel point chaque individu en fait preuve (Shields, 2007). Il existe une multitude de techniques dont les principales sont : *critical incident method*, *Graphic Rating Scale (GRS)* et *Mixed Rating Scale (MRS)*, *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)* et *Behavioural Observation Scales (BOS)*.

La méthode des incidents critiques, ou *critical incident method*, nécessite que l'évaluateur observe et enregistre les comportements de l'évalué qui lui semblent soit particulièrement efficaces, soit particulièrement inefficaces. L'analyse qui s'en suit permet de traduire ces incidents en mesures de performance sur lesquelles sera basée l'évaluation. Cette technique a pour avantage de se focaliser uniquement sur les comportements liés à la tâche de l'évalué. L'évaluateur peut ainsi facilement donner un feedback de ses forces et faiblesses à l'évalué. Toutefois, l'observation et l'analyse des incidents critiques requièrent beaucoup de temps de la

part de l'évaluateur. De plus, il est difficile de mesurer l'influence exacte de ces incidents critiques sur la performance réelle d'un individu (Bott & Tourish, 2016 ; Stewart & Stewart, 1977).

L'approche de *Graphic Rating Scales* (GRS) fait partie des techniques de cotation quantitatives les plus communément utilisées. Les employés sont évalués via une liste comprenant différentes catégories de comportements relatifs à leur performance. Chaque employé est estimé pour chaque catégorie de comportements selon une échelle de cotation comprenant 5 à 7 résultats possibles allant de très positif à très négatif. Les résultats sont ensuite additionnés pour former la cote globale synonyme de performance de l'évalué. Cette méthode est relativement simple à construire et à comprendre. Cela facilite également les comparaisons intergroupes et diminue la possibilité que des biais influencent le résultat global (Cardy & Dobbins, 1994 ; Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006 ; Murphy & Cleveland, 1995).

La technique des *Mixed Standards Scales* (MSS) est une légère variante de la méthode précédente. Effectivement, il ne s'agit pas de donner une cotation sur base d'une échelle quantitative, mais généralement sur base de trois critères qualitatifs variant de médiocre, satisfaisant à bon. Un inconvénient des GRS et des MSS est la faible définition et description des critères de performance, ce qui laisse place à une interprétation éventuellement différente pour chaque évaluateur (Shields, 2007 ; Stone⁷, 1982 cité par Cardy & Dobbins, 1994).

L'approche appelée *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS) représente une échelle de cotation (allant maximum de 1 à 10) dont les différentes cotes sont généralement réparties de façon verticale. Ces cotes représentent des niveaux de performance qui sont définis et décrits afin d'empêcher tout problème dû à d'éventuelles différences d'interprétations de la part des évaluateurs. L'évaluateur doit donc choisir le niveau de performance qui correspond le mieux au comportement adopté par l'évalué. Ce système permet de déterminer quels sont les besoins de développement au niveau comportemental. Néanmoins, il reste possible que les différents niveaux de cotations sélectionnés ne soient pas représentatifs et remettent ainsi en cause la fiabilité de l'évaluation. De plus, les BARS ne prennent pas en compte la fréquence des comportements. Dès lors, il se peut qu'un évaluateur considère un comportement observé à un moment donné alors que ce n'est pas toujours représentatif du quotidien de l'évalué. Enfin, cette technique ne tient pas compte de l'influence d'autres individus sur le comportement de l'évalué (Cardy & Dobbins, 1994 ; Murphy & Cleveland, 1994 ; Spangenberg et al., 1989).

⁷ Stone, T. H. (1982). *Understanding personnel management* (The Dryden Press series in management)

La méthode de *Behavioural Observation Scales* (BOS) est similaire aux BARS. La différence concerne les critères de cotation. En effet, au lieu de demander à l'évaluateur de choisir quel niveau de performance correspond le mieux à l'évalué, l'évaluateur doit coter chaque niveau de performance de l'évalué. La cotation est réalisée sur base d'une échelle de fréquence selon laquelle l'évalué adopte ce comportement. Comme l'échelle est identique pour chaque comportement évalué, les résultats sont moyennés afin d'obtenir une cotation globale. Cette technique a comme avantage de ne pas forcer l'évaluateur à choisir entre les différents niveaux de performance. Les BOS permettent également de fournir un feedback extrêmement détaillé sur les comportements de l'évalué. Cependant, cette méthode requiert énormément de temps étant donné la multiplication des niveaux de performance à coter, puis analyser. Cela peut éventuellement conduire les évaluateurs à généraliser et estimer les fréquences de ces comportements plutôt que de les déterminer précisément (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006 ; Murphy & Cleveland, 1995 ; Shields, 2007).

Méthodes	Auteur(s)	Description
<i>Critical incident method</i>	Flanagan (1954) cité par Bott & Tourish (2016) Stewart & Stewart (1977)	Observation des comportements jugés particulièrement efficaces ou inefficaces. Ces comportements sont ensuite formalisés en mesures de performance auxquelles seront comparés les comportements de l'individu au travail.
<i>Graphic Rating Scales (GRS)</i>	Schwab et al. (1975) cités par Cardy & Dobbins (1994) Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2006) Murphy & Cleveland (1995)	Évaluation via une échelle de cotations représentant de manière quantitative la performance d'un individu pour chaque comportement évalué. La performance individuelle globale consiste en la somme des cotes reçues.
<i>Mixed Standard Scales (MSS)</i>	Blanz & Ghiselli (1972) cités par Shields (2007) Stone (1982)	Dérivée de la méthode de <i>Graphic Rating Scales</i> , l'évaluation des comportements est réalisée sur base d'une échelle de cotation comprenant trois critères qualitatifs (médiocre – satisfaisant – bon).
<i>Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)</i>	Smith & Kendall (1963) cités par Cardy & Dobbins (1994) Murphy & Cleveland (1995) Spangenberg et al. (1989)	Évaluation via une échelle verticale dont les cotations quantitatives représentent le niveau de performance de l'évalué concernant un certain comportement. Les cotes sont précisément décrites. La performance individuelle globale consiste en la somme des cotes reçues.
<i>Behavioural Observation Scales (BOS)</i>	Latham & Wexley (1977) cités par Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2006) Murphy & Cleveland (1995) Shields (2007)	Évaluation via une échelle de cotation qualitative représentant les fréquences auxquelles un individu a fait preuve des comportements évalués. La performance globale consiste en une moyenne des fréquences obtenues pour chaque comportement.

Tableau 5 : Méthodes de notation

Avantages et inconvénients de l'évaluation par les comportements

L'analyse des comportements présente des avantages certains. En effet, cette approche permet de mettre l'emphase sur les comportements jugés bénéfiques au succès de l'organisation. Par conséquent, les méthodes d'évaluation sont à même de détecter et corriger les comportements considérés inadéquats et ainsi améliorer la performance (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006).

Cependant, il existe aussi d'importants inconvénients mis en évidence par la littérature. Blanz et Ghiselli (1972) affirment que le choix de la méthode et des critères d'évaluation reste une décision subjective qui influence grandement la qualité, validité et fiabilité des résultats. Par ailleurs, des auteurs comme Feldman (1981), DeNisi, Cafferty et Meglino (1984) ainsi que Murphy et Cleveland (1995) soutiennent que la qualité de l'évaluation est principalement impactée par les biais cognitifs affectant le jugement de l'évaluateur. Enfin, Longenecker, Sims et Gioia (1987) ainsi que Rosen et al. (2017) considèrent la manipulation intentionnelle des résultats par les évaluateurs comme principale cause d'invalidité de l'évaluation comportementale.

Synthèse de l'évaluation par les comportements

Selon Caroll et Schneir (1982), les comportements de travail peuvent être définis selon trois groupes :

- *Task oriented behaviours* : comportements adoptés lors de la réalisation d'une tâche assignée à un travailleur. Ils sont mesurés et mis en relations avec l'évaluation des résultats afin de donner un feedback individuel transversal (Shields, 2007).
- *Organisational citizenship behaviours* : comportements altruistes adoptés par un individu au travail (collaboration, respect, prise d'initiative personnelle et développement personnel, etc.). Ils permettent la formulation d'idées, de critiques et feedbacks constructifs lors du processus d'évaluation (Podsakoff et al, 2014)
- *Membership behaviours* : comportements adoptés par un individu montrant sa loyauté au sein d'une organisation ou communauté. Certains indicateurs sont le taux d'absentéisme, le *turnover* humain, l'ancienneté des travailleurs dans l'organisation, etc. Ce sont les comportements nécessaires au développement des *task-oriented behaviours* ou les *organisational citizenship behaviours* (Shields, 2007).

La revue de la littérature a permis de présenter de nombreuses façons de rapporter ces comportements dans une optique évaluative :

- Évaluation par le supérieur
- Évaluation par les pairs
- Évaluation par les subordonnés
- Auto-évaluation
- Évaluation par les clients
- Évaluation multi-sources

Afin d'analyser les comportements à évaluer, il existe également deux méthodes principales :

Les techniques comparatives dont voici les procédés décrits auparavant :

- *Straight ranking*
- *Alternation ranking*
- *Paired comparison ranking*
- *Forced ranking*

Les techniques de notation dont voici les méthodes principalement utilisées :

- *Critical incident method*
- *Graphic Rating Scales (GRS)*
- *Mixed Standards Scales (MSS)*
- *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*
- *Behavioural Observation Scales (BOS)*

L'évaluation par les comportements présente certains avantages et inconvénients:

Sources	Avantages	Inconvénients
Blanz & Ghiselli (1972)		<ul style="list-style-type: none"> – Critères d'évaluation potentiellement subjectifs – Résultats jugés non-représentatifs de la performance réelle de l'évalué
Feldman (1981) ; Longenecker, Sims & Goia (1987) ; Murphy & Cleveland (1995) ; Rosen et al. (2017)		<ul style="list-style-type: none"> – Présence éventuelle de biais cognitifs pouvant mener à une évaluation non représentative de la performance réelle de l'évalué
Fisher, Schoenfeldt & Shaw (2006)	<ul style="list-style-type: none"> – Possibilité d'analyser et corriger les comportements jugés non-vecteur de performance 	

Tableau 6: Avantages et inconvénients de l'évaluation par les comportements

C. Appréciation des compétences

Comme évoqué auparavant, la performance individuelle dépend entre autres de la combinaison entre connaissances, talents et capacités. Ces trois vecteurs de performance font partie de ce qui est appelé l'approche par les compétences (Shields, 2007).

Définition

Dans le cadre de ce mémoire, le postulat concernant le lien entre les compétences et la performance est établi via le modèle de Spencer et Spencer (1993, pp. 9-11). Ces deux auteurs définissent une compétence comme : “*an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation.*” Via le modèle de l'iceberg (annexe 4), ces auteurs distinguent les compétences d'un individu en deux couches distinctes. En effet, les connaissances techniques et les talents individuels, ou *hard skills* sont visibles et observables, donc ‘émergés’, alors que des éléments tels que les valeurs, les traits de personnalité, etc. appelés *soft skills* sont bien moins visibles et sont donc ‘immergés’. Tucker & Cofski⁸ (1994, cité par Shields, 2007) distinguent les compétences permettant une performance acceptable des compétences permettant une excellente performance. Ce sont les *differentiating competencies*. D'autres auteurs, comme Prahalad et Hamel (1990), dénombrent deux sortes de compétences : les compétences liées au travail de l'individu, *role competencies* et les compétences cœurs, *core competencies*. D'une part, les compétences liées au travail sont supposées faire la différence entre les performances standards et l'excellence. Ces compétences sont donc différentes d'un métier à un autre. D'autre part, les compétences cœurs sont les compétences que tous les employés sont supposés posséder afin d'être en mesure de contribuer efficacement au succès de l'entreprise.

Méthodes d'évaluation des compétences

Avant de passer à l'évaluation à proprement parler, il est nécessaire de savoir quelles sont les compétences fondamentalement liées à la performance d'un individu pour un poste spécifique (Cardin, Guérin & Pigeure, 2007). Or, les différentes perceptions de la compétence reflètent la complexité de cette notion. Ainsi, Carignan (2011, p. 291) affirme que : « *l'absence d'un cadre théorique clairement défini favorise le fait que le concept de compétence peut être véhiculé dans plusieurs sens.* »

⁸ Tucker, S.A., & Cofsky, K. M. (1994). Competency-based pay on a banding platform. *WorldatWork Journal*, 3(1): 30–45.

Référentiels de compétences

Suivant ce constat, il est important de mettre en place un référentiel de compétences. Reinbold et Breillot (1995) définissent le référentiel de compétences comme « *l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois.* » L'utilisation d'un référentiel de compétences permet d'articuler l'étude des exigences liées à un travail et l'étude du potentiel humain dans l'organisation. Cet outil est donc nécessaire pour adapter les compétences des travailleurs aux exigences d'un poste en particulier.

Selon Reinbold et Breillot (1995), la construction d'un référentiel de compétences se déroule en deux phases : l'identification de la compétence et la hiérarchisation de la compétence. La première étape consiste à repérer les activités professionnelles synonymes de performance et faire l'inventaire des compétences à mettre en œuvre pour mener à bien ces activités. La deuxième étape consiste à classer les compétences requises selon trois catégories : techniques (efficacité technique), relationnelles (influence d'autres personnes sur la compétence en question) et stratégiques (prise de recul, capacité d'analyse et de jugement, etc.). Il convient de hiérarchiser ces compétences selon les besoins en développement du travailleur. En effet, Reinbold et Breillot (1995) soutiennent que la personnalisation du référentiel de compétences est cruciale dans une logique de développement personnel et professionnel. En ce sens, le référentiel de compétences influence grandement les finalités de l'exercice de l'évaluation de la performance.

Il est important de souligner que le référentiel de compétences permet de procéder à l'évaluation de la performance mais, en soi, ne consiste pas en un outil d'évaluation.

Assessment centers

L'évaluation des compétences est généralement réalisée via un procédé d'*assessment centres* soit en interne, soit par un consultant externe à l'organisation. Le processus d'évaluation comprend généralement plusieurs activités (mises en situation, entretiens individuels, collectifs, etc.) visant à déterminer si l'évalué dispose des compétences synonymes de performance (Woodruffe, 2000). Il existe certains modèles prévus afin de passer en revues la majorité des compétences d'un individu, comme le modèle de compétences 5 +1 (annexe 5).

Le but de ce modèle est d'apprendre comment un individu met en pratique cinq compétences élémentaires et une compétence d'expertise technique en situation réelle. La façon dont il réagit permet de déterminer s'il détient les *hard skills* nécessaires, mais également les *differentiating competencies* (Laurent, 2018).

L'évaluation par les *assessment centers* est particulièrement appropriée lors de la procédure de recrutement car l'organisation n'a alors aucun relevé des compétences de l'individu. Ainsi, Lévy-Leboyer (2002) prône les *assessment centers* pour leur faculté à récolter des données dont la validité et fiabilité sont attestées par les différents évaluateurs. Cependant, cette méthode exige une grande quantité de travail et un temps considérable étant donné la complexité, l'ampleur de l'évaluation et le nombre d'acteurs impliqués dans la procédure (Shields, 2007).

Instruments de cotation

Les méthodes de cotation des compétences sont similaires aux techniques utilisées afin d'évaluer les comportements. En effet, il existe une approche des *Graphic Rating Scales* applicable aux compétences. La méthode est identique si ce n'est que les critères cotés sont les compétences cœurs, les *hard skills* ou les *differentiating competencies*. Dans ce cas, l'évaluateur doit simplement coter le degré auquel il pense que l'évalué fait preuve de ces compétences. Toutefois, sans description claire des différents niveaux de compétence, la fiabilité de cette technique est remise en question (Shields, 2007).

Les méthodes les plus fiables sont les *Behaviourally Anchored Rating Scales* et les *Behavioural Observation Scales*. Concernant les *BARS*, les différents niveaux de compétence sont décrits, ce qui permet une cotation formalisée et plus précise de la part de l'évaluateur. Cela a également pour conséquence de faciliter les comparaisons intergroupes. Pour ce qui est des *BOS*, l'évaluateur a pour tâche de coter la fréquence à laquelle les individus font preuve d'une compétence spécifique.

Méthodes	Auteur(s)	Description
<i>Assessment centers</i>	Bray & Greenleaf (1956) cités par Lévy-Leboyer (2002) Shields (2007) Woodruffe (2000)	Évaluation visant à comprendre la façon dont un individu met en pratique les compétences jugées nécessaires à la performance. Le résultat de cette évaluation est généralement utilisé à des fins de recrutement.
<i>Instruments de cotations (GRS, BARS et BOS)</i>	Schwab et al. (1975), Smith & Kendall (1963) et Latham & Wexley (1977) cités par Shields (2007)	Évaluation via une échelle de cotations représentant de manière quantitative la performance d'un individu pour chaque compétence évaluée. Pour les <i>GRS</i> et <i>BARS</i> , la performance individuelle globale consiste en la somme des cotes reçues. Pour les <i>BOS</i> , on mesure la fréquence à laquelle un individu a fait preuve des compétences nécessaires. La performance globale consiste en une moyenne des fréquences obtenues pour chaque comportement.

Tableau 7 : Méthodes d'évaluation des compétences

Avantages et inconvénients de l'évaluation par les compétences

L'évaluation par les compétences présente de nombreux avantages. En effet, une étude de Levenson, Van der Stede et Cohen (2006) établit entre autres que les compétences d'un manager sont positivement corrélées avec sa performance. Les mêmes auteurs affirment que l'analyse des compétences permet de déceler la valeur ajoutée et le succès d'un individu dans une organisation. En effet, cette approche de l'évaluation incite les employés à se comporter non pas simplement comme le titulaire d'un travail, mais comme une personne cherchant à contribuer au succès de l'organisation. Cela crée donc un certain lien entre les compétences d'un individu et les valeurs et stratégies d'une entreprise. En outre, l'analyse des compétences permet de formaliser et de clarifier les compétences requises pour un poste. Cela impacte entre autres les politiques de recrutement et de rétention de personnel (Shields, 2007).

Au contraire, l'évaluation par les compétences n'est pas sans désavantage. Effectivement, le référentiel de compétences n'est pas aisé à établir. D'après Hofrichter et McGovern (2001, p. 35), "*Competency models grew to be bigger and more complex as well as more expensive and time-consuming to build than anyone had anticipated.*" Par conséquent, la complexité et le coût de ce procédé peut rendre difficile la justification de l'emploi de cette méthode auprès des employés, alors qu'ils ne sont pas consultés lors de la conception du système. Un autre inconvénient éventuel est la relative ambiguïté autour du concept de compétence : les compétences cœurs, les *hard skills*, etc. Autant les évalués que les évaluateurs peuvent douter quant à l'objet de l'évaluation (Shields, 2007). Ensuite, selon Lawler (1994), une focalisation exagérée sur les compétences peut conduire à une importance démesurée des *differentiating competencies* aux dépens des *hard skills*, qui restent malgré tout la base de la performance.

Finalement, il n'y a pour l'instant aucune preuve irréfutable du lien entre les compétences et la performance. Hofrichter et McGovern (2001, p. 35) énoncent : "*To date, there are no known cases of a competency model single-handedly saving a company [...].*"

Synthèse de l'évaluation par les compétences

Avec l'aide du modèle de l'iceberg, Spencer et Spencer (1993, pp. 9-11) définissent la notion de compétence: « *an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in job or situation.* » Ils opposent deux types de compétences :

- Les *hard skills* : connaissances techniques et talents individuels liés au métier du travailleur.

- Les *soft skills* : valeurs, traits de personnalité présents dans la façon dont l'individu fait son travail.

Certains auteurs catégorisent les compétences selon d'autres critères. Ainsi, Tucker et Cofsky (1994) exposent les *differentiating competencies* comme les compétences permettant une excellente performance. Prahalad et Hamel (1990) parlent eux de *role competencies* en tant que compétences uniquement liées au travail de l'individu et de *core competencies* comme les compétences que tous les employés sont supposés posséder de base.

Le référentiel de compétences est supposé représenter l'ensemble des différentes compétences nécessaires à la performance individuelle. Cet outil permet en effet de lister et hiérarchiser les compétences liées à un poste de travail et son travailleur. Le référentiel des compétences est surtout un procédé qui permet de personnaliser l'évaluation d'un individu (Reinbold & Breillot, 1995).

Pour évaluer les compétences d'un travailleur, il existe différentes méthodes :

- Les *assessment centers* : ensemble de techniques visant à évaluer la façon dont un individu fait preuve des compétences nécessaires à la performance (Woodruffe, 2000).
- Les instruments de cotations : échelles de cotations dont l'objectif est d'évaluer le degré ou la fréquence de la pratique des compétences synonymes de performance (Shields, 2007).

L'évaluation par les compétences présente des avantages et des inconvénients

Sources	Avantages	Inconvénients
Hofrichter & McGovern (2001)		– Système d'évaluation très complexe et coûteux à mettre en place
Lawler (1994)		– Faible considération des compétences techniques nécessaires à la performance du travailleur
Levenson, Van der Stede et Cohen (2006)	– Formalisation du profil type du travailleur requis pour un poste particulier	
Shields (2007)		– Confusion autour du concept de compétence

Tableau 8: Avantages et inconvénients de l'évaluation par les compétences

iv. Contextes d'évaluation

Shields (2007) analyse les différents contextes d'utilisation des approches d'évaluation de la performance.

L'évaluation par les résultats semble adaptée dans les organisations où les résultats des employés peuvent être clairement définis, quantifiés et mesurés. Selon, Murphy & Cleveland (1995), il est également intéressant d'évaluer les résultats d'un individu lorsque celui-ci ne peut pas être directement observé (télétravail, horaire décalé ou travailleur itinérant).

En ce qui concerne l'approche par les comportements, il est nécessaire de distinguer deux contextes organisationnels. D'une part, l'organisation propose une structure très hiérarchisée où les tâches correspondent à un travail de routine. Dans ce cas, il est pertinent de diriger l'évaluation des comportements vers les *task-oriented behaviours* et *membership behaviours*. D'autre part, lorsque la culture de l'organisation est centrée sur la confiance envers les employés et peu de surveillance, il est intéressant d'évaluer les *citizenship behaviours* (Shields, 2007).

Pour terminer, l'approche par les compétences est particulièrement adaptée dans les organisations nécessitant un haut niveau de connaissances intellectuelles, comme les secteurs de recherche et développement. L'évaluation par les compétences est également pertinente dans les secteurs où les résultats ou comportements liés à la performance ne sont pas facilement observables, comme l'enseignement (Shields, 2007).

v. Visées de l'évaluation

Après l'analyse des différentes composantes de l'évaluation de la performance, il est intéressant d'en comprendre les objectifs, autrement dit la visée. Selon Shields (2007), il existe quatre objectifs principaux : le développement des employés, l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et le travail des employés, le renforcement de la communication entre les différents acteurs de l'évaluation et la réalisation d'un examen de ce qu'ils ont accompli.

Premièrement, l'évaluation de la performance a pour but de favoriser le développement de l'évalué. L'objectif de l'évaluateur est de faire évoluer les capacités des employés afin qu'ils puissent développer leur plein potentiel. Dans ce contexte, les résultats des différentes méthodes permettent généralement de mettre en évidence des besoins de développement, des faiblesses au niveau du comportement, des compétences ou de l'expertise technique. L'attribution des formations, plans de développement, sessions de coaching ou mentorats est couramment déterminée via les résultats provenant de l'évaluation des performances. Outre les compétences,

l'évaluation est également un moyen privilégié afin de préparer et de discuter de l'évolution professionnelle d'un individu. Cela permet d'établir un plan de carrière en fonction des progrès réalisés par l'évalué (Caspar & Millet, 1993 ; Lawler Benson & McDermott, 2012 ; Monié, 1986 ; Stewart & Stewart, 1977).

Deuxièmement, l'évaluation de la performance joue un rôle de liaison stratégique au sein de l'organisation. En effet, cette pratique permet de déterminer des critères de performance clairs et bien définis et donc permet aux employés de savoir concrètement ce qui est attendu de leur part en termes de compétences, comportement et résultats. Autrement dit, l'évaluation facilite la définition du profil type requis pour occuper un poste et être performant (Dunphy & Hackman, 1988). Sur le long terme, une pratique continue et rigoureuse de l'évaluation de la performance peut également mener au développement d'une dynamique organisationnelle dans laquelle chaque individu donne systématiquement le meilleur de lui-même (Armstrong, 2014 ; Caspar & Millet, 1993). D'un point de vue stratégique, un manager transféré dans une nouvelle équipe peut utiliser les rapports d'évaluation afin de connaître ses nouveaux subordonnés, leurs performances et compétences (Stewart & Stewart, 1977).

Troisièmement, l'évaluation de la performance permet une amélioration des relations entre les individus d'une même organisation. Effectivement, le fait de rassembler les différents acteurs de l'évaluation de manière régulière et continue facilite le développement des relations interpersonnelles. Cela permet d'instaurer un dialogue utile entre un individu et son supérieur, peut-être même ses pairs. Il est possible que l'évalué profite de l'entretien d'évaluation pour donner son opinion, ses réflexions sur l'entreprise, voire même sur son supérieur. Concrètement, via l'évaluation, l'évaluateur et l'évalué partagent un projet commun, celui de développer l'évalué et d'améliorer sa performance (Caspar & Millet, 1993 ; Monié, 1986).

Dernièrement, l'évaluation de la performance permet de confronter un employé avec ses résultats sur une période précise. Cela permet aux évalués de connaître le jugement porté par la hiérarchie sur ce qu'ils ont réalisé. Sur base notamment des méthodes de cotations et classements, il est courant de récompenser les employés performants via un bonus ou une augmentation de salaire. L'entretien d'évaluation est aussi un moment généralement choisi pour négocier et définir de nouveaux objectifs stratégiques à réaliser lors de la période suivante (Caspar & Millet, 1993 ; Shields, 2007 ; Trost, 2017).

Il existe une multitude d'objectifs pour l'évaluation dont ceux décrits ci-dessus sont les principaux ressortant de la littérature étudiée. Toutefois, selon Cardin, Guérin et Pigeys (2007,

p. 385), « *il n'est pas sûr qu'un seul et même outil puisse répondre à des objectifs aussi différents. Qui poursuit trop de lièvres à la fois, risque de n'en attraper aucun.* » Il est donc nécessaire de clarifier les objectifs attendus de la pratique d'évaluation de la performance tout en s'assurant qu'ils soient compatibles entre eux.

vi. Impacts de l'évaluation

Les avis concernant les effets de l'évaluation de la performance divergent. D'une part, Murphy & Cleveland (1995) soutiennent que l'évaluation de la performance permet l'amélioration de la prise de décisions organisationnelles, individuelles, de l'engagement des employés dans l'organisation et le développement de l'organisation en tant que telle. D'autre part, Meyer (1991) affirme que l'évaluation de la performance est une des sources d'insatisfaction les plus fréquentes concernant la gestion des ressources humaines.

A. Bienfaits

Premièrement, l'évaluation de la performance est susceptible d'améliorer la prise de décision des évalués. Pour ce faire, l'orientation et le coaching sous forme de feedback sont des approches primordiales (Culbert, 2008 ; Steelman & Wolfeld, 2018). En effet, les feedbacks aussi bien positifs que négatifs consistent à apporter à l'évalué des informations lui permettant de comprendre ses besoins actuels et futurs (Ashford, 1986 ; Cole, 2017). Ce faisant, l'évalué est plus à même de prendre des décisions concernant sa carrière, ses objectifs, etc. (Murphy & Cleveland, 1995).

Deuxièmement, l'évaluation de la performance permet à l'évalué de comprendre certaines pratiques organisationnelles. Selon Folger, Konovsky et Cropanzano (1992), un feedback des performances clair et concis aide les employés à discerner les raisons de certaines décisions managériales qui pouvaient paraître injustes par le passé. Les évalués sont donc plus susceptibles de saisir la complexité des choix qui ne sont, à première vue, pas légitimes.

Troisièmement, les informations recueillies lors de l'évaluation de la performance peuvent conduire à une remise en question et certaines modifications des pratiques organisationnelles. Effectivement, des méthodes telles que le 360° permettent de prendre en compte l'opinion du supérieur, des pairs et des subordonnés de l'évalué de sorte que des informations concernant le fonctionnement de l'organisation proviennent de sources différentes. À terme, le management est donc susceptible d'adapter le fonctionnement de l'organisation selon les besoins ressortant des résultats de l'évaluation (Murphy & Cleveland, 1995).

B. Limites

Premièrement, l'évaluation de la performance met l'accent sur l'individu et non sur la performance en tant que groupe. Or, la performance est également influencée par le contexte et l'environnement de travail (Borman & Motowidlo, 2014). Dès lors, il est probable que la performance d'un individu soit évaluée sur des critères ne reflétant pas correctement sa propre contribution. Ces résultats biaisés peuvent à terme impacter la pertinence des décisions de son supérieur (Cardy & Dobbins, 1994 ; Culbert, 2008). De plus, la focalisation sur la performance individuelle peut forcer un individu à privilégier ses propres intérêts aux dépens de son équipe ou département. Par conséquent, cela peut nuire à la performance organisationnelle, mais également à l'esprit d'équipe et donc paradoxalement au bien-être individuel (Deming⁹, 1986, cité par Shields, 2007 ; Scholtes, 1993).

Deuxièmement, certains auteurs (Cardin, Guérin & Pigeyre, 2007; Murphy & Cleveland, 1995) affirment que la pratique d'évaluation est généralement liée à de nombreux objectifs qui ne sont pas clairement identifiés et communiqués à l'évalué. Bien que l'évaluation de la performance puisse faciliter la compréhension des décisions managériales, il est nécessaire de considérer l'hypothèse inverse. En effet, Meyer (1991) ainsi que Muras, Smith et Meyers (2008) affirment que l'évalué ressort plus confus suite à son entretien d'évaluation qu'il ne l'était auparavant. Cela peut à terme créer de la méfiance, voire de l'insatisfaction envers ce procédé dont l'utilité et la validité sont généralement floues pour l'évalué (Trost, 2017).

Troisièmement, la fiabilité de l'évaluation est parfois remise en question par l'évalué lui-même. Selon l'approche, l'évalué peut percevoir l'évaluateur comme plus ou moins pertinent afin de poser un jugement sur sa performance (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). L'évaluation peut effectivement être impactée par des biais interpersonnels ou cognitifs (Fletcher, 2001 ; Shields, 2007). En outre, la méthode et les instruments d'évaluation choisis par le management peuvent être tout à fait inadéquats au travail de l'évalué et les résultats peuvent dès lors ne pas représenter sa réelle performance. Dans ce cas, l'évalué peut être l'objet de décisions managériales injustifiées qui affectent sa carrière (Murphy & Cleveland ; 1995, Trost, 2017).

Quatrièmement, Fisher, Schoenfeldt et Shaw (2006) affirment que la façon de donner un feedback à un évalué est primordiale. Effectivement, les critiques reçues suite à un feedback maladroit sont généralement inefficaces et peuvent avoir pour conséquence d'affecter la

⁹ Deming, W. E. (1986). *Out of crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge : Cambridge University Press.

motivation et les performances ultérieures de l'évalué (Baron, 1988). De plus, selon Larson (1989), le timing du feedback a également son importance. Un évalué est susceptible d'accorder moins d'attention à un feedback reçu trop longtemps après la période évaluée. Dès lors, tout le procédé d'évaluation perd son influence et sa légitimité aux yeux de l'évalué.

Cinquièmement, Cappelli et Tavis (2016) remarquent que la prise en compte d'incitants financiers dans le processus d'évaluation impacte significativement les débouchés de l'évaluation individuelle. En effet, l'évaluation est souvent utilisée par les organisations pour justifier leur système de rémunération, pas uniquement dans le but de développer l'évalué. Dans ce cas, le travailleur ne voit l'évaluation de ses performances que comme un moyen d'obtenir une hausse de salaire et non comme une réelle opportunité de développement. Selon Rees et Porter (2003), de tels systèmes d'évaluation sont susceptibles d'amener le travailleur à agir de façon non naturelle ou manipuler ses objectifs de rendement de manière à ce qu'ils soient facilement atteignables, sans que cela réponde nécessairement aux besoins en développement.

vii. Conclusion

L'analyse de l'évaluation de la performance a permis la mise en évidence de trois formes de performance individuelle : les résultats, les comportements et les compétences. Au travers de ce chapitre, on relève également plusieurs méthodes possibles afin de juger au mieux si la performance et les objectifs fixés sont atteints. Finalement, le point précédent a permis de constater les bienfaits, mais aussi et surtout les lacunes des pratiques actuelles.

Il ressort de ce chapitre que l'évaluation de la performance est avant tout implémentée pour analyser la performance des employés et améliorer la performance organisationnelle (Shields, 2007). Dans ce cas, les employés sont généralement considérés comme des ressources permettant d'optimiser les résultats organisationnels (Taskin & Dietrich, 2016). Pourtant, malgré ses limites, l'évaluation de la performance ne reste pas moins une pratique importante des ressources humaines.

Il convient, dès lors, d'étudier la possibilité d'une nouvelle approche de la GRH. Une approche dont l'accent est mis sur le respect des besoins et du bien-être des employés qui sont notamment sujets aux différentes pratiques d'évaluation de la performance.

Chapitre 2 : Management humain

La conclusion du chapitre précédent a permis de nous questionner quant à l'importance du bien-être et de l'écoute des besoins des employés. Ces deux concepts, entre autres, sont au cœur d'une vision renouvelée de la GRH, « le management humain ».

Cette partie ayant pour objectif de présenter les caractéristiques de ce courant de pensée, il est important de commencer par énumérer les principales raisons conduisant à son apparition. Ensuite, les différentes dimensions et challenges du management humain seront mis en exergue afin d'en appréhender la pertinence dans le contexte économique actuel.

i. La nécessité d'un management humain

Les théories qui fondent cette approche du management humain entendent rompre avec les modèles traditionnels de GRH. Dans cette optique, l'emphase économique liée à la gestion financière des entreprises et, notamment, des ressources humaines prime sur toute dimension humaine. Les employés sont relégués au second plan, ce qui débouche alors sur une souffrance au travail et un questionnement sur le sens au travail.

A. Financiarisation du management

Dans l'environnement économique actuel, de nombreuses entreprises sont soumises à des logiques de rentabilité et productivité qui exigent de plus en plus d'efficacité et de performance. Cette vision des choses, bien qu'assurant la pérennité financière de l'organisation, présente des effets néfastes pour ses employés. La gestion des entreprises est devenue essentiellement financière au point que la place de l'employé soit devenue une question secondaire. Il est parfois même question de considérer les travailleurs uniquement en fonction des coûts et risques financiers qu'ils représentent.

Le management financiarisé est ici dénoncé comme cause principale de « l'oubli » de l'humain au profit des chiffres, rapports et données issus des pratiques de reportage omniprésentes. Dans ce cas, les entreprises emploient des modes de gouvernance mettant les employés au service de la performance économique. On pense notamment à la flexibilité sans précédent des contrats de travail (intérim, CDD), aux licenciements de masse ou à la délocalisation sensés assurer la compétitivité de ces entreprises. La gestion entrepreneuriale semble donc soumise à la logique des marchés, mais relègue l'individu au second plan, aux dépens de son bien-être.

B. Perte du sens au travail

De telles pratiques de gestion sont susceptibles de provoquer l'effacement de la dimension humaine du travail : le bien-être et la motivation des employés. Ceux-ci sont forcés de se conformer aux exigences et normes organisationnelles sous peine d'être jugés inadéquats et incapables de remplir leur devoir. Aubert et de Gaulejac (1991, p. 46) parlent de l'univers du « donnant-donnant ». Dans ces conditions, l'autonomie des travailleurs est une caractéristique superflue. Alvesson et Spicer¹⁰ (2012, cités par Taskin & Dietrich, 2016) jugent cette gestion financiarisée comme allant à l'encontre des principes de réflexivité, d'autonomie intellectuelle et de justification du travail pour les employés.

Aubert (2006) évoque « l'hyperperformance » comme un impératif économique que reflètent les exigences de performance toujours plus marquées par le management des entreprises. Sous cette forme, le travail exige des individus de dépasser sans cesse leurs limites et de subir pressions, sollicitations et stress en continu (Aubert & de Gaulejac, 1991). Aubert (2006) affirme que ce rythme n'est pas soutenable indéfiniment et peut mener à des réactions extrêmes de la part des travailleurs : démotivation, dépression nerveuse, burnout, etc. Il résulte donc du management financiarisé un certain degré de souffrance des travailleurs.

Ces différents aspects du quotidien des travailleurs soulèvent la question du sens au travail. Selon Taskin et Dietrich (2016), il existe aujourd'hui un conflit entre la conception du sens au travail pour l'entreprise et pour les travailleurs. D'un point de vue organisationnel, le sens est fondé sur la rentabilité, la performance et la réduction des coûts, alors que les travailleurs considèrent le travail comme une contrainte à laquelle ils doivent s'adapter. En d'autres mots, le travail s'inscrit dans un rapport instrumental.

C. Conséquences pour la GRH

Un contexte économique et organisationnel rendant le travail vide de sens n'est évidemment pas sans conséquence pour la GRH. L'essence même de cette discipline en ressort impactée. De nombreux auteurs, comme Ulrich et Brockbank¹¹ (2005, cités par Delobbe, 2017), soulignent la contribution des pratiques de GRH à la création de valeur en entreprise. Or, selon Taskin et Dietrich (2016, p. 151), la notion même de valeur est aujourd'hui principalement interprétée comme « *celle qui permet de survivre et de croître.* » En d'autres mots, on considère

¹⁰ Alvesson, M., Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.

¹¹ Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston (Mass.): Harvard Business School.

ici la perspective d'une valeur financière. Le but étant premièrement de rémunérer les actionnaires (Gomez, 2013), les décisions et pratiques de la GRH, y compris l'évaluation de la performance, s'écartent d'une vision humaniste.

Cependant, outre ces aspects purement économiques, il est question de mener des réflexions concernant les besoins du travailleur pour proposer une approche renouvelée de la GRH. Dans cette optique, le management humain pose un regard critique sur les pratiques dominantes tout en essayant de contribuer à une vision plus humaine du travail et du travailleur.

ii. Objet du management humain

À la vue du contexte sociétal et organisationnel, le management humain met une emphase particulière sur le travail. En effet, le postulat sous-jacent à cette approche considère que la création de valeur réside principalement dans le travail. Ce faisant, on prend en compte non seulement l'organisation en tant que telle (ses objectifs, sa culture, sa gouvernance), mais également le travailleur (ses besoins et son bien-être). Le management humain s'inscrit dans une optique de réconciliation entre l'entreprise et le travailleur non plus en tant que ressource, mais en tant qu'être humain (Taskin et Dietrich, 2016).

Dans l'ouvrage « *Management humain* », Gomez (2016, p. 9) utilise ces mots : « *Humaniser le travail, ce n'est donc pas lui donner un supplément d'humanisme. C'est, au contraire, retrouver ce qu'il y a d'humain, dans le travail.* » C'est d'ailleurs sur l'ouvrage de Gomez (2013) que se basent Taskin et Dietrich (2016) afin de définir l'objet principal du management humain : le travail. Il existe trois dimensions constitutives au travail humain :

A. Dimension objective du travail

L'expérience objective du travail peut être définie comme le résultat même du travail, la production d'un produit ou service qui permet la création de valeur. L'objectivation du travail consiste donc à identifier ainsi la valeur économique que produit le travail par un montant quantifiable d'objets. L'intérêt de cette dimension est entre autres de pouvoir évaluer la performance d'un travailleur sur base de ses résultats et de la valeur qu'il a contribué à créer.

B. Dimension subjective du travail

La dimension subjective réside dans le fait que le travail est réalisé par des personnes, selon leurs capacités, leur tempérament et leur dignité. Le travail est donc une expérience vécue différemment en fonction de l'individu et ses perceptions, mais également en fonction des jugements portés sur son travail. Gomez (2013, p. 34), cite : « *Pour bien travailler, le travailleur demande à être considéré, c'est-à-dire à être vu pour lui-même, en tant que personne*

agissante et unique, manifestée dans le travail accompli. » On remarque dès lors que la reconnaissance occupe une place importante dans l'identité professionnelle du travailleur.

C. Dimension collective du travail

Le travail est aussi considéré comme une expérience collective. Tout travail individuel réalisé se combine nécessairement avec l'expérience d'une autre personne (collègue, client, fournisseurs, etc.). La dimension collective se réfère donc à l'appartenance du travailleur à une communauté et l'adoption de normes sociales rythmant sa vie professionnelle. La solidarité valorise cette expérience en offrant une certaine sécurité au travailleur qui peut compter sur sa communauté.

Gomez (2013) affirme que ces trois réalités du travail sont indissociables afin que le travailleur puisse bénéficier du travail en tant qu'expérience de vie. Il n'est dès lors pas pertinent de réduire ne serait-ce qu'une seule de ces trois dimensions sous peine d'affecter l'ensemble de l'expérience. Cependant, sous l'influence du management financiarisé, le travail est devenu une expérience essentiellement objective où la valeur est maximisée quand le travail atteint les cibles mesurables prédéfinies. Le travailleur n'est donc pas en mesure de se sentir reconnu ou membre d'une communauté. Le management humain considère l'ensemble de ces trois réalités et, ce faisant, réintègre la dimension humaine dans le travail.

Afin de résumer la conception du travail vu par le management humain, Taskin et Dietrich (2016) ont élaboré une grille de lecture. La figure en annexe 6 représente donc le contexte de la transformation du travail comprenant les trois dimensions du travail et les expériences qui y sont relatives.

iii. Finalité du management humain

Centré autour du travail, le management humain entend optimiser l'expérience vécue par les travailleurs. Pour ce faire, Taskin et Dietrich (2016) évoquent la reconnaissance au travail, notamment par rapport à l'expertise et aux compétences liées au travail, comme principal levier d'action.

Bien que préalablement abordée dans ce chapitre, il convient de définir la notion de reconnaissance au travail :

La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se

pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires (Brun et Dugas, 2005, p. 85).

Comme expliqué dans les trois composantes du travail, il est important que les individus sentent leur travail reconnu. En effet, sans reconnaissance, Gomez (2013) estime que le travail est anonyme et donc vidé d'une partie de sa réalité, peu importe l'individu l'ayant accompli. Cette absence de reconnaissance peut entraîner un désinvestissement et un sentiment d'invisibilité du travailleur, ce qui constitue une des sources de souffrance les plus importantes en milieu organisationnel.

Taskin et Dietrich (2016, p. 153), eux, soutiennent que « *le rôle du management humain, c'est donc d'abord d'offrir de la reconnaissance au travail.* » D'un point de vue managérial, la reconnaissance est un outil de management très intéressant dans ce sens qu'elle permet entre autres de préserver et de développer la personne en agissant sur l'estime de soi (Maslow¹², 1968, cité par Delobbe, 2017), la satisfaction, la motivation et le bien-être (Bourcier & Palobart¹³, 1997 cités par Brun & Dugas, 2005). Dejours (2015) affirme également le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité du travailleur.

Dans cette optique, la question de l'évaluation de la performance individuelle est, entre autres, particulièrement cruciale. Le feedback des performances aussi bien positif que négatif permet au manager d'organiser le travail de l'employé tout en veillant à lui offrir la reconnaissance appropriée (Taskin et Dietrich, 2016).

Afin de lier la notion de travail et de reconnaissance au travail (voir tableau 9), Taskin et Dietrich (2016) se fondent sur la théorie de Brun¹⁴ (2013) mettant en œuvre 4 dimensions de la reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats.

¹² Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2e ed.). Princeton (N. J.): Van Nostrand.

¹³ Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'Organisation.

¹⁴ Brun, J. -P. (2013). La reconnaissance au travail. Dans Coll. *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 40-44). Auxerre : Sciences Humaines Editions.

Dimension du travail <i>(objet du management humain)</i>	Dimension de la reconnaissance	Illustration d'activités <i>(action du manager bienveillant)</i>
Travail objectif	Résultat, compétence – <i>Égalité</i>	Des processus d'évaluation existent et permettent de rendre compte des résultats du travail (rendement, produit fini, satisfaction, développement de compétences). Le lien entre ces niveaux de résultats et une valorisation (monétaire ou non) est connu.
Travail subjectif	Personne, pratique et effort – <i>Amour</i>	Le manager organise des moments – formels et informels – pour signifier aux membres de son équipe qu'il s'intéresse à eux, reconnaît leurs manières de faire personnelles et est conscient de leur investissement dans le travail.
Travail collectif	Compétence et reconnaissance comme relation – <i>Solidarité</i>	Le manager reconnaît le rôle de chacun dans la communauté de travail.

Tableau 9: Dimensions du management humain et de la reconnaissance
(Taskin & Dietrich, 2016, p. 156)

Ainsi, la mise en œuvre du management humain a pour but d'assurer un certain degré de reconnaissance permettant aux travailleurs de sentir que leurs résultats et leurs efforts sont reconnus de manière individuelle et collective.

iv. Conception de l'humain

Comme énoncé auparavant, le management financiarisé a en quelque sorte relégué l'être humain au second plan. Le travailleur est considéré comme une ressource dont la seule utilité est d'optimiser la performance organisationnelle. En effet, Taskin et Dietrich (2016, p. 20) parlent entre autres de « *la réduction de l'humain à un facteur de production, à une ressource comme une autre.* » Il semble donc que l'approche économique de la GRH adopte une vision instrumentale de l'humain au travail.

Au contraire, le management humain cherche à rompre avec cette approche et réhabiliter le travailleur en tant que personne humaine. L'être humain, autant le travailleur que le manager, est une personne sociale et bienveillante cherchant la solidarité, l'autonomie et la capacité d'exprimer pleinement ses capacités au travail (Taskin & Dietrich, 2016). Le management humain se focalise donc sur une approche humaniste du travailleur et non seulement sa contribution à la performance de l'entreprise.

Taskin et Dietrich (2016, p.37) soutiennent une vision de l'être humain faisant preuve de réflexivité, terme défini comme « *la capacité de l'être humain à apprendre de ses erreurs, à évaluer son comportement et les conséquences de ses actes, à se montrer responsable de ses actes et responsabilités.* » La réflexivité permet donc à l'humain de faire preuve d'une pensée critique et innovante quant à l'éthique, la morale, les normes sociales et autres pratiques organisationnelles.

Ainsi, considérer l'humain comme un être réflexif et bienveillant revient à dire que chaque individu au sein de l'organisation est à même de définir ce qui est « bon » ou « juste ». L'approche humaniste de l'homme au travail contraste diamétralement avec la conception instrumentale. Dès lors, le management humain invite un renouvellement de la gestion de l'humain basée sur la confiance et le respect (Taskin & Dietrich, 2016).

v. Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en avant l'approche du management humain. L'analyse du contexte économique a également conduit à un questionnement quant aux pratiques managériales actuelles, notamment en ce qui concerne la GRH. De ce fait, le management humain apporte un élément de réponse à la souffrance des travailleurs. Cette vision renouvelée de la GRH repose avant tout sur le travail et la façon dont les travailleurs en ont l'expérience. Via la reconnaissance au travail, une pratique saine et sensée d'un management plus humain va permettre d'apaiser les tensions entre les travailleurs et leur organisation.

Plus important encore, cette nouvelle approche nous invite à mettre l'emphase sur la nécessité de mettre en place les outils de gestion contribuant à créer du sens au travail. Dès lors, afin d'entrer en lien avec le chapitre précédent, il convient de réfléchir quant à un renouvellement de l'évaluation de la performance en intégrant cette conception d'un management prônant le respect du travail, des travailleurs et de l'organisation.

Dans cette optique, la grille de lecture ci-dessous (tableau 10) va nous permettre d'étudier la transposition des différents principes du management humain dans la pratique d'évaluation de la performance.

	Dimensions du travail			<i>Management humain</i>
	<i>Travail objectif</i>	<i>Travail subjectif</i>	<i>Travail collectif</i>	
Finalité(s)	Performance	Bonheur	Bien-être social, communautaire	Reconnaissance au travail
Motivation	Systèmes de rémunération	Jugement du travail individuel	Collaboration, solidarité, confiance	Responsabilisation, autonomie et qualité du travail
Reconnaissance	Résultats, rendement au travail	Investissement et pratique individuels au travail	Rôle individuel en communauté	Conjonction des trois formes de reconnaissance
Vision de l'humain	Ressource, instrument	Sujet singulier	Membre actif d'une communauté	Être réflexif

Tableau 10: Grille de lecture du management humain

Chapitre 3 : Évaluation de la performance dans une logique de management humain

i. Introduction

Différentes recherches réalisées ces dernières années aux États-Unis révèlent que 86% des employés interrogés pensent que leur entreprise, provenant de secteurs variés, devrait modifier ses pratiques d'évaluation (Rock, David & Jones, 2013). En outre, l'évaluation de la performance est une expérience généralement considérée comme insatisfaisante et inconfortable pour l'évalué et l'évaluateur (Meyer, 1991 ; Wiese & Buckley, 1998).

C'est une des raisons pour lesquelles les entreprises abandonnent progressivement les évaluations annuelles de la performance pour opérer un feedback immédiat et continu. Dans une étude de Deloitte réalisée en 2017, plus de 70 % des entreprises interrogées ont déclaré être en réflexion quant à un renouvellement des pratiques d'évaluation. Entre autres, Adobe, Dell, Microsoft et IBM ont décidé de mettre en place des approches d'évaluation innovantes (Cappelli & Tavis, 2016).

Dès lors, après avoir présenté les concepts de base du management humain, il semble pertinent d'étudier les ouvrages traitant du renouvellement de l'évaluation de la performance. Il est toutefois nécessaire de préciser que ce travail portera ensuite sur l'analyse de ces nouvelles techniques et leur lien avec une vision propre au management humain. L'objectif de ce chapitre sera donc d'appliquer la grille de lecture (tableau 10) à l'évaluation : processus, composantes, acteurs impliqués et finalité. La littérature aura en effet pour but d'alimenter la discussion qui tendra à tester la pertinence de la prise en compte du management humain lors de l'évaluation de la performance.

ii. Nouvelles pratiques d'évaluation

La réflexion concernant le renouvellement de l'évaluation de la performance est un sujet d'une importance grandissante. Certaines firmes de consultance telles que Deloitte, Accenture ont mis en place des équipes de recherche dont le but est de vérifier la pertinence et la faisabilité d'approches moins « conventionnelles » (Cappelli & Tavis, 2016). On parle de plus en plus de techniques centrées sur le travailleur : feedback continu, accompagnement professionnel, etc.

A. Processus d'évaluation

La complexité et la lourdeur des systèmes d'évaluation constituent un problème récurrent constaté par de nombreuses entreprises (Buckingham & Goodall, 2015). Selon Strebler, Robinson et Bevan (2001, p. 18), *“increasing complexity of some of the systems might be a*

barrier.” D’ailleurs, Muras et al. (2008, p. 73) affirment “*keep it as simple as you can – only go for complexity and precision where the effort warrants.*”

La grille de lecture du management humain (tableau 10) nous permet de reconsidérer les pratiques d’évaluation sous un nouvel angle. De nombreux auteurs ont donc adopté une approche centrée sur le travailleur en tant qu’être humain. Dans cette optique, Rees et Porter (2003) affirment que l’évaluation de la performance est un système qui doit être ajusté aux travailleurs, qui en sont l’objet. Selon leur profil, ils ont en effet besoin d’une évaluation répondant à des critères différents. Ainsi, Fletcher (2001) corrobore cette approche en distinguant différents facteurs qui influencent les besoins d’évaluation :

- Le type de travail
- L’ancienneté dans l’organisation
- L’avancement de carrière
- La personnalité et la motivation
- Le niveau de performance.

Selon Chandra et Frank (2004), un système d’évaluation personnalisé et adapté aux besoins d’un travailleur constitue un acte de reconnaissance soulignant la singularité et l’importance de chaque individu dans l’organisation.

Dans la même optique, Stevenson et Werder (2016), ont choisi de développer un processus d’évaluation centré sur l’humain, appelé *People-centric model of performance management* (annexe 7). Ce système est composé de 5 étapes continues :

La première étape (*employees’ strengths*) consiste à identifier les forces du travailleur à évaluer. Stevenson et Werder insistent sur le fait qu’une organisation doit principalement tenter de renforcer les points forts d’un individu plutôt que de corriger à tout prix ses faiblesses. En effet, Schaufenbuel (2016) affirme qu’il est plus intéressant pour un travailleur de se voir offrir l’opportunité d’améliorer ses qualités et ses talents. Cela ne signifie pas que les faiblesses sont à négliger. Le modèle de Stevenson et Werder supporte une vision où le développement du travailleur lui permet une autonomie plus élevée et une meilleure qualité de travail. L’objectif est donc de capitaliser sur ces deux éléments, sources de motivation d’un management bienveillant, afin d’en faire bénéficier le travailleur et, logiquement, l’organisation.

La deuxième étape (*near-term employee objectives*) concerne l’établissement d’objectifs à court-terme. Stevenson et Werder préconisent l’abandon d’objectifs annuels qu’ils jugent

déconnectés de la réalité et du travailleur. En revanche, ce modèle prône l'utilisation d'objectifs à court-terme, maximum quadrimestriels. L'intérêt est de pouvoir suivre régulièrement l'avancement de ces objectifs et intervenir en connaissance de cause si besoin est.

La troisième étape (*in-the-moment feedback and ongoing coaching*) se base sur une logique de feedbacks continus et de coaching permanent entre le travailleur et son supérieur. Dans cette optique, l'entreprise américaine Colorcon a été une des premières entreprises à mettre en place un système de feedbacks continus entre l'évalué et son supérieur direct (Cappelli & Tavis, 2016). Cette approche permet en effet de conduire régulièrement des entretiens informels, voire instantanément lorsque cela est possible. Les entretiens sont également plus courts et temporellement plus proches de la performance à évaluer. Selon Trost (2017, p. 162), « *the need for learning often arises acutely, and must be met immediately-daily, sometimes even hourly.* » Un feedback instantané donne l'opportunité à l'évaluateur de juger la performance de l'évalué de manière plus précise. D'un point de vue relationnel, les feedbacks continus augmentent les échanges entre l'évalué et l'évaluateur. Une étude réalisée par Hirsh et al. (2004¹⁵ cités par Chubb, Reilly & Brown, 2011) suggèrent que ce genre de discussions est généralement perçu par l'évalué comme une sorte de coaching personnalisé. Néanmoins, un feedback continu ne risque-t-il pas d'être perçu comme un frein à la responsabilisation voire un manque de confiance de la part du supérieur ? Cela peut poser problème si l'on se réfère au tableau 10 où la source de motivation provient principalement de l'autonomie et de la responsabilisation du travailleur. Afin de régler ce problème, Nils, Taskin et Bouchat (2013) soulignent l'importance d'un usage fréquent de l'auto-évaluation ainsi qu'une recherche proactive de feedbacks auprès des pairs.

La quatrième étape (*flexible and fair rewards*) concerne l'octroi de récompenses. D'après Stevenson et Werder, il est important de récompenser les travailleurs de manière flexible et transparente. Il ne doit pas y avoir de suspicion de favoritisme venant des managers envers un travailleur. Les récompenses sont dans ce cas considérées comme un levier de motivation. D'ailleurs, il apparaît que les récompenses financières sont également considérées par les travailleurs comme une pratique de reconnaissance au travail (Taskin & Dietrich, 2016). Pourtant, de nombreux ouvrages traitent de la nécessité de séparer l'évaluation de la performance et les décisions de rémunération. En effet, la rétribution pécuniaire peut servir de pratique de contrôle et se révèle généralement inefficace en ce qui concerne la motivation

¹⁵ Hirsh, W., Silverman, M. Tamkin, P., & Jackson, C. (2004). *Managers as developers of others*, IES Report 407, Brighton: Institute for Employment Studies.

intrinsèque (Rhoades & Cameron, 2002). L'octroi de récompenses sur base de l'évaluation peut également installer une certaine pression autour du travailleur qui est constamment amené à réfléchir à son mérite. Kondrasuk (2011) propose dès lors de différer la prise de décisions administratives (rémunération incluse) des décisions liées au développement personnel.

La cinquième et dernière étape (*regular recognition for small & meaningful contributions*) consiste à faire preuve de reconnaissance pour toute sorte de réalisations du travailleur. Il est important de valoriser les trois dimensions du travail citées dans le chapitre 2 : le travail objectif, le travail subjectif et le travail collectif. Cela permet à l'évalué de sentir que ses résultats, son implication et son rôle sont suffisamment importants pour être reconnus.

D'un point de vue pratique, ce modèle est différent de la plupart des modèles existants pour deux raisons.

D'une part, il est mis en pratique sur base continue. Il ne s'agit pas d'un modèle considérant l'évaluation de la performance comme un processus limité dans le temps. L'objectif est de permettre une évaluation qui est en phase avec le travail réel. En effet, cette continuité a pour avantage d'apporter un suivi de la performance logique et aussi pertinent que possible. Ce coaching permanent et un focus centré sur le développement personnel permettent d'améliorer l'expertise et la qualité du travail de l'évalué. Il est important de préciser qu'un suivi personnel régulier nécessite des ressources importantes. Néanmoins, ces investissements sont actés dans le but de développer l'autonomie des travailleurs. Selon Stevenson et Werder (2016), un coaching continu tend à accélérer le développement personnel (expertise et compétences) et donc, tend à limiter l'intervention des coaches sur le long-terme. Les travailleurs bénéficient donc d'une autonomie et une expertise accrues.

D'autre part, ce modèle met une emphase particulière sur la reconnaissance au travail. Là où d'autres processus sont développés uniquement pour octroyer les récompenses ou primes de fin d'année, le modèle de Stevenson et Werder préconise une reconnaissance quotidienne pour tout type de tâches. Intégrer la reconnaissance en tant qu'étape clé du processus d'évaluation permet de rappeler continuellement aux travailleurs l'importance qu'ils ont au sein de l'entreprise au niveau économique mais surtout au niveau humain.

B. Composantes de l'évaluation

Dans une étude réalisée pour Deloitte, Garr et Sanders (2017) ont développé un modèle (annexe 8) reprenant 8 caractéristiques nécessaires aux processus d'évaluation de la performance.

La première caractéristique (*dynamic goals*) consiste à adapter le timing des objectifs assignés à la réalité du travail. Il est en effet nécessaire d'analyser et d'évaluer constamment l'état d'avancement et les progrès des travailleurs mais aussi et surtout la pertinence des objectifs selon la situation propre aux travailleurs et à l'organisation. Garr et Sanders (2017) recommandent un examen des objectifs sur base quadrimestrielle.

La deuxième caractéristique (*ongoing check-in conversations*) concerne la mise en place de conversations de contrôle continues et informelles, appelées *check-in conversations*. Ces discussions sont la pierre angulaire du système d'évaluation car elles permettent un dialogue franc entre l'évalué et son supérieur ou ses collègues (Cappelli & Tavis, 2016). Il est important d'aborder des sujets tels que le travail réalisé, les besoins ou désirs de développement. La fréquence de ces entretiens fluctue généralement de chaque semaine à chaque mois. Garr et Sanders (2017) trouvent intéressant que les travailleurs cherchent à initier eux-mêmes ces conversations. Cela traduit en effet une plus grande implication et, dès lors, des attentes et des investissements plus importants envers le processus d'évaluation.

La troisième caractéristique (*periodic performance/development snapshots*) implique la mise en œuvre d'entretiens plus conventionnels. Il s'agit de conversations formellement dédiées à l'évaluation de la performance de la période en cours et de la définition des besoins en développement pour la période suivante.

La quatrième caractéristique (*crowdsourced constructive feedback*) concerne les feedbacks multi-sources continus. On comprend ici les feedbacks venant des collègues, clients, partenaires, etc. Selon Ledford et al.¹⁶ (1994, cités par Chubb, Reilly & Brown, 2011), "*If a manager has multiple subordinates, it becomes impossible for them to intimately know the performance and development needs of their direct reports.*" Kondrasuk (2011) souligne aussi l'importance du feedback à 360° pour inclure différentes perspectives et ainsi parvenir à poser un diagnostic plus approfondi de la performance d'un individu. Les travailleurs sont par

¹⁶ Ledford, G. & Lawler, E. (1994). *Reward systems that reinforce organizational change*. Centre for Effective Organizations, University of Southern California.

conséquent plus enclins à accepter les résultats de l'évaluation et donc plus susceptibles de s'investir dans le processus.

La cinquième caractéristique (*crowdsourced recognition*) découle directement des feedbacks à 360°. L'objectif de l'évaluation, dans ce cas, est de tirer profit des feedbacks constructifs et d'augmenter la reconnaissance des pairs. Stevenson et Werder (2016) affirment qu'exprimer une reconnaissance de manière fréquente et collective pour des actions « simples » est plus significatif que lorsque cela est fait uniquement lors de l'entretien annuel.

La sixième caractéristique (*more frequent data collection*) du modèle de Garr et Sanders traite de l'importance d'une augmentation de la récolte des données issues des méthodes d'évaluation. Le contexte de cette initiative est à relier à la digitalisation des organisations, comme Accenture, par exemple. Il est désormais courant que le processus d'évaluation passe par des applications où les travailleurs peuvent en continu commenter l'atteinte de leurs objectifs, modifier la formulation de ces objectifs, clore ces objectifs quand ils estiment les avoir atteints. Garr & Sanders (2017) jugent nécessaire que le supérieur puisse à tout instant accéder à ces données pour valider et évaluer en continu ses collaborateurs. Ces nouvelles techniques permettent surtout une plus grande implication et une plus grande autonomie des travailleurs dans le processus d'évaluation.

La septième caractéristique (*self-reflection*) est basée sur la réflexivité des travailleurs. Comme le management humain, l'évaluation de la performance doit soutenir le postulat d'un travailleur réflexif. Considérer l'humain comme un être réflexif permet selon Trost (2017) d'orienter l'évaluation de la performance vers un processus mettant une emphase particulière sur la responsabilisation et l'autonomie comme outils de motivation intrinsèque. Dans cette optique, Garr et Sanders (2017) insistent sur la réflexivité en tant que composante du système d'évaluation de la performance. Le travailleur doit pouvoir réfléchir et agir suite à ce qu'un feedback met en évidence : ce qui a été, ce qui n'a pas été, comment améliorer cette situation, etc. Or, pour ce faire, il est important que l'évalué ait accès à son évaluation et aux données qui ont permis cette évaluation. La transparence du processus d'évaluation et des données récoltées est donc nécessaire. Trost (2017) insiste également sur la responsabilisation du travailleur quant à son développement, ce qu'il appelle l'apprentissage autonome. Chaque individu est supposé connaître ses besoins en développement et savoir quelle est la meilleure façon pour lui d'agir sur ces besoins. Ainsi, selon Wenger, Snyder et McDermott (2002), il existe des groupes de travail informels, appelés « *communities of practice* » conçus entre autres pour encourager ses

membres d'apprendre l'un de l'autre. Cela ne signifie pas que l'apprentissage autonome ou le focus sur la réflexivité représente un abandon du travailleur. L'organisation agit plutôt comme un environnement dans lequel un travailleur réflexif peut s'acquitter de ses responsabilités personnelles de façon indépendante ou en groupe. Cela est supposé améliorer l'implication et l'autonomie des travailleurs (Trost, 2017).

La huitième et dernière caractéristique (*focus on coaching and development*) concerne une culture centrée sur le coaching et le développement. Stevenson et Werder (2016, p.22-23) soulignent l'importance de véhiculer une culture du coaching, définie comme : « *one in which leaders and managers are trained to be effective development coaches and see providing feedback and assistance as part of their jobs.* » L'usage continu de feedbacks permettrait de faire entrer cette pratique petit à petit dans les normes pour tous les membres d'une organisation. En outre, Schaufenbuel (2016) ainsi que Cappelli et Tavis (2016) soutiennent qu'un système d'évaluation efficace met l'accent sur la performance future et sur la manière de l'améliorer sans se préoccuper outre mesure de la performance passée. Il reste important d'aider les travailleurs à comprendre et apprendre de leurs erreurs.

Le modèle mis en place par Garr et Sanders présente une nouvelle perspective de l'évaluation. En effet, les caractéristiques développées mettent l'accent sur trois différences fondamentales par rapport aux modèles existants.

Premièrement, il existe une volonté de proposer un cadre d'évaluation plus proche des besoins du travailleur. En effet, ce modèle permet aux organisations de baser l'évaluation sur des objectifs court-terme dont l'avancement est évalué fréquemment sur demande du travailleur lui-même. On cherche donc à responsabiliser le travailleur et à l'impliquer personnellement dans le processus d'évaluation.

Deuxièmement, ce modèle cherche à mettre en place un système de reconnaissance du travail impliquant l'ensemble des travailleurs de l'organisation. Si l'évaluation par des sources diverses n'est pas une pratique inédite, c'est bien le cas de la reconnaissance exprimée par les pairs. En effet, le management humain prône la reconnaissance au travail. Ce modèle est dès lors intéressant dans le sens où il implique non seulement la reconnaissance provenant des supérieurs mais aussi des pairs d'un travailleur. En effet, il est possible qu'une reconnaissance individuelle et collective soit plus crédible aux yeux de l'évalué.

Troisièmement, Garr et Sanders tentent de mettre l'accent sur le travailleur comme étant un être réflexif. En effet, ce modèle cherche à amener l'évalué à prendre des décisions menant à

son propre développement, à apprendre de ses erreurs et son comportement, et à faire preuve d'une pensée critique quant à son travail.

C. Acteurs impliqués

Traditionnellement, l'entretien d'évaluation se déroule entre l'évalué et son supérieur direct. Néanmoins, l'évaluation est souvent perçue par ces deux parties comme une expérience inconfortable (Meyer, 1991). Il existe plusieurs raisons telles que la mauvaise gestion ou mauvaise application du système d'évaluation par les managers. Il arrive assez souvent d'ailleurs que ce soit le système d'évaluation qui ne convienne pas aux acteurs impliqués.

En ce qui concerne les employés, certains d'entre eux ne se retrouvent pas dans les pratiques d'évaluation mises en place (Kondrasuk, 2011). Selon Nils, Taskin et Bouchat (2013), il est important d'impliquer les travailleurs dans le processus d'évaluation via l'élaboration de leurs propres objectifs. Condomines (2011¹⁷, cité par Nils, Taskin & Bouchat, 2013) insiste aussi sur la nécessité de rendre le processus d'évaluation totalement connu de tous les acteurs impliqués pour que la transparence soit totale. Il en ressortira une grande satisfaction des travailleurs suite au sentiment de contrôle. Cela permettra aussi une plus grande acceptation et appropriation du processus (Kondrasuk, 2011). En effet, Cawley et al. (1998) révèlent dans une méta analyse que la participation de l'évalué lors de la conception du processus permet un plus haut niveau d'acceptation et de satisfaction vis-à-vis du système d'évaluation. Dans ce cas, l'entretien est plus susceptible d'impacter le travailleur et d'avoir les effets escomptés : sentiment de motivation, de reconnaissance et de bien-être au travail.

En ce qui concerne les supérieurs directs, ils ont souvent fait l'objet de critiques quant à un manque d'implication dans les pratiques d'évaluation (Cederblom, 1982 ; Chubb, Reilly & Brown, 2011). Selon Sillup et al. (2010), cela est généralement dû à un manque d'investissement au niveau organisationnel. Cela débouche sur un manque d'intérêt pour l'utilisation du processus d'évaluation voire à un manque de formation des managers, etc. Pourtant, le rôle des supérieurs directs semble être crucial dans « l'humanisation » de l'évaluation de la performance. Purcel et al. (2003) affirment que les managers qui stimulent leurs subordonnés et encouragent les attitudes positives sont plus susceptible d'être une source de motivation, de satisfaction et d'implication. Pour ces raisons, de plus en plus d'entreprises investissent afin de former les managers (Cappelli & Tavis, 2016). Il est important que ces

¹⁷ Condomines, B. (2011). L'évaluation de la performance individuelle au travail confrontée à la logique partenariale et justicielle de la RSE. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, 11, 1-14.

formations leur permettent d'intégrer efficacement une logique favorisant les principes du management humain dans le système d'évaluation. De cette façon, le dialogue avec l'évalué a plus de chance d'être enrichissant pour le travailleur. Kondrasuk (2011) attend notamment des managers une communication claire aux employés quant à ce qui est attendu d'eux. Cela permettra aux travailleurs de comprendre comment ils sont évalués et comment ils contribuent aux objectifs organisationnels (Chubb, Reilly & Brown, 2011).

Kondrasuk (2011) souligne l'importance d'inclure les pairs dans le processus d'évaluation. Comme énoncé auparavant, les feedbacks à 360° permettent de prendre en compte les perspectives de nombreux acteurs impliqués de près ou de loin par le processus d'évaluation : les collègues, les clients, le supérieur, les fournisseurs, etc. Selon Mignonac (2009¹⁸ cité par Nils, Taskin & Bouchat, 2013), l'évaluation multi-sources permet aussi à un travailleur de savoir ce que ses collègues et autres pensent de son travail. Dans ce cas, le travailleur est entre autres reconnu pour son importance au sein de l'organisation. À l'inverse, un individu peut aussi faire savoir à ses collègues les objectifs qu'il aimerait atteindre et demander de l'aide à ses collègues lorsqu'il en a besoin (Trost, 2017).

Certains auteurs, comme Kondrasuk (2011), suggèrent également d'inclure des spécialistes en ressources humaines lors de la conception du système d'évaluation. En effet, en plus des managers et des travailleurs, ces spécialistes seront capables de formuler de manière plus précise les besoins de chaque partie avant de les traduire en un système adapté à leurs attentes.

D. Finalités

Le choix d'appliquer les principes du management humain lors de l'évaluation de la performance n'est pas anodin. En effet, les nouvelles formes d'évaluation ont plusieurs objectifs et finalités autant pour les organisations que pour les travailleurs.

Comme expliqué dans le chapitre précédent, le rôle principal du management humain est d'offrir de la reconnaissance afin que chaque individu retrouve du sens au travail (Taskin & Dietrich, 2016). Les méthodes d'évaluation de la performance s'inspirant des principes d'un management bienveillant partagent cet objectif.

Ainsi, Taskin et Dietrich (2016) insistent sur la prise en compte des résultats et compétences observés de l'évalué pour le travail objectif, son investissement personnel pour le travail subjectif et l'importance de son rôle dans la communauté pour le travail collectif. L'évaluation

¹⁸ Mignonac, K. (2009). *Cours d'évaluation des performances individuelles*. Toulouse : Fiches outils ressources humaines.

de la performance a donc pour finalité la production d'une reconnaissance équilibrée entre les trois dimensions du travail. Via l'implémentation d'un dialogue continu et d'une transparence totale, la méthode d'évaluation développée dans ce chapitre permet à l'organisation de faire preuve de reconnaissance beaucoup plus facilement qu'auparavant.

En outre, selon Taskin et Dietrich (2016), l'évaluation de la performance, en tant que pratique d'un management bienveillant, permet de promouvoir la réflexivité des acteurs impliqués dans le processus. En ce sens, l'évaluation peut servir de levier vers une approche mise en place dans une organisation dont le but n'est pas simplement d'évaluer et de juger les travailleurs mais surtout de les supporter et de les aider à se développer. Ce soutien aux travailleurs a également vocation de renforcer le lien individu-organisation et l'engagement des travailleurs dans leur organisation (Garr & Sanders, 2017).

L'évaluation de la performance a aussi pour but de permettre à l'organisation en tant que telle de se développer. C'est pourquoi l'évaluation doit aussi faciliter l'alignement des objectifs de l'organisation avec ceux de ses travailleurs et vice versa (Stevenson & Werder, 2016) et ainsi permettre le développement d'une vision et d'une stratégie partagées par l'ensemble des acteurs impliqués. De plus, le recours à des techniques d'évaluation collectives comme le feedback à 360° est susceptible d'avoir un effet positif sur l'implication de la communauté de travail dans les pratiques organisationnelles (Taskin & Dietrich, 2016).

iii. Dispositif d'évaluation selon le management humain

Ce chapitre nous a permis d'analyser la littérature traitant d'une approche de l'évaluation de la performance prenant en compte certains principes propres au management humain. L'application de la grille de lecture (tableau 10) avait pour but de mettre en évidence les progrès réalisés dans ce sens. À partir des éléments cités tout au long de ce chapitre, il convient d'esquisser un dispositif d'évaluation de la performance individuelle fidèle aux principes clés du management humain.

Tout d'abord, sur base de la littérature consultée, il s'avère nécessaire de réorganiser le processus et les composantes de l'évaluation. Il semble en effet essentiel de promouvoir et de permettre un suivi personnalisé et personifié des travailleurs visant la reconnaissance au travail. Il apparaît dès lors important de respecter une certaine logique temporelle quant à la performance de l'évalué et l'évaluation elle-même. Toutes les décisions relatives au dispositif d'évaluation pourront ainsi tenir compte du travail réel de l'individu comprenant les dimensions subjectives, collectives et objectives mais aussi de son environnement de travail.

- Ce dispositif comprend également une mise à jour plus ou moins régulière des qualités, comportements, compétences, expertise et surtout développement futur de l'évalué. Ces discussions seront toutefois moins fréquentes car elles impliquent la mise en œuvre d'entretiens plus conventionnels. Afin d'insister sur la réflexivité du travailleur et son propre développement, il est essentiel que ce soit lui qui, une fois par trimestre/quadrimestre, initie ces rencontres.
- En tant que principe fondamental du management humain, il est aussi important que le processus d'évaluation favorise l'expression de reconnaissance envers travailleur. Pour ce dispositif, il n'est pas uniquement question de reconnaître les accomplissements significatifs. Il est en effet nécessaire de prouver aux travailleurs que « tout » type de travail est valorisé. Comme mentionné dans le chapitre 1, il semble que rémunérer un travailleur sur base de l'évaluation de sa performance ne constitue pas toujours une solution optimale pour son développement. Dès lors, la reconnaissance au travail sera éprouvée de manière régulière en fonction des trois dimensions du travail (tableau 6). De plus, il est essentiel d'impliquer un maximum de membres de l'organisation dans la manifestation de la reconnaissance.

Ensuite, il est primordial de déterminer quels sont les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation de la performance.

- L'évalué est la pierre angulaire du système d'évaluation. Toutefois, ce dispositif cherche à ce que le travailleur évolue d'un rôle plutôt passif à un rôle actif. Il est en effet nécessaire qu'il se sente influent dans la façon dont il est évalué et dans le résultat de son évaluation. Comme abordé auparavant, l'évalué pourra lui-même initier un entretien de feedback ou participer à l'établissement de ses propres objectifs, par exemple. Cette intégration du travailleur dans le système d'évaluation a pour but de le responsabiliser et de l'impliquer dans son propre développement. Ce dispositif met l'emphase sur la vision du travailleur étant un être réflexif.
- Le supérieur direct est également un acteur majeur de l'évaluation. Il a principalement un rôle de contrôle car il est avant tout chargé de mettre en place un suivi régulier de ses subordonnés. Il est toutefois essentiel qu'il parvienne à laisser un degré d'autonomie suffisant à ses subordonnés. En effet, ce dispositif d'évaluation prévoit qu'il laisse l'initiative aux travailleurs de le solliciter pour un entretien de feedback.

- Les pairs de l'évalué ainsi que diverses parties prenantes (notamment les clients) doivent aussi être impliqués dans le dispositif d'évaluation lorsque cela est possible. Cela permettrait de multiplier les perspectives prises en compte et d'améliorer l'acceptation des résultats de l'évaluation. De plus, cela permettrait de varier les sources de reconnaissance au travail.
- Des spécialistes en ressources humaines sont concernés principalement lors de la conception du système d'évaluation. Ce sont les acteurs les plus qualifiés afin de définir quels objets de la performance seront évalués en fonction de l'organisation. Leur rôle est ensuite d'arriver à transmettre ce système aux acteurs impliqués directement par l'évaluation. Il est essentiel qu'ils leur permettent de comprendre et s'approprier les composantes et finalités de l'évaluation de la performance.

Conclusion et questionnement

Cette revue de littérature nous a apporté une vision plus précise de deux notions que sont l'évaluation de la performance individuelle et le management humain.

La confrontation et l'intégration des caractéristiques du management humain dans la pratique d'évaluation nous auront permis de mettre en évidence la place centrale que doit occuper le travailleur lors de l'évaluation de sa propre performance.

Il faut toutefois garder à l'esprit que le chapitre précédent ne constitue qu'une proposition d'amélioration de l'évaluation. La littérature a été consultée afin de nous permettre d'esquisser un modèle d'évaluation humaine qui reste encore à peaufiner. L'objectif principal de ce chapitre était d'alimenter une discussion dont le but sera de questionner l'intégration du management humain dans le processus d'évaluation de la performance. Dans ce sens, le tableau 11, ci-dessous, présente une récapitulation de l'évaluation de la performance selon le chapitre 1 et le chapitre 3.

	<i>Evaluation conventionnelle</i>	<i>Evaluation « humaine »</i>
<i>Processus</i>	Entretien annuel	Suivi et feedback régulier
<i>Dimension(s) du travail évaluée(s)</i>	Travail objectif	Travail objectif, subjectif et collectif
<i>Objets de l'évaluation</i>	Rendement, comportements et compétences	Investissement, expertise et développement individuel
<i>Acteurs impliqués</i>	Travailleur et supérieur	Travailleur, supérieur, pairs, subordonnés, spécialistes RH et autres parties prenantes
<i>Vision de l'humain</i>	Individu vecteur de performance	Être réflexif
<i>Finalités</i>	Examen et développement de la performance du travailleur, alignement de la stratégie et de la communication organisation-travailleur	Production de reconnaissance et support au développement du travailleur

Tableau 11: Grille récapitulative des deux visions de l'évaluation de la performance

La partie empirique aura donc pour objectif de réunir et interviewer un panel de professionnels afin de tester la faisabilité d'un modèle répondant aux principes du management humain, comme proposé dans le chapitre 3. Ce panel sera constitué de travailleurs, managers et personnel RH. La méthodologie utilisée sera développée dans le chapitre suivant.

II. Partie pratique : analyse empirique

Chapitre 1 : Question de recherche et problématique

La revue de littérature dans la partie théorique nous a permis de souligner les aspects négatifs liés aux différents dispositifs d'évaluation. Il ressort du chapitre 1 que le travailleur est trop souvent considéré comme un outil au service de l'entreprise. L'évaluation de la performance apparaît, dès lors, comme un processus où la rentabilité est le maître mot, au détriment des réels besoins de l'évalué.

C'est sur base de ces considérations que l'idée d'une évaluation humaine semble digne d'intérêt. Cela pousse à réfléchir à l'intégration et l'application des principes fondamentaux d'un management bienveillant dans un dispositif d'évaluation revisité. Comme pour tout concept managérial, il semble opportun de s'interroger sur la faisabilité, la pertinence, les procédés et les impacts d'une évaluation humaine. Dans cette optique, la question de recherche peut être résumée comme suit.

« Quel processus d'évaluation de la performance dans une logique de management humain ? »

La seconde partie de ce travail portera donc sur l'étude de faisabilité de ce modèle et l'analyse de l'application concrète des concepts humains sur lesquelles il repose. L'entreprise Décathlon Belgique va nous permettre de répondre aux questions soulevées via la revue de littérature et évaluer le bien-fondé de l'implication du management humain dans ce processus.

Le chapitre 2 servira à préciser la méthode retenue pour analyser le système d'évaluation de la performance individuelle propre à l'organisation examinée. Le chapitre 3 permettra d'apporter plus de précisions sur le cadre d'étude en présentant globalement l'entreprise Décathlon Belgique avant d'exposer les résultats issus de cette étude. Pour terminer, le chapitre 4 se basera sur ces résultats afin de tenter de répondre à la question de recherche écrite ci-dessus.

Chapitre 2 : Méthodologie

À partir de la revue de littérature, il était nécessaire d'appliquer une méthodologie de recherche dont le but serait de confirmer/infirmier le modèle théorique (tableau 11) via une analyse pratique. Pour ce faire, il a fallu choisir une méthode de recherche adaptée et identifier une stratégie permettant une collecte et une étude pertinentes des données. Cette recherche s'est enfin terminée avec une analyse critique des deux parties constitutives de ce travail.

i. Choix du cas d'étude

Dans le but de confronter la théorie avec des données pratiques, l'étude de cas est la méthode retenue. En effet, selon Morris & Wood¹⁹ (1991, cités par Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 146), « *the case study strategy will be of particular interest to you if you wish to gain a rich understanding of the context of the research and the processes being enacted.* » Cette méthode représente un outil de recherche important dans le domaine de la gestion au vu de la production de données qu'elle génère et sa capacité à tester la théorie (Mariotto, Zanni & Moraes, 2014).

Le sujet de ce cas d'étude est Décathlon Belgique. Cette entreprise est en effet connue pour adopter de nombreuses techniques de gestion semblables à certains principes fondamentaux du management humain. L'évaluation de la performance fait partie des processus en question. Dans le but d'analyser cela, j'ai réalisé des interviews qui seront développées et étudiées dans cette partie du travail.

ii. Méthode de recherche

L'objectif principal de ce travail étant de parvenir à répondre à la problématique, il est primordial d'adopter une méthode de recherche avec la plus grande attention.

En ce qui concerne les méthodes de recherche, de nombreux auteurs (Delattre et al., 2009 ; Jacquemin, 2018 ; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009,) s'accordent pour différencier deux voies opposées. D'une part, on retrouve les méthodes qualitatives que Saunders, Lewis & Thornhill (2009, p.151) définissent comme « *predominantly used as a synonym for any data collection technique (such as a questionnaire) or data analysis procedure (such as graphs or statistics) that generates or uses numerical data.* » D'autre part, il existe les méthodes qualitatives qui sont décrites comme « *used predominantly as a synonym for any data collection*

¹⁹ Morris, T. and Wood, S. (1991) Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations, *Work Employment and Society*, 5(2), pp. 259–82.

technique (such as an interview) or data analysis procedure (such as categorising data) that generates or use non-numerical data » (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p.151).

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche qualitative a été préférée à l'étude quantitative car elle permet de comprendre, d'analyser et d'expliquer un phénomène dans un contexte particulier (Delattre et al., 2009 ; Jacquemin, 2018). Cette méthode de recherche semble concorder avec la vision de l'évaluation de la performance décrite dans la théorie. Il s'agit en effet d'un phénomène dépendant des interactions entre l'évalué, l'évaluateur et les éventuels autres acteurs impliqués dans ce processus. Cette approche qualitative permettra de mettre en évidence les remarques récurrentes, les opinions de l'ensemble des participants. De plus, Garcia et Guesling (2013) recommandent l'utilisation de méthodes qualitatives dans des contextes concernant l'évolution des pratiques de travail. Ces approches sont adaptées à l'élaboration de théories, tests théoriques, validation de concepts ainsi qu'à la découverte de phénomènes nouveaux et émergents.

En outre, selon Saunders, Lewis et Thornhill (2009), il est important de choisir entre une méthode de recherche centrée sur une approche déductive ou une approche inductive. D'une part, l'approche déductive est un raisonnement qui consiste à développer un cadre ou modèle théorique qui est ensuite testé à partir de données recueillies lors d'une étude. D'autre part, l'approche inductive se base sur la collecte et l'analyse de données afin de définir les thèmes et aspects nécessitant une étude plus poussée (Yin, 2003²⁰ cité par Saunders, Lewis et Thornhill, 2009). Dans la première partie de ce travail, un modèle théorique d'une évaluation humaine a été développé sur base de la littérature consultée. Il apparaît donc pertinent de suivre l'approche déductive pour pouvoir juger, en réalisant une étude de cas, si ce modèle est applicable et/ou appliqué.

iii. Méthodes de collecte et analyse des données

Selon Jacquemin (2018), il existe trois étapes essentielles à la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. Il est important de commencer par choisir le terrain d'étude et définir l'échantillon à interviewer. La deuxième étape consiste à collecter les données les informations permettant de répondre à la problématique. La troisième et dernière étape est l'analyse de ces informations dans le but de les comparer, de les classer, leur donner du sens et tenter de résoudre la problématique de ce travail.

²⁰ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Premièrement, comme expliqué au début de ce chapitre, le cas d'étude choisi est l'entreprise Décathlon Belgique. Il semblait donc cohérent d'interroger des individus travaillant au sein de cette organisation. Dans l'optique de respecter le principe de diversité prôné par Jacquemin (2018), quatre profils distincts font partie de l'échantillon. Le choix des répondants a en effet permis d'avoir un échantillon comprenant les différents acteurs impliqués dans le processus d'évaluation chez Décathlon. Les quatre profils ont été choisis car ils permettaient de généraliser les différents niveaux de hiérarchie. Il était important de savoir si cela jouait un rôle lors de l'évaluation. De plus, pour avoir une perspective globale, il a également été décidé que cette enquête aurait lieu dans deux magasins différents (Nivelles et Namur) ainsi qu'au siège social à Evere. Ainsi, après 7 interviews, il s'est avéré que les informations récoltées n'apportaient rien de supplémentaire vis-à-vis des premiers entretiens. Il semblait dès lors que j'avais exploré un nombre suffisant de situations pour obtenir un ensemble de données permettant de généraliser la situation chez Décathlon Belgique (Roussel & Wacheux, 2005). Le tableau repris en annexe 9 présente les différents répondants à cette enquête.

Deuxièmement, afin de collecter les données nécessaires, la méthode d'entretiens semi-directifs a été retenue. Selon Roussel et Wacheux (2005), cette approche présente des avantages pertinents dans le cadre de cette enquête. En effet, cette méthode accorde une grande liberté d'expression aux répondants car le répondant n'est pas tenu par un cadre strict de questions-réponses. Cela permet d'obtenir des informations sur base des thèmes abordés par le chercheur mais également des données abordées par les intervenants eux-mêmes. Les entretiens semi-directifs fournissent donc au chercheur des réponses auxquelles il n'aurait pas forcément pensé (Quivy & Van Campenhoudt, 2011²¹ cités par Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Il semblait primordial d'élargir le champ d'analyse autant que possible afin d'étudier l'ensemble de ce qu'implique l'humanisation du processus d'évaluation. Les thèmes principaux abordés durant les interviews faisaient partie du guide d'entretien. Ces thèmes sont issus des éléments et concepts majeurs soulevés dans la partie théorique de ce travail. L'ensemble des interviews réalisées pour ce travail se trouvent en annexe 13.

Troisièmement, après avoir recueilli les données issues de ces interviews, il était nécessaire de les analyser pour tenter de répondre à la problématique. La retranscription des entretiens a permis d'appliquer la méthode de codification thématique développée par Miles et Huberman (2003). Cette technique consiste à résumer un ensemble de données pour être en mesure de les

²¹ Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.). Dunod.

regrouper en nombres réduits de thèmes et sous-thèmes (codes) propres à la problématique de cette enquête. Le grand avantage de la méthode de codification thématique est la génération d'une vision globale de la problématique et de la manière dont les différents répondants la conçoivent.

- La première étape est la création des codes thématiques. Le guide d'entretien (annexe 10) a grandement facilité ce procédé car il abordait 3 thèmes principaux. Les questions avaient pour objectif de récolter des informations sur la politique de GRH de l'entreprise Décathlon, le processus d'évaluation mis en place chez Décathlon et les effets de ce processus sur l'humanisation du travail. Ce guide d'entretien comprenait des questions générales adaptées aux différents profils interviewés afin de ne pas influencer la direction des réponses. Toutefois, la nature semi-directive des entretiens a permis de mettre à jour de nouveaux codes à analyser. Au total, ce ne sont pas moins de 8 thèmes qui ont été étudiés dans le chapitre 3.
- La seconde étape de la méthode mise en place est l'analyse des différentes thématiques et des résultats obtenus lors de cette enquête. Afin d'illustrer au mieux les thèmes développés, j'ai choisi d'inclure certains verbatims issus des interviews.
- La troisième étape se concentre sur une logique de discussion, de confrontation des données empiriques avec les données théoriques, notamment le modèle illustré par le tableau 11. Enfin, les limites du travail sont abordées.

Chapitre 3 : Analyse des résultats

Dans ce chapitre, l'objectif principal est de résumer les réponses obtenues lors des entretiens avec les différents répondants. Ces informations permettront entre autres d'analyser l'entreprise Décathlon Belgique, dont les principes de gestion se rapprochent du management humain tel que décrit par Taskin et Dietrich (2016). Le processus d'évaluation de la performance individuelle est le sujet majeur de cette étude. Toutefois, avant de passer à l'analyse concrète des résultats, il est nécessaire de décrire brièvement Décathlon Belgique et sa politique en matière de gestion des ressources humaines.

i. Présentation de Décathlon Belgique

Décathlon Belgique est une filiale de Décathlon S.A, entreprise française fondée en 1976. Outre sa présence en Belgique, la multinationale était présente dans 51 pays fin 2018. Décathlon poursuit un objectif d'expansion qui a vu l'entreprise s'implanter dans 12 nouveaux pays pour un total de 1.511 magasins et plus ou moins 88.000 travailleurs en 2018. Cette croissance continue est notamment illustrée par un chiffre d'affaires de 11,3€ milliards (+ 5%) à la fin de l'exercice comptable en 2018 (Décathlon, 2019). En Belgique, l'année 2017 voyait l'entreprise enregistrer un chiffre d'affaires en hausse de 440€ millions. La filiale belge comptait 2.810 collaborateurs dont 2.118 (75,4%) en contrat à durée indéterminée. Il est intéressant de noter que les travailleurs ont pu bénéficier d'un total de 14.679h de formation, soit 5,22h en moyenne par personne en 2017 (Décathlon, 2018). Ces travailleurs sont répartis dans 34 magasins dont 17 en Flandre, 14 en Wallonie et 3 en Région Bruxelles-Capitale (Décathlon 2019).

L'entreprise se base sur l'envie de rendre le sport accessible à tous en proposant des produits de qualité à des prix milieu de gamme. C'est dans cette optique que Décathlon développe des marques de distributeurs, appelées « marques passions », dont le succès représente une large partie des ventes. A partir de 1996, la firme a commencé à développer ses propres marques d'équipements sportifs avec l'intention de couvrir une large variété de sports. D'ailleurs, l'innovation est un concept important chez Décathlon. Il s'agit d'une stratégie dont le but est de répondre à deux critères : impliquer les clients dans le développement de nouveaux produits tout en gardant des prix compétitifs (Décathlon 2019).

La culture d'entreprise est centrée autour de deux valeurs fondamentales : vitalité et responsabilité. En effet, la vitalité représente un trait essentiel chez Décathlon qui cherche des travailleurs capables de spontanéité et d'un sens de l'initiative. La responsabilité concerne la vision d'un travailleur autonome assumant le poids de ses choix (Décathlon, 2018).

ii. Politique de GRH

La gestion des ressources humaines adoptée dans l'entreprise poursuit une stratégie bien définie. En effet, Décathlon Belgique a récemment formulé une direction à suivre tout en considérant l'avis de ses travailleurs. D'ailleurs, ceux-ci sont communément appelés « *collaborateurs*. » Cela témoigne une volonté de partage et une recherche d'égalité hiérarchique au sein de l'entreprise.

« En fait, nous en Belgique, on a écrit un rêve qui est un rêve commun avec les collaborateurs de Décathlon et dans ce rêve il y avait trois axes. Un, se faire du bien entre nous. Deux, faire du bien à nos utilisateurs. Trois, faire du bien à la planète. C'est ce qu'on vise. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH - Belgique

Sur base de ces trois axes, l'entreprise et ses travailleurs ont adopté des conditions de travail particulières. Ce que Romuald Saenen appelle un « *cadre de jeu* » repose sur différents principes de management bien spécifiques.

« Le principe, c'est simplement de créer, d'écrire ensemble une vision, un endroit qu'on vise ensemble, une direction qu'on vise ensemble, d'avoir des principes structurants qu'on peut appeler un terrain de jeu, un cadre de jeu dans lequel on est libre. Puis, à l'intérieur de ce cadre de jeu, des processus qui nous permettent de bien vivre ensemble et puis après, de laisser faire les personnes pour se rapprocher chaque jour un peu plus de la vision. » -

Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH - Belgique

L'objectif principal de cette structure est de permettre l'intégration de concepts de travail variés alliant la réflexivité, la subsidiarité et la bienveillance. Lors des interviews, ces modes de fonctionnement ont fait l'objet de nombreux commentaires de la part des répondants. Ils semblent, en effet, diriger et impacter grandement le quotidien de l'ensemble du personnel de Décathlon Belgique. Dans le but de mieux comprendre l'organisation de travail de l'entreprise, ces trois piliers de la GRH de Décathlon sont élaborés sur base des informations récoltées durant les entretiens.

A. Réflexivité

D'un point de vue unanime, les répondants valorisent le droit à l'erreur chez Décathlon. C'est une caractéristique que certains travailleurs qualifient d'essentielle à leur développement professionnel. Décathlon Belgique met, en effet, l'emphase sur la capacité des collaborateurs, autant vendeurs que responsables, à apprendre par essais/erreurs. Les responsables, appelés

« *store leaders* », permettent de véhiculer et transmettre cette vision aux collaborateurs en encourageant les initiatives.

« Je veux dire, c'est un peu leur rôle aussi de tenter des choses quitte à rater quoi. Décathlon met vraiment en avant l'apprentissage par essai-erreur. Justement, ce droit à l'erreur fait partie du cadre de jeu qui a été écrit par Décathlon, en fait. En gros, l'objectif, c'est de pousser entre guillemets les gens à prendre des initiatives quitte à faire des erreurs. Il faut, bien sûr, que l'erreur soit mesurée et il faut toujours être bien accompagné et suivi quand on fait quelque chose pour être sûr que l'erreur ne soit pas monumentale mais l'apprentissage par l'erreur, c'est quelque chose qui marche vraiment très bien chez nous. » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

La proactivité et le dynamisme sont encouragés mais il faut, toutefois, être prêt à remettre ses actes en question, en prenant en compte leurs éventuelles conséquences et chercher une solution en cas de problème.

« On donne à tout le monde la possibilité d'essayer. On a le droit de se tromper. Par contre, on a aussi le droit de réagir. On a même le devoir de réagir. » – Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader – Nivelles

Le postulat derrière cette vision repose sur le principe que c'est de cette façon que les travailleurs sont incités à tenter plus, innover, prendre des responsabilités.

« Quand tu travailles chez Décathlon, ce qui est bien en fait, c'est que tu peux faire des erreurs, on te laisse faire des erreurs. Après, il ne faut pas en faire tout le temps évidemment mais tu apprends de tes erreurs et tu peux prendre beaucoup de choses en main. Par exemple, quand je suis arrivé à Décathlon Nivelles... Bah moi, ce qui me bloquait à Namur, c'était de ne pas travailler la communication et les partenariats. C'est quelque chose qui me tenait vraiment à cœur. Je suis arrivé à Nivelles, j'ai demandé à m'occuper de ça. C'est ce qu'ils attendaient de moi aussi un peu. » - Entretien d'Adrien Goffi, Sport Leader - Nivelles

Si la mise en place de la réflexivité poursuit un but de développement, cela peut aussi constituer un frein pour certains travailleurs moins sûrs d'eux. Il en va de même pour le personnel qui, récemment engagé, n'est pas encore tout à fait adapté aux méthodes de travail adoptées chez Décathlon.

« D'ailleurs, c'est un peu le souci que j'avais ici quand je suis arrivée, ben, moi, je n'osais pas trop faire les choses parce que je me disais « ben, je suis là depuis quelques semaines,

voire un mois. Qui suis-je entre guillemets pour venir changer les choses et imposer des trucs ? » » - Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader – Nivelles

B. Subsidiarité et responsabilisation

Un aspect souligné par un grand nombre d'intervenants est la confiance, la flexibilité et l'autonomie qui sont conférées aux collaborateurs de Décathlon Belgique. Le personnel jouit, en effet, d'une grande liberté en ce qui concerne la prise de décision d'un point de vue global. Romual Saenen nomme cela le principe de subsidiarité.

« En fait, c'est la subsidiarité qu'on appelle ça ici. C'est-à-dire que les meilleures personnes pour prendre des décisions, c'est les personnes qui incluent les conséquences de ces décisions. L'idée, c'est qu'on va toujours essayer de laisser décider la personne qui assumera les conséquences de la décision. » - Entretien de Romual Saenen, Directeur RH - Belgique

Il existe de ce fait une volonté de responsabiliser l'ensemble des travailleurs mais également de transmettre le pouvoir de décision à la personne dont l'avis est censé être le plus pertinent quant à la décision elle-même.

« Il n'y a pas de raison qu'une personne en RH, par exemple, recrute quelqu'un pour un service ou pour un magasin alors que ce n'est pas elle qui va travailler avec cette personne. Donc, la personne qui va recruter, c'est la personne qui travaillera directement avec cette personne. » - Entretien de Romual Saenen, Directeur RH - Belgique

D'un point de vue pratique, Nicolas Wittouck explique la grande liberté qu'ont les collaborateurs.

« Après, au niveau du recrutement à proprement dit, comment ça se passe ? C'est le leader sport qui va venir dire « ben écoute là, d'ici deux, trois mois, j'ai ma grosse période qui va arriver, j'estime pouvoir faire autant de chiffre d'affaires, j'estime que j'ai autant de besoin en heures sur ma conso, sur mon rayon. » C'est lui qui va décider de ça, en fait. » Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

S'il est question de subsidiarité pour le recrutement, c'est un principe qui s'applique à d'autres processus internes chez Décathlon Belgique. Par exemple, les travailleurs peuvent eux-mêmes décider des formations qui leur sont les plus utiles.

« Je me suis intéressé à tout ce qui était sécurité donc j'ai demandé à être formé et, au début, j'ai fait beaucoup de trucs avec l'exploitant de l'époque. J'ai fait des exercices d'évacuation, j'ai fait des checks Vincotte pour du matériel de sécurité du style extincteurs. Enfin, tu vois,

toutes des choses comme ça. Alors, comme j'ai fait tout ça avec lui, à la fin, je pouvais être autonome sur le pavé donc j'ai pris la responsabilité et le leadership là-dessus. » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

Toutefois, il est intéressant de noter que la subsidiarité connaît des limites. Le store leader a également son mot à dire en ce qui concerne certaines décisions des travailleurs. Dans ce cas, son rôle est d'aiguiller et aider les collaborateurs à prendre des décisions qu'il juge nécessaires.

« Evidemment, c'est aussi le rôle du leader ou, anciennement directeur, de lui dire « écoute, moi, je connais quelque chose qui va pouvoir t'aider pour ça et je te mets en relation avec telle personne et je t'invite fortement à suivre cette formation-là » ou peut-être aller voir d'autres entreprises pour voir comment elles fonctionnent ou, simplement, voir avec un autre magasin et se dire « voilà, ce magasin il est super bon pour telles choses alors vois un peu comment c'est fait ou je te mets en relation avec la personne. » » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

Enfin, ce principe de subsidiarité permet de développer un sentiment d'appartenance, de représentation chez les collaborateurs.

« On a aussi ce côté appartenance en donnant la chasuble aussi. Je pense que ce qui est fort, c'est qu'on travaille avec des secteurs, enfin des sports passions comme on dit. Donc, c'est vraiment la personne qui va représenter un sport, qui a pour mission de développer ce sport et partager sa passion avec ses collègues et les clients. Ça devient presque une responsabilité. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

C. Bienveillance mais exigence

Les interviews réalisées laissent entrevoir un intérêt pour le bien-être, les relations et collaborations entre collaborateurs de Décathlon. Par contre, tous les répondants étaient unanimes quant à la nécessité de réaliser des chiffres. Nicolas Wittouck résume cette vision en la nommant « bienveillance, mais exigence. »

D'une part, les processus de gestion des ressources humaines mis en place poursuivent un objectif humain. Les collaborateurs font l'objet d'enquêtes centrées sur leur bien-être.

« On a aussi un système d'enquête sur le bien-être du collaborateur. Donc, enquête qui a lieu une fois par an par une entreprise externe. Et sinon, nous on a aussi tous les trois mois une évaluation où on demande aux collaborateurs de remplir des questions de manière anonyme

pour voir un peu comment ils se sentent, qu'est-ce qui leur ferait plaisir pour travailler avec encore plus de motivation, voilà. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

Cette attention au personnel est très appréciée par les répondants qui se sentent considérés et écoutés. C'est notamment important lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes concernant les méthodes de travail ou simplement le quotidien des collaborateurs.

« Il y a vraiment beaucoup de communication entre nous. On peut facilement se parler, dire ce qui va bien, dire ce qui ne va pas bien. C'est très humain, nos responsables font vraiment attention à notre bien-être et s'il y a des choses qui ne vont pas bien entre nous ou au travail, ben, on va mettre en place quelque chose pour que ça aille mieux. » - Entretien d'Aude

Jayankura, Sport Leader - Nivelles

« Donc, on a beaucoup de moment où il y a des choses qui coincent, des choses qui fonctionnent moins bien que ce soit d'un point de vue personnel ou d'un point de vue collectif. La différence entre ce qu'on fait aujourd'hui et ce qu'on faisait avant, c'est qu'aujourd'hui, on en parle. Quand il y a quelque chose qui ne va pas, on se met à table et on dit « ben voilà, ça ne va pas, comment on fait pour faire le prochain pas ? » » - Entretien de Romuald

Saenen, Directeur RH - Belgique

D'ailleurs, la communication est une caractéristique primordiale au sein des différents établissements de Décathlon Belgique. Cela permet entre autres de faciliter la collaboration, l'entraide et le soutien. Nicolas Wittouck explique comment l'esprit d'équipe et l'intégration sont bénéfiques à l'entreprise.

« Le bien-être et l'intégration vont de pairs. Donc, on essaie de se retrouver en faisant du sport entre nous. [...] Oui, on bosse, on a de l'exigence mais quand le résultat est là, on fête nos victoires en équipe. On peut simplement faire une journée à tester un sport tous ensemble et on s'éclate ou bien on va boire un verre le soir et c'est offert par le magasin ou que sais-je.

C'est vraiment du donnant-donnant et nous, on est parti-pris que, sur le bien-être et l'intégration du collaborateur, il y a le collaborateur qui se donne encore plus. » Entretien de

Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

D'autre part, il existe d'autres facteurs à considérer. Certains répondants sont conscients que le bien-être et la collaboration ne sont pas les seuls critères à prendre en compte pour la pérennité de Décathlon. En effet, la gestion des ressources humaines se met aussi au service de la rentabilité économique qui reste un objectif primaire.

« Le côté humain était fort mis en avant et c'était peut-être un peu trop mis en avant par moment. On a beaucoup travaillé sur l'humain mais on a un peu délaissé ce côté commerce donc, ça veut dire qu'on était très fort centré sur le bien-être des collaborateurs au boulot quoi. [...] A côté de ça, il y a la partie un peu plus résultats financiers, rentabilité, etc. C'est important d'avoir les deux, je trouve, mais il y a un moment où peut-être que l'humain prenait 80% du temps et la performance prenait à peine 20%. A ce moment-là, les collaborateurs se sentent bien au niveau humain et ça, c'est très important. Je trouve que c'est génial chez Décathlon où l'humain est vraiment super important mais il ne faut pas oublier qu'on reste aussi des commerçants. Il faut trouver l'équilibre entre les deux sinon on se perd. » -

Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation, Nivelles

Comme l'annonce Adrien Goffi, l'exigence porte également sur les résultats en matière de satisfaction des clients.

« Un de nos objectifs principaux à Nivelles, c'est la rentabilité oui mais, pour l'instant, c'est bon donc on va dire que ce n'est pas trop un souci si ça continue comme ça en tout cas. C'est surtout maintenant le client satisfait. [...] Il y a ce sens omni commerce, en fait, de répondre au téléphone rapidement, enfin, de vraiment essayer d'être là pour le client et ça, pour le moment, je pense que c'est l'objectif majeur avec la rentabilité. » - Entretien d'Adrien Goffi,

Sport Leader - Nivelles

Il ressort des entretiens réalisés que Décathlon Belgique est une entreprise ayant une conception spécifique de la gestion des ressources humaines. Il apparaît que les collaborateurs sont encouragés à apprendre et se développer par essai/erreur. Bien que cela pousse à prendre des initiatives, cela peut poser problème pour certains travailleurs. Néanmoins, cette vision des collaborateurs concorde avec le désir de Décathlon de les responsabiliser et les impliquer autant que possible dans les décisions de gestion en tant que telles. Enfin, il existe une véritable recherche du bien-être des travailleurs. Aussi bien au niveau individuel que collectif, l'entreprise part du principe que le bien-être des collaborateurs est garant de la rentabilité économique et de la satisfaction des clients.

iii. Évaluation de la performance chez Décathlon Belgique

Après l'analyse des différents entretiens, il apparaît que le processus d'évaluation de la performance est important chez Décathlon Belgique. Lors de son entretien, Nicolas Wittouck définit ce procédé de la façon suivante :

« C'est un accord écrit qu'on a entre deux personnes, parfois trois, qui comprend ce qu'on veut faire à l'année, au mois, tous les deux, trois mois et sur lequel on se repose pour voir ce qu'il en est et ce qu'il y a encore à faire. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader -

Nivelles

Basé avant tout sur les interactions entre les différents acteurs impliqués, le système d'évaluation étudié a des impacts et objectifs diverses en fonction de l'évalué. Il est donc primordial de prendre du recul et considérer les impacts de ce processus ainsi que les opportunités d'amélioration évoquées par les répondants.

A. Méthode d'évaluation

Le système d'évaluation mis en place chez Décathlon présente deux types d'entretiens spécifiques ayant lieux à intervalles différents. D'une part, il existe une vision « long-terme » qui comprend deux entretiens semi-annuels avec un cadre formel. D'autre part, il y a des entretiens programmés selon les besoins et sur demande des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation.

« Tu as ce qu'on appelle l'EMA, l'entretien de mi-année, et l'EAA, l'entretien annuel. C'est minimum toutes les 6 semaines, mais ça dépend surtout de toi et ton coach, en fait, tu as ce qu'on appelle des EI, entretiens individuels. En fait, pendant ton EAA, tu vas définir tes objectifs, tes KPIs, on appelle ça, sur l'année. [...] Après, tu as l'EMA, après 6 mois, où tu vas revoir ton leader et ton coach avec qui tu as défini tes objectifs pour faire le point. » -

Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

Le cadre définit par l'organisation Décathlon Belgique pour les interviews semi-annuelles comprend une fiche d'évaluation (annexe 11) que les travailleurs doivent remplir avant l'entretien d'évaluation à proprement parler.

« Donc, ces EAA, c'est des gros, gros entretiens où tu reçois d'abord une fiche à remplir. C'est assez long et difficile à remplir parce que tu te remets en question sur pas mal de choses. Là-dedans, on te demande vraiment de décrire ton travail passé, ce qui était tes attentes, ce à quoi tu es arrivé. On te demande par rapport à ton travail mais aussi par rapport à toi, dans l'entreprise, comment tu te sens, vers où tu aimerais aller, voir un peu aussi pour ton travail par rapport à tes collègues, comment ça s'est passé. » - Entretien

d'Adrien Goffi, Sport Leader – Nivelles

En revanche, il est possible de fixer des entretiens plus informels dont le but principal est de donner un feedback sur le travail quotidien et d'évaluer l'état d'avancement des objectifs long-termes.

« En fait, avec Nico, mon coach, c'est tous les mois ou tous les deux mois, on essaie de se voir pour parler des entretiens individuels et là, c'était des petits entretiens où on reparle de mes chiffres, où on voit un peu comment je me sens, qu'est ce qui a été, qu'est-ce qui n'a pas été histoire de ne pas attendre 6 mois, en fait. » - Entretien d'Adrien Goffi, Sport Leader -

Nivelles

Il existe également une fiche de préparation pour ce genre d'entretien (annexe 12). Elle est plus condensée et est utilisée en tant que support visuel pour un entretien efficace.

« Du coup, pendant ces entretiens-là, qui sont de longueurs assez variables, on reprend un peu... On a une fiche technique assez courte qu'on doit remplir avec plusieurs questions avec qu'est ce qui a... durant le mois, qu'est ce qui a été et quel est ton ressenti ? Qu'est-ce qui n'a pas été et quel est ton ressenti ? Qu'est-ce que tu as mis en place pour toi et pour le magasin durant ce mois-ci et quels sont les objectifs à venir ? Et donc, bon après, on peut rajouter tout ce dont on a envie de parler et tout ça. Et donc on évalue point par point toutes ces quatre questions et on aborde vraiment les choses importantes qui ont été, qui n'ont pas été. » -

Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader - Nivelles

B. Objets de l'évaluation

Le principe de subsidiarité discuté auparavant est également mis en application lors du processus d'évaluation. En effet, Décathlon Belgique part du principe qu'il est plus logique que ce soit les travailleurs qui définissent leurs propres objectifs de performance.

« Mais, c'est très simple en fait. Je dis « moi, j'ai envie de réaliser quelque chose » et il n'y a rien qui vient du dessus. C'est moi qui définis mes objectifs. Si tu veux, nous, on a notre rêve avec les trois axes mais il n'y a pas une stratégie qui vient de la direction en disant « vous devez faire ça. » Chacun lève la main et dit « bon, je veux aller par-là et je veux réaliser ça. » Puis il y a le coach qui est là pour nous guider et on s'engage face au leader à réaliser ce qu'on a dit qu'on allait réaliser. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH - Belgique

Après avoir défini ses propres objectifs, chaque travailleur doit les présenter et les expliquer à son leader. Ensemble, ils analysent ces objectifs et les adaptent en fonction de ce qui est le plus

pertinent pour le travailleur mais surtout dans le contexte du magasin. L'optique est donc d'établir une certaine cohérence stratégique entre les deux parties.

« Evidemment, le but, c'est qu'on aille tous dans la même direction donc nos objectifs découlent des objectifs du magasin. Donc, on débrieife ça avec les vendeurs et on regarde ensemble ce qu'ils veulent faire. On ne va presque jamais remettre en cause leurs objectifs, surtout si ça va dans le même sens que ceux du magasin. Le but, c'est de quand même regarder si leurs objectifs sont pertinents et atteignables. Il faut que ça ait du sens pour le collaborateur et pour le magasin. Mais, en gros, je dirais qu'on est assez libres dans la définition des objectifs quand même. » - Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

« Après, les objectifs dépendent aussi des priorités dans le magasin, si ça va être la saison, si ça ne va pas être la saison. Là, on a eu un déménagement vu que le ski est parti donc on avait des objectifs à court-terme mais c'est très variable en fait. Ça peut être tout ce que l'on juge important qui fait partie des priorités du moment. Et en fait, ce qui est bien, c'est qu'ils nous laissent cette fiche à préparer pour qu'on y réfléchisse, ben d'abord de manière individuelle, qu'on prépare et on vient avec ça à l'entretien, on discute de nos objectifs et c'est à ce moment-là que le responsable va pouvoir me dire « ça, oui, je suis d'accord mais ce n'était pas une priorité. » Ben du coup, on réajuste un peu et ça me permet de me rendre compte ce qui fait partie des priorités et ce qui n'en fait pas partie pour le moment. » - Entretien d'Aude

Jayankura, Sport Leader - Nivelles

En ce qui concerne la nature des objectifs, il n'y a pas de cadre préétabli par Décathlon Belgique. Comme évoqué ci-dessus, chaque collaborateur définit ce qu'il souhaite évaluer. Néanmoins, il ressort des entretiens que le processus d'évaluation de la performance chez Décathlon Belgique porte sur trois aspects principaux du travail : l'investissement individuel, le rentabilité/satisfaction client et le développement personnel.

Investissement individuel

Comme l'expliquent Romuald Saenen et Nicolas Wittouck, les collaborateurs peuvent être évalués sur des actions qu'ils choisissent de mener de manière altruiste.

« Ça peut être, par exemple, quelqu'un qui a un objectif sur le gender equality, qui a vraiment envie de promouvoir l'égalité des genres. Ce genre d'initiatives, de projets, c'est important de pouvoir suivre et évaluer. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH – Belgique

« D'un point de vue plus formel, ça nous arrive souvent de suivre quelqu'un qui s'est lancé dans quelque chose qu'on ne lui avait pas demandé, il a déjà anticipé un besoin. C'est le genre d'investissements qui est hyper important aussi. Alors, à ce moment-là, on essaie un peu de challenger en fixant des étapes, des objectifs d'avancement, tu vois ? » - Entretien de Nicolas Wittouck, Sport Leader - Nivelles

Rentabilité/satisfaction client

De manière plus traditionnelle, l'évaluation de la performance peut aussi comporter des objectifs de rentabilité économique mais également de satisfaction client. Il s'agit ici de suivre la productivité et l'efficacité des travailleurs dans leur rayon.

« Donc, en gros, les objectifs, ça peut être des chiffres. Par exemple, « ben, pour cette période-là, je veux atteindre tel chiffre, je ne sais pas moi, pour les sacs à dos ou pour les bâtons parce qu'il recommence à faire beau. Du coup, ben je fixe l'objectif d'atteindre X milliers d'euros pour ces produits-là. » Ce qui est bien, c'est que c'est moi qui peux estimer tout ça. » - Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader – Nivelles

« On a un site internet, on a une page Facebook sur laquelle les clients peuvent noter le magasin. Un exemple d'objectif, ça pourrait être « ben voilà, sur 5, à la fin de l'année, j'aimerais que la note du magasin soit à 5 » par exemple. Après, c'est un objectif plus pour le magasin mais je sais que c'est Nico le leader de la thématique client et lui, il a défini au début d'année son objectif. Il a dit « voilà, à la fin de l'année, je veux qu'on ait 4,4/5 en termes de satisfaction client. » » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

Développement personnel

Décathlon Belgique porte également beaucoup d'attention au développement des collaborateurs. Cela comprend généralement les objectifs en matière de développement d'expertise et de savoir-faire.

« Lui, il me dit « ben voilà, je sais que j'ai encore des lacunes sur les designs de l'information, sur la connaissance en communication. » Et donc, voilà, au début de l'année, il s'engage à suivre une formation design, son objectif, très factuel, très concret, c'est, par exemple, d'avoir autant de milliers de likes sur la page Facebook. Donc, en soi, on a des objectifs sur le plan développement. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader -

Nivelles

Toutefois, il est important de noter que ces objectifs de développement sont toujours mis en relation avec d'autres aspects du travail de l'évalué. L'organisation part, en effet, du principe que le développement doit pouvoir être mesuré.

« Moi, je pense qu'il faut toujours lier un objectif de développement personnel avec quelque chose qui impacte mon environnement, quelque chose que je réalise chez Décathlon. Sinon, on est dans quelque chose de fumeux et on ne peut pas se rendre compte soi-même des progrès. On peut dire... On peut imaginer dire « je vais progresser sur ma sincérité, je vais décider de dire la vérité aux autres » mais si je ne dis jamais la vérité à quelqu'un, ou que je ne mens même jamais à quelqu'un, je ne sais pas progresser sur le sujet. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH - Belgique

Abstraction faite du type de performance, Romuald Saenen explique que ces objectifs seront, pour une question de motivation, toujours liés aux points forts et aux talents des collaborateurs. Les faiblesses ne sont, dès lors, pas au centre des attentions.

« Mais l'idée, c'est que tu fasses quelque chose qui corresponde à tes talents. On essaie de pousser les gens à travailler dans leurs talents et pas dans des choses qui seraient difficiles pour eux. Parce que quand tu travailles dans ton talent, tu as toujours envie de progresser, c'est facile pour toi et tu es très bon. Donc, on ne va pas essayer de dire « ben, ça tu ne sais pas bien mais tu dois le faire un peu mieux pour l'année prochaine. » Parce qu'on va toujours arriver finalement à être un peu plus, un peu mieux moyen. Par contre, si on va travailler dans ce en quoi on excelle, on peut vraiment atteindre de l'excellence et des niveaux de performance vraiment différents. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH - Belgique

C. Acteurs impliqués

Dans le système d'évaluation développé par Décathlon Belgique, on retrouve trois acteurs principaux : l'évalué, le leader et le coach.

Évalué

Le travailleur est au centre de ce processus. Il est le sujet de l'évaluation mais il est loin d'être un simple pion. Comme expliqué auparavant, il a le pouvoir d'écrire les objectifs qu'il souhaite atteindre au cours de la prochaine période d'évaluation et il lui est demandé de partager son ressenti, son vécu par rapport à la période d'évaluation précédente. Il ressort également des entretiens que l'évalué peut lui-même influencer la fréquence de feedback.

« En fait, j'ai souvent des entretiens avec mon responsable parce que je lui ai dit justement que j'aimerais bien avoir un peu plus de feedback, que ce soit positif ou négatif pour savoir comment, moi, je peux avancer ou me recentrer, s'il y a un travail qui n'est pas bien fait. Donc, régulièrement, enfin maintenant qu'on en a parlé, il va me dire « voilà, là, tu as fait du bon travail, ça, c'était bien, ça, c'était un peu moins bien par contre. » » - Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader - Nivelles

Outre l'évalué, il existe deux autres acteurs dans le processus d'évaluation. Ce système est basé sur la collaboration entre l'évalué, son leader et son coach. Il est important de préciser que le leader et le coach peuvent être la même personne, même si cela représente un risque au niveau de l'objectivité du leader/coach.

« Oui, et il vaut mieux même que le leader et le coach ne soient pas la même personne. Moi, je ne pourrais pas coacher quelqu'un de mon équipe sachant que j'ai un objectif plus financier derrière. Alors que justement, quand on est coach, on parle parfois de choses qui ne vont pas dans les rayons, de comment le collaborateur se sent au travail, parfois même de choses plus personnelles. Du coup, c'est un peu difficile d'avoir une double casquette pour une même personne et il vaut mieux séparer le rôle de leader et coach. » - Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

Leader

D'une part, le leader est une personne qui supervise, accompagne le travailleur et lui donne un feedback de sa performance. Bien que Décathlon Belgique se targue d'avoir adopté une structure hiérarchique plate, les répondants résument le profil du leader en tant que leur responsable dont le but est d'assurer la rentabilité d'un rayon.

« Donc, en gros, chez Décathlon, tu as le leader qui va gérer un rayon et mener à bien les projets. En fait, c'est ce qu'on appelait avant des responsables de rayon et qu'on appelle maintenant des leaders de rayon. » - Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

« Moi, je dois tout mettre en place pour que mon rayon marche et qu'on atteigne notre objectif au niveau du rayon. Mon rôle, en tant que leader, c'est simplement m'assurer que leurs objectifs soient remplis pour que le rayon marche bien entre guillemets. » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

Coach

D'autre part, on retrouve le coach qui est choisi librement par l'évalué. Il est dès lors possible pour chaque travailleur de Décathlon Belgique de recevoir une formation en coaching pour être en mesure de coacher par la suite.

« Oui, donc chez nous, chacun a la liberté de choisir son coach. Donc, chacun choisit par qui il veut être coaché et on propose, pour tous ceux qui veulent dans l'entreprise, la formation coaching. Donc, je peux me former pour devenir un bon coach, pour progresser, etc. Chacun est susceptible d'être coach de tout le monde, en fait. Il n'y a pas de contrôle là-dessus. Donc, c'est « moi, je pense que, je ne sais pas qui, Jean-Marc, serait un excellent coach pour moi », je peux aller demander à Jean-Marc « est-ce que tu souhaiterais m'accompagner cette année et me voir une fois par mois pour me coacher sur mon travail et sur comment je peux progresser ? » Bien sûr, c'est quelque chose qui doit être accepté. C'est un accord tripartite entre le coach, le leader et le collaborateur. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH -

Belgique

A l'opposé du leader, le coach n'est donc pas forcément le supérieur de l'évalué. Il peut s'agir aussi d'un pair ou d'une personne tout à fait externe au magasin Décathlon en question. Son rôle est d'aider l'évalué à remplir les objectifs qui ont été communément définis avec son leader.

« Un coach, ça doit être quelqu'un qui va m'apporter les connaissances qui, je pense, sont nécessaires pour moi. Par exemple, ben, je ne m'y connais pas du tout en flux donc tout ce qui est réapprovisionnement et tout. Ben, il faudrait alors que je trouve un coach qui s'y connaisse en flux parce que c'est quelque chose que j'aurais envie de travailler. Là, par exemple, mon coach, si je continue dans l'optique de travailler la communication, ça pourrait être un responsable communication en Belgique. Du coup, quelqu'un qui ne touche pas du tout à mon rayon et qui ne va pas me challenger sur ma conso mais qui va plus me challenger sur ma communication et qui va m'écouter quand j'ai besoin quoi. » - Entretien d'Adrien

Goffi, Sport Leader - Nivelles

Vimi Dumont insiste sur la différence de la relation entre l'évalué et son leader et l'évalué et son coach. Si la première est plus centrée sur l'aspect délégitif, la seconde concerne plutôt un suivi.

« En fait, le coach, il n'est pas là pour te donner une solution. Le coach, il est là pour t'aider à les trouver. C'est plus un accompagnement quoi, c'est moins centré sur la tâche, généralement. Le leader, lui, il va te dire peut-être plus concrètement ce que tu dois faire ou

pas. Il y a encore un côté descendant malgré tout alors que vraiment la relation entre coach et coaché pour moi elle est vraiment beaucoup plus équitable. » - Entretien de Vimi Dumont, Sport Leader - Namur

Il ressort des interviews que les répondants, comme Aude Jayankura, valorisent la proximité entre les différents acteurs impliqués dans l'évaluation. Cette relation permet à l'évalué de communiquer librement sur tous les sujets qu'il juge importants.

« La proximité fait vraiment que je me sente prête à parler de tout. Et c'est pour ça que j'étais très étonnée en travaillant ici, c'est parce qu'il y a vraiment un suivi et des entretiens réguliers. Il n'y a vraiment pas cette barrière où le boss est inaccessible, on se sent mal à l'aise de lui parler, etc. Non, c'est vraiment très proche. Je me sens vraiment libre de lui parler de ce que je ressens, de comment je vois mon travail, mes objectifs, etc. Il n'y a pas vraiment de tabous. » Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader - Nivelles

D. Finalités de l'évaluation

Au vu des résultats obtenus, le processus d'évaluation mis en place chez Décathlon Belgique présente des objectifs clairs et variés. Les avis des répondants sont assez partagés en ce qui concerne les différentes finalités de l'évaluation qu'ils ont pu observer. Selon eux, ce procédé permet de favoriser la reconnaissance au travail, de faciliter le développement personnel et professionnel, d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et d'accroître la communication et l'organisation au travail.

Reconnaissance au travail

Il apparaît que la reconnaissance au travail est un sujet très important chez Décathlon Belgique. En effet, Romuald Saenen explique *« Moi, je pense qu'être reconnu pour ce qu'on fait, c'est ce qui nous permet d'exister et de continuer à avancer. Donc, la reconnaissance chez Décathlon, pour moi, c'est primordial. »* Décathlon Belgique part, toutefois, du principe que la reconnaissance au travail ne doit pas seulement être exprimée par les supérieurs d'un travailleur. C'est dans ce contexte que l'évaluation de la performance est un processus essentiel.

« Par contre, je pense qu'être reconnu par une hiérarchie, dans une entreprise un peu paternaliste, je pense que ça ce n'est pas durable parce qu'à un moment donné, on perd le sens de ce qu'on fait. On ne fait plus les choses parce qu'elles ont du sens ou parce que c'est le projet qu'on a décidé ensemble mais pour plaire à notre patron et là, pour moi, c'est une des choses qu'il faut éviter. Chez Décathlon, on va plutôt essayer d'encourager des processus où on est reconnus ; que ce soit un processus d'évaluation, un processus pour l'évaluation

des salaires, etc. mais pas nécessairement par un patron. On va faire ça de manière collaborative. On va faire ça avec des collègues. On va faire ça avec des spécialistes, etc. Et donc, on va être reconnu mais par un pair et pas nécessairement par quelqu'un qui est au-dessus de nous. » - Entretien de Romuald Saenen, Directeur RH – Belgique

Concrètement, l'évaluation de la performance permet l'expression de la reconnaissance de différentes manières. Tout d'abord, grâce aux fiches d'évaluation, le travailleur peut lui-même se rendre compte qu'il atteint ses objectifs au fur et à mesure qu'il les accomplit. De la même façon, le coach et le leader de l'évalué sont, quant à eux, capables d'apporter une reconnaissance verbale.

« Alors, la reconnaissance, elle est d'abord visuelle. La personne va être consciente elle-même parce que, comme je te l'ai dit, ce sont des choses qui sont écrites. Si le résultat est là, la personne va réaliser qu'elle a fait quelque chose de bien et qu'elle a obtenu le résultat qu'elle s'est elle-même fixé. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

« Je pense que la reconnaissance, c'est surtout quand tu dis aux collaborateurs que tu apprécies leur travail. Moi, en tout cas, j'ai parfois du mal à dire sur le moment même « ah ben, ça, c'est un super job que t'as fait. » En entretien, je le fais beaucoup plus. Tu sais souvent, ils disent « oui, mais, je ne sais pas ce que j'ai vraiment fait de bien depuis 4 semaines. Tout ce que j'ai mis en place, je ne sais pas. » Et, quand tu mets en lumière tout ce qu'ils ont fait de bien, c'est une forme de reconnaissance. Ils se rendent compte aussi qu'ils ont accompli quelque chose qui est vraiment valorisé quoi. » - Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

En outre, les clients jouent aussi un rôle majeur en ce qui concerne la reconnaissance via l'évaluation de la performance. Comme évoqué auparavant, la satisfaction des clients peut faire partie intégrante de certains objectifs de performance.

« On recherche beaucoup de reconnaissance d'abord de nos clients, enfin, nos utilisateurs sportifs et de se dire « C'est bien, j'ai mis ça en magasin et les clients sont satisfaits. » Par exemple, moi, je vais rentrer des nouvelles machines et des nouveaux produits qui sont attendus, bah, la reconnaissance que j'aurai, ça sera mes clients qui me disent qu'ils sont contents, ça ne sera pas mes chiffres quoi. Je me dis plus que les chiffres vont fonctionner si mes clients sont enchantés. Et comme je t'ai dit, les clients peuvent aussi laisser des commentaires sur Google, Facebook, etc. donc ça compte. » - Entretien d'Adrien Goffi, Sport Leader - Nivelles

La reconnaissance peut également venir sous forme de primes financières. Il s'agit, dans ce cas-ci, de récompenser le travailleur qui réalise des résultats bien au-delà de ses objectifs. Il est intéressant de préciser que ce type de reconnaissance est exprimée de manière collective car l'octroi de primes doit être appuyé par des pairs du travailleur.

« Moi, je propose une personne parce que je trouve que cette année, par exemple, elle a vraiment dépassé ses objectifs, elle s'est vraiment surmenée ou elle a vraiment apporté quelque chose d'exceptionnel. » C'est ce côté vraiment exceptionnel et une fois par an, il y a ce côté qui est discuté et validé par l'ensemble mais souvent c'est deux trois personnes soit extérieures ou proches qui disent « moi, je pense qu'il l'a mérité pour telle, telle ou telle raison. » C'est toujours dans le collaboratif ou dans le collectif en tout cas. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

Développement du collaborateur

Un des objectifs visés par Décathlon Belgique via l'évaluation de la performance est le développement de l'évalué. Les répondants apprécient la possibilité de pouvoir proposer des formations ou des aspects de leur travail qu'ils souhaiteraient développer.

« Je vais te donner un exemple que Julien avait mis dans son entretien. Il avait parlé de son plan développement, il voulait s'inscrire à des formations. C'est des formations qui vont le faire grandir lui, d'un point de vue humain et commerce. Je pense que, ça, c'est un des objectifs principaux des entretiens, se développer. Tout le monde peut participer à son propre plan de développement et c'est logique au final. » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation – Nivelles

Toutefois, le plan de développement individuel doit obligatoirement suivre différentes étapes logiques. Décathlon a, en effet, mis en place trois niveaux de formation en fonction du développement professionnel du travailleur.

« Il y a quand même une certaine logique à suivre. D'ailleurs, sur le plan formation, il y a comme un système de pyramide, si tu veux, avec les formations basiques que tu dois suivre absolument quand tu rentres dans le magasin. Il y a un stade deux avec plutôt du développement et le stade trois trois avec plutôt de la maîtrise, si tu veux. Il y a en quelque sorte des prérequis à avoir pour suivre des formations qui te permette d'évoluer. » - Entretien de Vimi Dumont, Sport Leader - Namur

Si le processus est avant tout mis en place pour l'évalué, l'entretien peut aussi apporter une nouvelle vision au coach ou leader. Dans certains cas, l'évalué est susceptible de mettre en place une nouvelle manière de travailler qui gagne à être connue.

« C'est déjà arrivé que je fasse quelque chose et qu'il ne me dise rien et qu'on évalue un peu sur le long-terme si ça marche ou pas parce qu'il n'a pas non plus la science infuse donc peut-être que ce que je fais parfois est bien et qu'il n'y aurait pas pensé. Alors dans ce cas-là, on laisse et on voit si ça marche. Et si ça ne marche pas, on fait comme lui fait d'habitude en fait. » - Entretien d'Aude Jayankura, Sport Leader - Nivelles

Rentabilité

L'une des finalités du processus d'évaluation est aussi de stimuler les performances économiques du travailleur. Chaque magasin Décathlon a, en effet, des impératifs financiers à remplir. Comme Nicolas Wittouck l'explique, définir des objectifs individuels de rentabilité a, donc, pour but de favoriser un bilan positif.

« Je te l'ai déjà dit, on n'est pas une ASBL. Si on veut continuer à proposer « Décathlon, c'est le sport accessible au plus grand nombre, » si on veut continuer notre philosophie, il faut qu'on puisse continuer à garantir une certaine rentabilité économique. Et quoi de plus challengeant que d'atteindre ses objectifs et d'avoir un rayon qui rapporte ? Je pense que tous les sportifs ont ce petit côté-là en soi, pas de compétition mais ce côté envie. Les entretiens d'évaluation, bah voilà, ça aide entre autres à les motiver et aider Décathlon quoi. « Voilà, je sens que j'ai une certaine motivation pour mon job, j'apporte quelque chose » et grâce à ça, on continue notre petit bonhomme de chemin au sein de Décathlon et pour Décathlon. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader – Nivelles

Toutefois, il précise que les collaborateurs ne sont pas toujours poussés à faire plus de chiffres.

« Nous, on n'est pas non plus à dire « voilà, je trouve que tu n'apportes rien de nouveau, je te pousse vers la sortie. » Ce n'est pas ça le but. Il y a des personnes qui sont ici et qui font remarquablement leur travail et c'est très bien comme ça. On n'est pas toujours à demander plus ou surenchérir. Moi, je respecte le fait qu'un collaborateur fasse son 9h-15h tous les jours, qu'il fasse ses 35 heures par semaine et que son rayon soit irréprochable. Les objectifs, la fiche technique, pour moi, dès qu'ils sont acceptés, il n'y a pas de course à la performance, loin de là. » - Entretien de Nicolas Wittouck, Store Leader - Nivelles

Communication

Pour l'ensemble des répondants, l'évaluation de la performance est un moyen de communication très apprécié. Cela permet, entre autres, de discuter de certains aspects du travail qui vont moins bien ou de faire passer certains messages. Bien que les relations entre collaborateurs Décathlon soient relativement proches, un moment d'échange est toujours important.

« Mais, c'est une chance de pouvoir se livrer sur certaines choses. Ça permet de se dire que t'as peut-être un souci à ce niveau-là ou que tu prends moins de plaisir à faire telle tâche. Parfois, ça peut être : « C'est mon animateur qui ne me voit jamais, l'imprimante ne va pas, ça me saoule, les camions sont toujours en retard, c'est problématique. » Ou bien, « moi, j'ai remarqué que ce collaborateur-là, il prenait moins de temps pour faire ces tâches-là et ça provoque des frustrations. » Je pense que déjà le fait de pouvoir en parler ouvertement, en tout cas plus ou moins, c'est déjà une certaine chance quoi. » - Entretien de Nicolas

Wittouck, Store Leader - Nivelles

Les entretiens d'évaluation sont généralement considérés comme un processus d'accompagnement, de suivi. Le but est d'aider l'évalué à atteindre ses objectifs, communiquer, échanger et collaborer pour y arriver.

« Imagine que tu te mettes un objectif et que tu n'y arrives pas, tu peux toujours debriefer. « Qu'est-ce qui n'a pas été ? Comment est-ce que tu penses pouvoir mieux faire ? » Et, la fois d'après, tu te remets le même objectif avec les conseils en plus et, évidemment, tu vas faire mieux. Il y a une plus-value, c'est sûr, que ce soit au niveau individuel mais aussi pour le magasin. En fait, ce genre d'échanges permet de se dire que la personne ne reste pas sur quelque chose qui ne rapporte rien ou qui n'a pas de valeur. » - Entretien de Julien

Dechamps, Responsable d'exploitation - Nivelles

Les entretiens d'évaluations jouent également un rôle primordial dans l'intégration d'un nouveau travailleur dans un magasin. Il est rassurant de pouvoir communiquer et être guidé dans un environnement et une culture d'entreprise inconnue.

« Comme j'ai déjà plus ou moins dit, pour moi, ces entretiens sont vraiment importants surtout quand on débute chez Décathlon parce qu'ici à Nivelles, il y a tellement de choses à faire. Donc, pour moi, c'est important parce que ça permet de communiquer et demander parce qu'on n'est pas toujours sûr de ce qu'on doit faire. Et donc, c'est important parce que ça permet de se recentrer. Ça permet d'avoir un feedback, bah simplement sur son travail,

plutôt que de ne pas avoir d'entretien et de ne le dire qu'après 6 mois « bah, en fait, t'as vraiment fait n'importe quoi. » parce que personne ne te l'a dit. » - Entretien d'Aude

Jayankura, Sport Leader - Nivelles

Organisation

Il apparaît que l'évaluation de performance permet aussi aux collaborateurs d'organiser leur quotidien et prioriser les différentes tâches qu'ils ont à accomplir.

« Ben, déjà, je pense que ça permet d'atteindre plus clairement des objectifs. Le fait que chacun ait une mission claire, ça permet aussi de mieux s'organiser. L'année passée, en fait, il n'y avait pas vraiment de mission claire et définie dans les entretiens. Donc, c'était toujours un peu difficile pour les collaborateurs de savoir comment s'organiser et tout ça. » -

Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

« Moi, je trouve que, quand tu viens le matin au magasin, le fait d'avoir des objectifs à toi, ça te permet de t'organiser quoi. Tu as la vie quotidienne du magasin mais tu gardes cet objectif dans un coin de ta tête. Tu sais que tu as autant de temps pour le faire et ça permet vraiment de se structurer, de te recadrer. Donc, si tu y arrives, c'est bien, tu es content de toi et de comment tu t'es organisé. » - Entretien de Julien Dechamps, Responsable d'exploitation -

Nivelles

E. Opportunités d'amélioration

Bien que tous les répondants en soient satisfaits, certains d'entre eux ont proposé des modifications ou des pistes d'amélioration au processus d'évaluation actuel.

D'une part, Nicolas Libert a soulevé un problème relatif au statut des travailleurs de chez Décathlon. Les fiches techniques des entretiens annuels et des entretiens de mi-année seraient trop générales et pas assez adaptées au profil de chaque évalué.

« Maintenant, est-ce que c'est optimal ? Je ne sais pas parce qu'on est obligé de suivre ce système si on veut pouvoir se comparer aux autres parce que tout le monde suit cette trame. C'est bien complet mais ce n'est peut-être pas très clair parce que, pour le collaborateur qui doit remplir les fiches d'évaluation, il y a beaucoup de questions qui ne sont pas pertinentes pour lui. Par exemple, il y a des questions pour lesquelles tu dois donner les valeurs que tu penses apporter au magasin et aussi au niveau national. Au niveau national pour un vendeur fitness, c'est compliqué. Il y a plusieurs questions qui ne sont pas adaptées au vendeur quoi. Donc, selon moi, si on veut vraiment être optimal, il faudrait adapter une fiche vendeur, une

fiche responsable, une fiche directeur. Il faudrait que ce soit adapté au profil de l'évalué quoi. » - Entretien de Nicolas Libert, Sport Leader - Namur

D'autre part, Adrien Goffi évoque la possibilité de rendre l'évaluation un peu moins formelle. L'idée est de faciliter l'échange entre l'évalué et son coach et leader par un cadre moins figé. La pratique d'un sport permettrait, en effet, de créer des liens lors de moments extra-professionnels et ainsi favoriser la communication lors des entretiens.

« Je pense que ça serait très sympa et surtout très utile qu'il y ait un moment de partage pendant justement les entretiens. Tu vois, si l'entretien dure trois heures, bah, on pourrait peut-être insérer une demi-heure de détente/sport ou un moment de partage dans les trois heures quoi. Ça permettrait d'aider certains qui ont des barrières entre-guillemets avec leur coach. Et on se dirait « ok, là, on est dans un moment super sérieux mais ce n'est pas pour ça qu'après on ne peut pas partager quelque chose à deux quoi. » Parce que je pense que c'est aussi la philosophie de Décathlon, c'est aussi de partager et pas seulement la performance à tout prix quoi. » - Entretien d'Adrien Goffi, Sport Leader – Nivelles

En se basant sur les informations issues des entretiens, le système d'évaluation de la performance mis en place chez Décathlon est articulé autour de deux temporalités distinctes. Il existe les EAA et EMA, ayant lieu tous les 6 mois, et les EI qui sont fixés toutes les 4 à 6 semaines par les protagonistes eux-mêmes. Sur base de la stratégie suivie par le magasin, l'évalué et son leader définissent des objectifs d'évaluation pouvant porter sur leur investissement individuel, leur rentabilité économique, la satisfaction client et leur développement personnel. Tout au long de l'évaluation, l'évalué est suivi par son leader, anciennement appelé responsable, et son coach, dont le rôle est de le conseiller dans l'atteinte de ses objectifs. D'un point de vue plus global, la pratique de ce procédé a pour but d'améliorer la reconnaissance au travail, le développement personnel et professionnel, la rentabilité du magasin, la communication et l'organisation au sein de Décathlon. Bien que satisfaits, certains collaborateurs ont proposé d'améliorer le système actuel en réalisant les entretiens dans un cadre moins formel ou en adaptant les fiches d'évaluation au profil/statut de l'évalué.

Chapitre 4 : Discussion

Ce chapitre va confronter les résultats présentés dans le chapitre précédent aux résultats obtenus dans la première partie de ce travail. La comparaison entre le modèle d'évaluation théorique (tableau 11) et celui de Décathlon Belgique a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche qui seront discutés en conclusion.

i. Processus d'évaluation

En ce qui concerne le processus d'évaluation, les travaux de Garr et Sanders (2016) ainsi que ceux de Stevenson et Werder (2017) préconisaient un système de feedbacks réguliers et dynamiques visant à rapprocher et améliorer les échanges entre le travailleur et l'évaluateur. Il apparaissait toutefois nécessaire de conserver d'autres entretiens plus conventionnels pour faire le point sur l'expertise et le développement de l'évalué à long-terme. Il était jugé opportun de laisser au travailleur le pouvoir d'initier lui-même ces rencontres afin de permettre une évaluation et un suivi en phase avec ses besoins réels.

Le processus tel qu'il est implémenté au sein de Décathlon Belgique est donc similaire aux modèles analysés. En effet, le processus d'évaluation se base sur deux temporalités distinctes. D'une part, le système mis en place prévoit de brefs entretiens soit toutes les 4 à 6 semaines, soit sur demande du collaborateur. Ces rencontres leur permettent une communication fréquente qui est jugée très utile pour qu'ils puissent eux-mêmes s'exprimer sur leur ressenti et avoir des feedbacks fréquents sur le travail accompli. D'autre part, Décathlon Belgique mise sur deux entretiens semestriels, jugés assez formels, pour analyser, de manière rétrospective, le travail des collaborateurs et leur donner une direction tout au long de l'année à venir.

Le système mis en place au sein de Décathlon Belgique tend à confirmer la théorie, prônant la coexistence de deux types d'entretiens : entretiens courts à fréquence élevée et entretiens longs une à deux fois par an. Les personnes interrogées ont d'ailleurs souligné les bienfaits de cette méthode dont voici les principaux avantages : suivi régulier des objectifs et des formations et communication fréquente sur le bien-être et l'expérience de l'évalué.

ii. Dimensions du travail évaluées

En se basant sur les travaux de Gomez (2013) et Taskin et Dietrich (2016), le modèle développé dans la partie théorique cherchait à évaluer les trois dimensions constitutives du travail humain : la dimension objective, la dimension subjective et la dimension collective.

Il ressort des interviews que ces trois dimensions sont prises en compte lors de l'évaluation dans les magasins Décathlon Belgique.

En effet, l'expérience objective du travail, sous la forme des performances économiques attribuées aux collaborateurs, fait partie des sujets importants abordés lors des entretiens annuels et de mi-année. Les chiffres d'affaires des rayons sont suivis très régulièrement et chaque collaborateur est garant de la rentabilité de son rayon. Décathlon mesure la performance, entre autres, sur base des résultats et de la valeur créée individuellement (voir annexe 11, p.115).

Décathlon Belgique met grandement l'emphase sur la dimension subjective du travail via un suivi et une recherche constante du bien-être des collaborateurs. Les entretiens d'évaluation constituent un moyen de témoigner la reconnaissance au travail. Outre ses résultats, le leader et/ou coach cherchent à apporter de la reconnaissance pour l'investissement personnel du travailleur, ce qu'il a réalisé, son développement individuel en matière de savoir-être et savoir-faire. Ainsi, conformément aux travaux de Taskin et Dietrich (2016), il apparaît que le leader offre une reconnaissance personnalisée à chaque évalué, de ses compétences et de l'effort consenti dans son travail.

En ce qui concerne la dimension collective, le système d'évaluation permet d'approcher des sujets tels que la collaboration et l'entente entre les différents travailleurs. Il est également demandé aux employés de se livrer sur leur ressenti ou intégration au sein de leur équipe/magasin. C'est pourquoi le savoir-être en communauté est un élément évalué.

Il apparaît donc que l'évaluation individuelle analysée chez Décathlon Belgique considère ces trois réalités du travail. Toutefois, il est important de se questionner quant à l'équilibre entre ces trois dimensions. En effet, au vu des interviews, il semble que la dimension objective du travail occupe une position prépondérante en comparaison aux dimensions subjectives et collectives. Cela constitue un risque dès lors que l'enquête a révélé qu'une attention des résultats poussait à se surinvestir pour obtenir de meilleurs résultats. Sur ce point, Décathlon Belgique s'écarte donc d'un management humain.

iii. Objets de l'évaluation

La revue de littérature a permis de limiter les objets d'une évaluation humaine à trois composantes : l'investissement, l'expertise et le développement.

Lorsque l'on prend en compte les réponses des intervenants, il semble que la vision de Décathlon Belgique s'approche de cette vision. Bien qu'il n'y ait pas l'obligation particulière

d'évaluer un certain type de performance, l'évaluation porte également sur des thèmes comme l'investissement du collaborateur et son développement personnel. Toutefois, il est important de rappeler que le système de Décathlon Belgique prend aussi en compte la rentabilité chiffrée et la satisfaction client.

Décathlon Belgique encourage les collaborateurs à prendre des initiatives. Il existe dès lors une certaine motivation des travailleurs à s'impliquer dans des actions qui dépassent le cadre de leur contrat de base. Les interviews ont notamment permis de mettre à jour l'évaluation de projets tels que l'établissement d'un *pop-up store* et la mise en place d'une politique de *gender equality* au sein de l'entreprise. La performance est évaluée en se basant sur l'effort que produit l'évalué mais surtout des retombées économiques du projet en question.

Le procédé observé lors de l'enquête tient aussi compte du développement professionnel du collaborateur. L'entretien d'évaluation annuel, EA, permet d'établir un plan de développement de savoir-faire pertinent à l'évalué. Les entretiens suivants permettent d'évaluer son avancement et l'apprentissage de ces compétences. Le développement individuel est également abordé durant ces entretiens mais ne fait pas partie des objectifs d'évaluation à proprement parler. Des éléments tels que le savoir-être sont, comme l'expliquait Romuald Saenen, plus compliqués à mesurer. Le suivi est, dès lors, assuré dans des discussions plus informelles.

Une divergence entre le modèle théorique et le système d'évaluation de Décathlon Belgique consiste en la prise en compte des performances économiques. En effet, si la filiale belge porte de l'importance aux facteurs humains, la priorité reste l'atteinte des objectifs chiffrés du collaborateur, aussi bien à court-terme qu'à long-terme. De plus, Décathlon Belgique met l'emphase sur la satisfaction des clients même s'il apparait difficile d'évaluer l'apport d'un seul collaborateur pour un phénomène qui semble être collectif.

Au regard des résultats obtenus, on peut conclure que le procédé appliqué par Décathlon Belgique considère avant tout les performances économiques tout en prenant en compte les performances « individuelles ». Décathlon Belgique reste avant tout un commerce dont les travailleurs sont les premiers garants de sa santé financière.

iv. Acteurs impliqués

Le modèle établi dans la première partie prévoyait l'implication de nombreux acteurs dans le processus d'évaluation : le travailleur, son supérieur, ses pairs, des subordonnés éventuels et différentes parties prenantes. Il était également question d'inclure des spécialistes RH afin de

concevoir un procédé d'évaluation humain et d'en faciliter l'application dans le quotidien de l'entreprise.

Le système d'évaluation de Décathlon Belgique implique moins de parties : le collaborateur, son leader et son coach. Il est intéressant de comparer ces notions avec les profils mentionnés pour le modèle théorique.

Tout d'abord, le rôle de l'évalué reste primordial dans les deux modèles. On remarque que Décathlon permet aux collaborateurs d'être acteurs de leur propre évaluation. Ils sont en mesure d'initier des entretiens lorsqu'ils le sentent nécessaire. Ils sont aussi chargés de fixer leurs objectifs et ainsi suivre la direction qu'ils ont envie de suivre et qu'ils se sentent capables de suivre. Les collaborateurs sont toutefois guidés et conseillés par d'autres acteurs.

Ensuite, les concepts de supérieur et les pairs de l'évalué décrits dans le modèle théorique sont repris de manière différente chez Décathlon. Si un leader est ce qui se rapproche le plus d'un supérieur, ce n'est pas exactement la même chose. Dans le cadre de l'évaluation de la performance, leur rôle est assez similaire. Dans les deux cas, ils sont responsables d'assurer un suivi régulier des performances des travailleurs de leur équipe et de la mise en place d'un environnement de travail favorisant l'autonomie et le bien-être des travailleurs. La différence principale apparaît dans la relation supérieur-évalué et leader-évalué. Dans le premier cas, il s'agit d'une relation basée sur la hiérarchie. Le supérieur et la personne qu'il évalue ne sont pas sur un pied d'égalité alors que c'est le cas contraire chez Décathlon Belgique où la hiérarchie est relativement plate. Il est donc plus probable que les échanges, lors des entretiens d'évaluation, soient facilités par les relations entre l'évalué et son supérieur/leader.

En outre, Décathlon Belgique prône l'implication d'un coach dans le processus d'évaluation. C'est une notion qui, de nouveau, ne se limite pas à un statut hiérarchique. Le coach d'un individu peut effectivement être son leader, son directeur, un collègue, tout membre du personnel Décathlon Belgique. Contrairement au modèle théorique, l'évaluation étudiée dans le chapitre précédent permet à l'évalué de choisir, en accord avec son leader, une personne formée à être coach qu'il juge la plus à même de l'aider à atteindre ses objectifs et à se développer. Cela semble pertinent car, comme l'annonçaient Murphy & Cleveland (1995) ainsi que Smither (1998), inclure les pairs de l'évalué sans sélection peut avoir certaines conséquences affectant l'efficacité de l'évaluation. Leur proximité peut biaiser l'évaluation, ils sont susceptibles de ne pas s'impliquer suffisamment dans le processus, etc.

De plus, le modèle d'évaluation de la performance appliqué chez Décathlon Belgique est le fruit d'une collaboration entre l'ensemble du personnel et les employés de la branche RH. Dans ce cadre, ces derniers sont en charge d'informer les collaborateurs sur le cadre de jeu et les spécificités du système d'évaluation. Ils sont également chargés de former les coaches pour leur permettre un suivi optimal de l'évalué. Les spécialistes RH internes jouent donc un rôle essentiel dans le transfert de connaissance.

Finalement, les processus analysés dans ce travail ne concordent pas sur l'implication des parties prenantes. Alors que les travaux étudiés dans la revue de littérature encourageaient la participation des clients et autres profils en contact avec l'évalué, Décathlon Belgique en fait un usage assez limité. L'entreprise a mis en place une plateforme informatique nommée « *Open voice* » pour que les clients puissent laisser des messages mais cela ne concerne pas forcément le service fourni par un collaborateur et cela ne se fait pas systématiquement.

En définitive, il existe certaines différences concernant les acteurs impliqués dans les deux modèles comparés. Le travailleur reste une constante pour tout modèle d'évaluation. Il est désormais acteur de son évaluation et joue un rôle bien plus important tout au long de ce processus. Le supérieur direct est également une figure incontournable. Il est le mieux placé pour opérer un suivi de l'évalué et s'assurer de son bien-être. Toutefois, Décathlon Belgique a prouvé qu'il était possible d'éviter une relation distante entre ces deux acteurs de l'évaluation et cela est important pour une communication et une évaluation optimale. Le choix d'inclure les pairs et les parties prenantes semble questionnable car leur relation pourrait ne pas permettre une évaluation pertinente des performances de l'évalué. Le concept de coach, choisi par l'évalué et son leader, apparaît, dès lors, comme une réponse à ce problème. Enfin, les deux modèles s'accordent quant à la nécessité de spécialistes RH internes dont le rôle est de participer à la conception du système d'évaluation humain en tant que tel et transmettre les informations nécessaires afin qu'elles puissent être appliquées par les acteurs concernés.

v. Vision de l'humain

Le modèle d'évaluation issu de la revue de littérature insistait sur un travailleur considéré en tant qu'être humain faisant preuve de réflexivité. Pour rappel, Taskin et Dietrich (2016, p.37) définissaient ce concept comme « *la capacité de l'être humain à apprendre de ses erreurs, à évaluer son comportement et les conséquences de ses actes, à se montrer responsable de ses actes et responsabilités.* » Il est intéressant de s'interroger sur la conception de l'humain en tant qu'évalué chez Décathlon Belgique.

D'une part, Décathlon Belgique incite l'apprentissage par essai-erreur. Partant du principe que les collaborateurs apprennent et se développent mieux en essayant, le cadre de jeu mis en place par l'entreprise laisse beaucoup de liberté. De ce fait, les travailleurs n'ont pas peur de tenter des choses qu'ils jugent intéressantes, quitte à prendre des risques. Le droit à l'erreur est prépondérant, tant qu'on en tire une leçon. C'est une vision omniprésente dans le processus d'évaluation. Ainsi, lorsqu'un collaborateur fait une erreur ou réalise de mauvaises performances, son leader et son coach l'invitent à se poser les bonnes questions et à réfléchir à ses actes. Le but n'est pas de lui dire quoi faire mais de l'aider à trouver des solutions et éviter qu'il fasse les mêmes erreurs dans le futur.

D'autre part, le principe de subsidiarité est aussi primordial au sein de Décathlon Belgique. Cela concerne avant tout la volonté de l'entreprise de responsabiliser ses travailleurs. Ce faisant, les travailleurs apprennent à mesurer les répercussions de leurs actes et à prendre des décisions en conséquence. Dans le cadre de l'évaluation, c'est aux collaborateurs de définir leurs propres objectifs car ils sont responsables de leur rayon et en connaissent les besoins. Il existe quand même un certain contrôle afin de vérifier si les objectifs fixés correspondent également avec les objectifs du magasin.

En véhiculant cette vision du travail, Décathlon Belgique montre que les travailleurs sont considérés comme étant des êtres réflexifs. C'est une caractéristique nécessaire pour pouvoir mettre un place un système d'évaluation de la performance basé sur la participation de l'évalué. Toutefois, il est important de se questionner sur l'importance des performances économiques et la façon dont cela impacte la conception des travailleurs. Bien que ce phénomène soit peu manifeste, l'humain semble aussi considéré comme vecteur de performance.

vi. Finalités

Le dispositif d'évaluation théorique avait pour optique de favoriser la production de reconnaissance au travail, principe fondamental du management humain, mais aussi de faciliter le développement du travailleur. Ce sont également deux des principaux objectifs du système développé par Décathlon Belgique. Néanmoins, les résultats de l'enquête décrits au chapitre précédent laissent entrevoir d'autres finalités à l'évaluation humaine : accroître la rentabilité et améliorer l'organisation et la communication au sein de l'entreprise.

Premièrement, le dispositif d'évaluation de Décathlon permet de faciliter l'expression de la reconnaissance au travail. Le simple fait de remplir les fiches d'évaluation permet au travailleur de réaliser tout ce qu'il a accompli et les objectifs qu'il a atteints tout au long de l'année. Les

entretiens sont également des moments privilégiés par le coach et le leader pour apporter une reconnaissance verbale concernant les résultats atteints par l'évalué et son importance au sein de l'établissement. Il s'agit donc d'un échange particulièrement valorisant pour le travailleur qui voit son expertise et son savoir-faire reconnus. Il apparaît donc que la reconnaissance au travail est exprimée de manière régulière en fonction des trois dimensions du travail. Les répondants jugeaient l'impact de ces discussions particulièrement bénéfique pour leur motivation au travail. Toutefois, contrairement au modèle théorique, le système d'évaluation de Décathlon prévoit l'octroi de primes financières pour récompenser les collaborateurs auteurs de performances exceptionnelles. Il faut préciser que ces primes sont une forme de reconnaissance collective car elles doivent être approuvées par les pairs du travailleur qui sont à même de pouvoir juger du caractère méritant de l'évalué.

Deuxièmement, un des objectifs de l'évaluation de la performance chez Décathlon est de favoriser le développement du collaborateur. Les entretiens permettent, en effet, à l'évalué, son coach et son leader de pouvoir définir un plan de formation. Il s'agit des formations que le collaborateur va suivre en fonction de ses besoins mais également en fonction de ses envies.

Troisièmement, via l'évaluation de la performance, Décathlon cherche aussi à améliorer la rentabilité de ses travailleurs. L'objectif est donc de les motiver et de les challenger sur leurs objectifs, tout en ne poussant pas à la performance à tout prix.

Quatrièmement, Décathlon perçoit les entretiens comme un moment de communication privilégié. Ces discussions permettent aux leaders et aux coachs d'échanger avec les collaborateurs et les conseillers lorsqu'ils ont besoin d'aide.

Cinquièmement, les répondants affirment que l'évaluation permet une meilleure organisation. Le fait d'avoir des objectifs clairs aide les travailleurs à structurer et prioriser leurs tâches.

En résumé, le système d'évaluation en application permet à Décathlon Belgique de poursuivre des objectifs variés. Bien que les finalités du modèle théorique se limitaient à la reconnaissance et au développement des évalués, l'enquête a permis de souligner l'importance des résultats économiques chez Décathlon. Les travailleurs sont les premiers garants de la santé financière et leur offrir la guidance nécessaire à améliorer leurs chiffres n'est pas dénué d'intérêt. Dans le but d'améliorer l'expérience de travail, l'évaluation représente aussi une aide précieuse à la communication et l'organisation au sein de toute entreprise. Il convient toutefois de se poser la question : est-ce que l'amélioration de l'organisation et de la communication sont des objectifs de l'évaluation ou en sont-ce uniquement des conséquences ?

Le tableau 12 va donc résumer les différents modèles d'évaluation développés dans ce travail. Aux modèles d'évaluation conventionnelle et d'évaluation « humaine » s'ajoute le processus mis en place chez Décathlon Belgique. Après confrontation des résultats théoriques et pratiques, il semble que le processus d'une évaluation « humaine » regroupe les caractéristiques suivantes :

	<i>Evaluation conventionnelle</i>	<i>Evaluation « humaine »</i>	<i>Evaluation chez Décathlon</i>
Processus	Entretien annuel	Suivi et feedback régulier	Bref entretiens mensuels et entretiens semi-annuels conventionnels
Dimension(s) du travail évalué(s)	Travail objectif	Travail objectif, subjectif et collectif	Travail objectif avant subjectif et collectif
Objets de l'évaluation	Rendement, comportements et compétences	Investissement, expertise et développement individuel	Performances économiques : rentabilité Performances humaines : investissement, expertise et développement individuel
Acteurs impliqués	Travailleur et supérieur	Travailleur, supérieur, pairs, subordonnés, spécialistes RH et autres parties prenantes	Travailleur, leader, coach, spécialistes RH
Vision de l'humain	Individu vecteur de performance	Être réflexif	Être réflexif et vecteur de performance
Finalités	Examen et développement de la performance du travailleur, alignement de la stratégie et de la communication organisation-travailleur	Production de reconnaissance et support au développement du travailleur	Production de reconnaissance, support au développement et à la rentabilité du travailleur

Tableau 12: Récapitulatif des différents modèles d'évaluation

Conclusion

« Quel processus d'évaluation de la performance dans une logique de management humain ? »

Comme la question de recherche le laisse entendre, l'objectif de ce travail était de formuler un processus d'évaluation de la performance basé sur la confrontation des recherches théoriques et d'analyse pratique au sein d'une entreprise dirigée selon des principes de management humain. L'étude réalisée chez Décathlon Belgique a permis de confronter la théorie à un processus d'évaluation qui s'affiche dans cette perspective.

Dans un premier temps, la revue de littérature a servi à appréhender les différentes notions relatives à l'évaluation de la performance. Il était, en effet, nécessaire de comprendre ce que ce système cherche à évaluer, les types de performance analysés et les finalités recherchées par un tel dispositif. Dans un second temps, la théorie a permis d'aborder les concepts clés du management humain : le travail, la reconnaissance au travail et la nécessité de remettre l'humain au centre de l'équation managériale. Le croisement de ces deux chapitres a permis d'élaborer un modèle d'évaluation basé sur les théories propres au management humain. Néanmoins, l'intégration du management humain dans le dispositif d'évaluation de la performance est un thème qui ne fait que récemment parler de lui. Il existe en effet relativement peu de recherches à ce sujet. Il était donc nécessaire d'apporter une dimension pratique afin de pouvoir répondre à la question de recherche de la manière la plus pertinente possible.

Dans cette optique, l'enquête menée chez Décathlon Belgique a permis de confirmer la faisabilité d'un système d'évaluation humain. Les données issues des interviews ont corroboré certaines hypothèses théoriques et ont souligné la pertinence et les impacts d'une évaluation humaine. Il semble dès lors pertinent d'établir des recommandations aux éventuelles entreprises souhaitant établir une évaluation de la performance dans une logique de management humain.

Il apparaît que les différents acteurs impliqués dans le processus d'application sont demandeurs d'entretiens plus réguliers et informels. Il semble nécessaire de garder des entretiens semi-annuels pour avoir une vision à plus long-terme sur les performances de l'évalué. L'évaluation humaine doit aborder une logique de suivi cohérente et adaptée aux besoins de l'évalué.

Selon Taskin et Dietrich (2016), l'intégration du management humain nécessite une prise en compte du travail en tant que facteur tridimensionnel. Au contraire de Décathlon qui porte davantage d'importance à la dimension objective, il est nécessaire que l'évaluation humaine

permette de conserver un équilibre entre la dimension objective, subjective et collective. Il faut analyser et apporter de la reconnaissance individuelle de manière équitable aux résultats et compétences du travailleur, à son investissement et son rôle dans le collectif de l'entreprise.

En ce qui concerne le type de performance à évaluer, il est pertinent d'intégrer les performances « humaines » (l'expertise, l'investissement et le développement personnel) tout en continuant à contrôler les performances économiques. Il est effectivement peut-être utopique de ne pas considérer l'impact des performances économiques des travailleurs. C'est pour cette raison que tout processus d'évaluation doit aussi prendre en compte la dimension économique du travail de l'évalué. Il est primordial de garder à l'esprit que les performances humaines sont impossibles sans les performances économiques et inversement. Un processus cohérent doit favoriser une évaluation équilibrée entre ces deux types de performances. Il est aussi essentiel que le supérieur et l'évalué collaborent lors de la définition des objectifs. L'enquête a révélé que cela permettait de légitimer les objets de l'évaluation aux yeux de l'évalué et de l'entreprise.

L'étude théorique et pratique de l'évaluation a aussi permis d'aborder la question des acteurs impliqués dans le procédé. Les observations mettent en exergue le travailleur comme la pierre angulaire, et non plus sujet, de son évaluation. Il est important de redéfinir le rôle du supérieur direct. Afin d'assurer un soutien optimal à l'évalué, il est nécessaire de réduire autant que possible la distance humaine avec son supérieur. Cela permet de faciliter des échanges ouverts et la communication. Il semble également intéressant de laisser la possibilité à l'évalué de s'associer à un membre de son entreprise, un coach, afin qu'il puisse bénéficier d'une source de conseils supplémentaire de son choix. De manière générale, l'inclusion des feedbacks de personnes travaillant avec l'évalué permettrait aussi une interprétation plus complète de sa performance. Enfin, des spécialistes RH, internes à l'entreprise si possible, sont nécessaires à la conception d'une évaluation « humaine » en collaboration avec les acteurs impliqués dans le processus. Cela permet de développer un système accepté par tous. Les spécialistes RH peuvent ainsi former l'ensemble du personnel pour une évaluation optimale.

Comme énoncé ci-dessus, un processus d'évaluation humain doit considérer l'évalué comme acteur de sa propre évaluation. L'étude de Décathlon et les travaux de Taskin et Dietrich (2016) vont dans ce sens. L'évaluation est un procédé ayant pour but de soutenir le travailleur et non pas de le réduire uniquement à un vecteur de performance. Considérer l'évalué comme un être réflexif apparaît comme une façon pertinente de rendre l'évaluation de la performance utile à l'évalué et à l'entreprise. Néanmoins, comme l'a révélé l'enquête, tout individu n'est pas

directement capable de faire preuve de réflexivité. Il est important d'en tenir compte afin de permettre une adaptation optimale du travailleur et de son manager à ce type d'évaluation.

Enfin, les objectifs poursuivis par un modèle d'évaluation humain sont multiples. La reconnaissance et le développement de l'évalué sont deux finalités très importantes. Cependant, l'évaluation est également utile dans une optique d'amélioration de la rentabilité. Comme énoncé auparavant, il est important qu'un équilibre soit conservé. Il serait donc intéressant de différencier les entretiens traitant de performance économique de ceux traitant de développement tout en continuant à apporter de la reconnaissance.

Limites

L'enquête réalisée avec l'aide de l'entreprise Décathlon Belgique présente certaines limites. Il est nécessaire d'en tenir compte et de considérer les solutions qui pourraient permettre d'en réduire l'impact.

D'une part, il est probable que le choix d'une méthode d'interviews semi-directives ait influencé les discussions menées avec certains participants. La formulation des questions peut, en effet, avoir involontairement orienté la discussion d'une façon qui affecte la significativité de certaines réponses. Afin de régler ce phénomène, il serait intéressant de faire appel à plusieurs enquêteurs pour gérer les entretiens. De plus, du fait de mon année à l'étranger, il était assez compliqué d'être personnellement présent sur place. Les interviews se sont donc déroulées via des programmes d'appels vidéo comme Skype et Google Hangout. Une enquête basée sur le principe de triangulation aurait permis d'accroître les perspectives et les données obtenues lors des interviews (Jonsen & Jehn, 2009). Il aurait été pertinent de pouvoir observer directement la façon dont est mené un entretien d'évaluation de la performance, par exemple.

D'autre part, un aspect de ce travail à remettre en question est sa portée et le nombre limité de répondants et d'établissements ayant participé à cette étude. Après 7 interviews, les résultats obtenus me permettaient de juger qu'il y avait une situation de saturation théorique. Ayant émis l'hypothèse que la participation des magasins de Nivelles et Namur était suffisante, il est possible que d'autres informations concernant le processus d'évaluation de la performance soient manquantes. Malgré cela, il m'était impossible d'enquêter dans tous les établissements de Décathlon Belgique. Il pourrait également être intéressant d'étendre l'enquête et inclure des magasins provenant d'autres régions (Flandre, France, etc.), voire même inclure d'autres entreprises actives dans des secteurs différents afin d'y étudier la mise en pratique de l'évaluation de la performance. En effet, il est recommandé de réaliser l'analyse de plusieurs

cas d'étude afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus par une enquête (Yin, 2003²² cité par Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Il convient tout de même de garder à l'esprit que chaque entreprise est différente. Son secteur, son environnement, son personnel, ses clients sont des facteurs parmi tant d'autres qui sont susceptibles d'influencer le management qui y est appliqué. Ainsi, le modèle d'évaluation développé dans ce mémoire nécessite des adaptations en fonction de l'entreprise dans laquelle il est mis en place. Il faut donc le voir comme une proposition sur laquelle toute organisation désireuse d'implémenter une évaluation plus humaine peut se baser.

Il serait aussi intéressant de réfléchir au lien entre l'évaluation de la performance et la rémunération financière. Comme Cappeli et Tavis (2016) le remarquent, l'évaluation est souvent utilisée par les organisations pour justifier l'octroi de primes et cela a tendance à influencer les actions de l'évalué. Il pourrait donc être pertinent d'étudier la faisabilité d'un modèle d'évaluation de la performance « humain » détaché de tout incitant financier.

²² Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Références

1. Articles non-scientifiques

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management, *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution: spotlight on building the workforce of the future. *Harvard Business Review*, (94)10, 58-67.

Culbert, S. (2008). Business Insight (A Special Report): Human Resources; Get Rid of the Performance Review! It destroys morale, kills teamwork and hurts the bottom line; and that's just for starters. *The Wall Street Journal*.

Prahalad, C & Hamel, G (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.

2. Articles scientifiques

Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.

Aubert, N. (2006). Hyperformance et combustion de soi, *Études*, 405(10), 339-351.

Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.

Blanz, F., & Ghiselli, E. (1972). The mixed standard scale: A new rating system. *Personnel Psychology*, 25(2), 185-199.

Bott, G. & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management; Bradford*, 11 (4), 276-300.

Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation. *The Academy of Management Review*, 13(2), 302-314.

Carignan, L. (2011). Les référentiels de compétences sont-ils un outil pour les organismes régulateurs et une commande pour les milieux de formation ? *Canadian Social Work Review / Revue Canadienne De Service Social*, 28(2), 287-293.

Castel, D., Triplet, S., Monsellato, P. & Vallery, G. (2015). L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail : Le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale. *Industrial Relations / Relations Industrielles*, 70(4), 718-740.

- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Chandra, A., & Frank, Z. D. (2004). Utilization of performance appraisal systems in health care organizations and improvement strategies for supervisors. *The Health Care Manager*, 23(1), 25-30.
- Cole, G. (2017). Positive outcomes of negative feedback: succeeding with performance appraisals. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 31-33.
- Culbert, S. (2017). Employee feedback orientation: a paternalistic leadership perspective. *Management Research Review*, 40(12), 1238-1260.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *The Academy of Management Journal*, 52(5), 1051-1066.
- Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., & Rymeyko, K. (2009). Singularity of qualitative research: from collecting informations to producing results. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 7, 33-50.
- De Nisi, A., Cafferty, T. & Meglino, B. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 360-396.
- Dunphy, D. C. & Hackman, B. K. (1988). Performance appraisal as a strategic intervention. *Human Resource Management Australia*, 26(2), 23-34.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127-148.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Folger, R., Konovsky, M. & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129-177.
- Garcia, D., & Gluesing, J. C. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 423-444.
- Gomez, P. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 32-40.
- Harris, M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Hazels, B., & Sasse, C. M. (2008). Forced ranking: a review. *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 35.
- Hofrichter, D. A. & McGovern, T. (2001). People, competencies and performance: clarifying means and ends. *Compensation & Benefits Review*, 33(4), 34-38.

- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123-150.
- Kenny, D. A., & Berman, J. S. (1980). Statistical approaches to the correction of correlational bias. *Psychological Bulletin*, 88(2), 288-295.
- Kondrasuk, J., N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Larson, J. R. (1989). The dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *The Academy of Management Review*, 14(3), 408-422.
- Latham, G. & Locke, E. (2006), Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting, organizational dynamics, *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lawler, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200.
- Levenson, A. R., Van der Stede, Wim A, & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., Jr, & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193.
- Mariotto, F. L, Zanni, P. P, Moraes, G. H. S. (2014) What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *The Executive*, 5(1), 68-76.
- Mintzberg; H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Muras, A., Smith, T & Meyers, D. (2008). Simple, effective performance management: a top-down and bottom-up approach. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(1), 65-73
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynes, T. & Spoelma, T., (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Rees, W., & Porter, C. (2003). Appraisal pitfalls and the training implications - part 1. *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 280-284.
- Rock, D., Davis, J., & Jones, B. (2013). One simple idea that can transform performance management. *People and Strategy*, 13(2), 16-19.

- Rosen, C. C., Kacmar, K. M., Harris, K. J., Gavin, M. B., & Hochwarter, W. A. (2017). Workplace politics and performance appraisal: a two-study, multilevel field investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 20-38.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Scholtes, P. R. (1993). Total quality or performance appraisal: choose one. *National Productivity Review*, 12(3), 349-363.
- Sillup, G. P., & Klimberg, R. (2010). Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems. *Journal of Management Development*, 29(1), 38-55.
- Spangenberg, H., Esterhuyse, J., Visser, J. & Briedenhann, J. (1989). Construction of behaviourally anchored rating scales (BARS) for the measurement of managerial performance, *Journal of Industrial psychology*, 15(1), 22-27.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: the role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41-53.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Zewotir, T. (2012). On employees' performance appraisal: The impact and treatment of the raters' effect. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 44-54.

3. Conférence

Laurent, J.-L. (2018, février), *Test et assessments : comment ça marche ?* Présentation donnée à l'Université Catholique de Louvain ; Louvain-la-Neuve.

4. Cours

de Harlez, Y. (2018). *Management accounting*, LLSMS2121, Louvain School of Management.

Delobbe, N. (2017). *Management humain*, ECGE 1321, Université Catholique de Louvain.

Jacquemin, A. (2018). *Séminaire d'accompagnement du mémoire*, LLSMSD2094, Louvain School of Management

5. Livres

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13e éd.). Ashford Colour press Ltd.
- Aubert, N. & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (2014). *Organizational citizenship behavior and contextual performance: a special issue of human performance*. Psychology Press.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2006). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie* (3e éd.). Dunod.
- Caspar, P., & Millet, J. (1993). *Apprécier et valoriser les hommes : réflexions et pratiques* (2e éd. ed.). Paris: Liaisons.
- De Rongé, Y., Cerrada, K. (2012). *Contrôle de gestion* (3^e éd.). Pearson.
- Dejours, C. (2015). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (nouvelle édition augmentée ed.). Montrouge (Hauts-de-Seine): Bayard.
- Dobbins, G., Cardy, R., & Ferris, G. (1994). *Performance appraisal: alternative perspectives*. Cincinnati (Ohio): South-Western Publishing Company.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (2006). *Human resource management* (6e éd.). MA: Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating the strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- Lévy-Leboyer, C. (2002). *Évaluation du personnel: Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* (4e éd.). Paris: Éditions d'organisation.
- Locke, E., & Latham, G. (1984). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Reinbold, M. & Breillot, J. (1995). *Gérer la compétence dans l'entreprise*. Paris: L'Harmattan.

- Roussel, P., Wacheux, F., (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De boeck.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smither, J. W., & London, M. (1998). *Performance appraisal: state of the art in practice*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York (N.Y.): Wiley.
- Stewart, V., & Stewart, A. (1977). *Practical performance appraisal: designing, installing, and maintaining performance appraisal systems*. Farnborough : Gower.
- Taskin, L., Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Bruxelles : De Boeck supérieur.
- Trost, A. (2017). *The end of performance appraisal a practitioners' guide to alternatives in agile organisations*. Springer.
- Wenger, E., Snyder, W. M., & McDermott, R. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston (Mass.): Harvard Business School.
- Woodruffe, C. (2000). *Development and assessment centres: identifying and assessing competence* (3e ed.). London: Chartered Institute of personnel and development.

6. Pages Web

- Décathlon. (2019). *Chiffres clés*. Consulté le 01/05/2019 sur https://www.decathlon.be/fr/about/_R-a-numbers
- Décathlon. (2019). *Nos magasins*. Consulté le 01/05/2019 sur <https://www.decathlon.be/fr/store-locator>
- Décathlon. (2019). *Notre entreprise*. Consulté le 01/05/2019 sur https://www.decathlon.be/fr/about/_R-a-who-are-we

7. Rapports

- Damamme, R., Desormais, A. & Guyader, I. (2018). *Vital et responsable : rapport développement durable 2017*. Décathlon S.A.
- Décathlon Belgium. (2018). *Comptes annuels 2017*. Banque Nationale de Belgique.
- Garr, S. & Sanders, E. (2017). *Continuous performance management : research report*. Bersin, Deloitte consulting LLP.
- Nils, F., Taskin, L. & Bouchat, P. (2013). *Évaluation de la performance : revue de littérature*, Rapport de recherche Chaire laboRH, 2 (2).

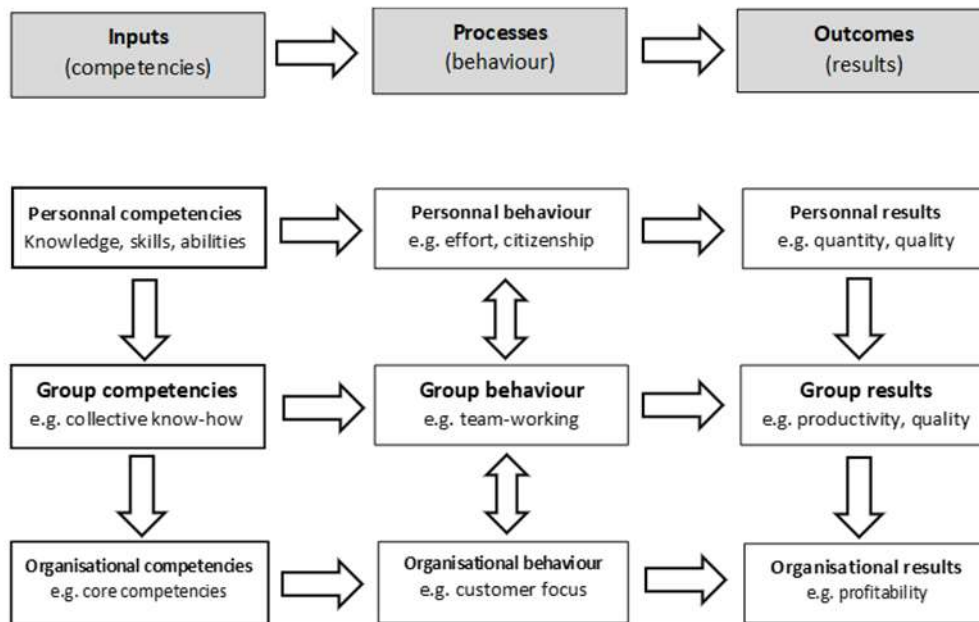
Schaufenbuel, K. (2016). *Transforming the traditional performance review process*. Chapel Hill: UNC Kenan-Flagler Business School.

Stevenson, C. & Werder, C. (2016). *Performance management 2016: people over process*. Brandon Hall Group.

Strebler, M., Robinson, D., & Bevan, S. (2001). *Performance review: balancing objectives and content*, IES Report 370, Brighton: Institute for Employment Studies.

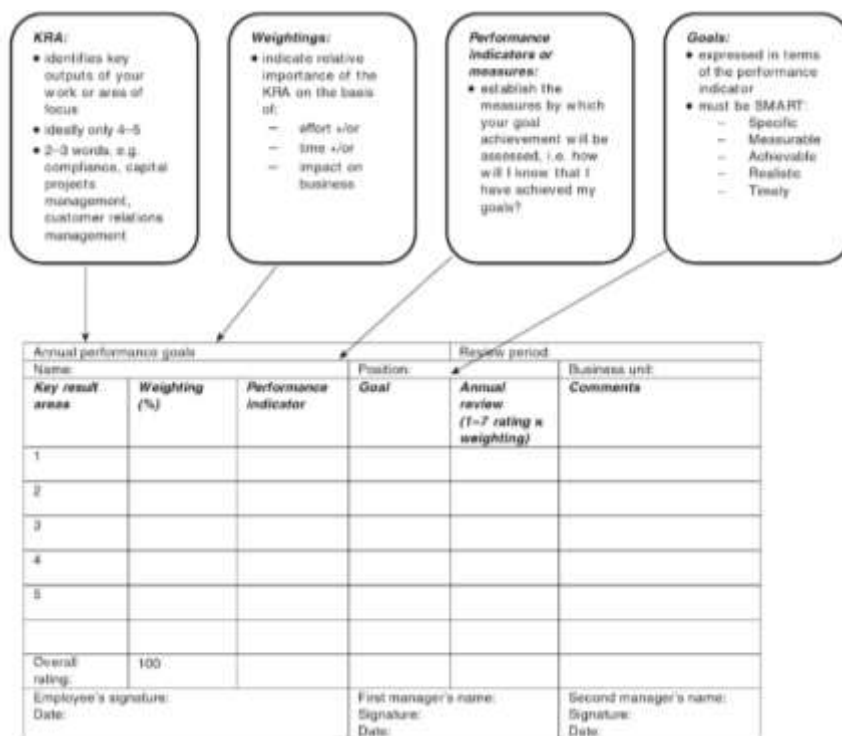
Annexes

1. Facteurs composants de la performance



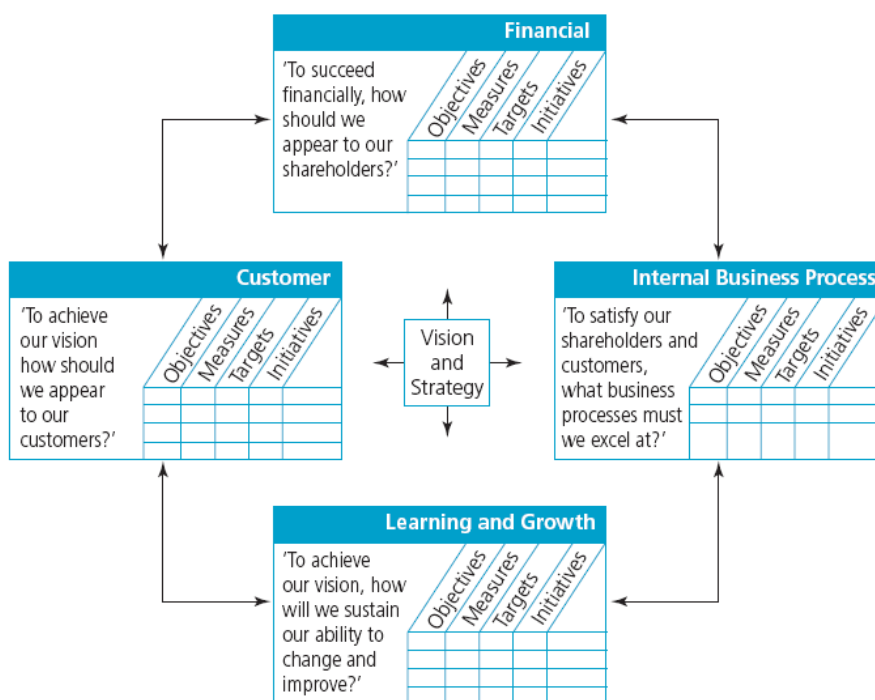
Annexe 1: Composantes de la performance (Shields, 2007, p.21)

2. Instrument de mesure des résultats



Annexe 2: Exemple d'instrument de mesure des résultats - goal setting (Shields, 2007)

3. Balanced scorecard



Annexe 3: Balanced scorecard (de Harlez, 2018)

4. The Iceberg Model

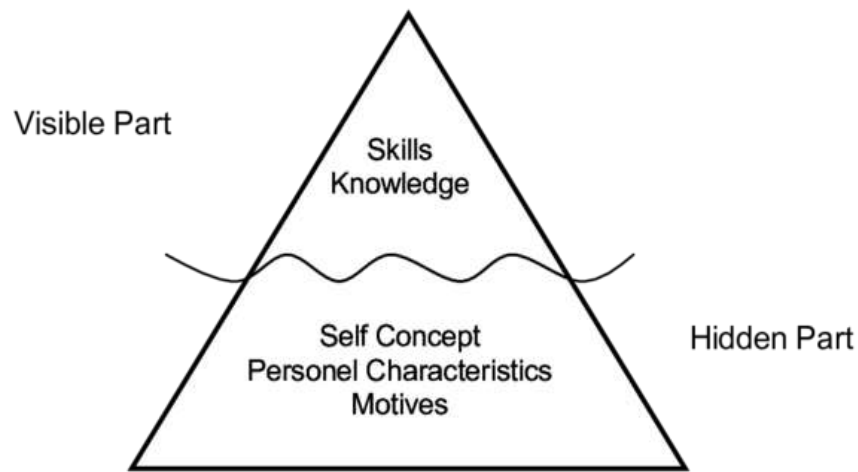


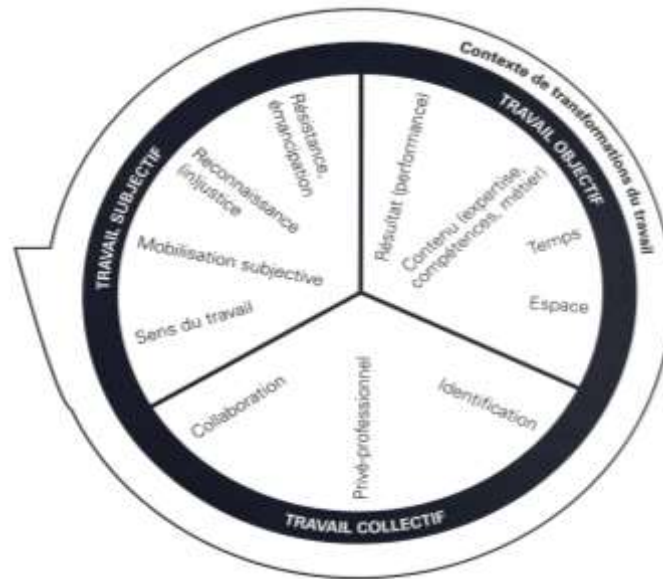
Figure 4: The Iceberg Model (Spencer & Spencer, 1993)

5. Modèle de compétences 5+1

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
Complexité + impact	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Travailler en équipe	Faire preuve de fiabilité
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	S'auto développer
	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	Atteindre les objectifs
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Annexe 5: Modèle de compétences 5 + 1 (FedWeb)

6. Le travail tridimensionnel



Annexe 6: Le travail en tant qu'expérience tridimensionnelle
(Taskin & Dietrich, 2016, p. 92)

7. People-centric model of performance management



Annexe 8: People-centric model of performance management
(Stevenson & Werder, 2016)

8. Les 8 caractéristiques de l'évaluation de la performance



Annexe 8: Les 8 caractéristiques de l'évaluation de la performance
(Garr & Sanders, 2017)

9. Récapitulatif des intervenants

	NOM Prénom	Poste	Durée interview	Date
1	SAENEN Romuald	Directeur RH - Belgique	38'04''	07/02/2019
2	WITTOUCK Nicolas	Store Leader - Nivelles	45'26''	18/04/2019
3	JAYANKURA Aude	Sport Leader - Nivelles	30'47''	24/04/2019
4	GOFFI Adrien	Sport Leader - Nivelles	42'16''	25/04/2019
5	DECHAMPS Julien	Responsable Exploitation - Nivelles	55'24''	11/05/2019
6	LIBERT NICOLAS	Sport Leader - Namur	39'18''	15/05/2019
7	DUMONT VIMI	Sport Leader - Namur	48'01''	24/05/2019

Annexe 9 : Récapitulatif des intervenants

10. Guide d'entretien

Questions et explications préliminaires

Avant de commencer, j'aimerais vous demander si vous ne voyez pas d'inconvénient à ce que j'enregistre notre conversation. Si vous le souhaitez, cet entretien peut rester confidentiel et/ou vous pouvez être interviewé en tant que répondant anonyme.

Je rédige mon mémoire sur l'intégration des pratiques de management humain dans l'évaluation de la performance individuelle. La rédaction de la partie théorique de ce mémoire m'a permis de développer un modèle d'évaluation basé sur des principes de management bienveillant. Décathlon Belgique est une entreprise qui semble fonctionner selon des principes similaires. J'aimerais donc interviewer quelques personnes avec des profils différents afin d'être en mesure d'affirmer la pertinence de ce type d'évaluation de la performance et d'en analyser les effets.

Profil du répondant

- Pourriez-vous vous présenter ainsi que vos fonctions au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps y travaillez-vous ?

Décathlon et la politique de GRH

- Pourriez-vous me décrire ce que Décathlon représente pour vous ?
- Comment caractériseriez-vous l'organisation du travail chez Décathlon ?
- Comment décririez-vous la politique en matière de GRH chez Décathlon ?
- Comment jugeriez-vous les rapports entre l'organisation et ses travailleurs ? Quelle est, selon vous, la vision que Décathlon a de ses travailleurs ?
- Quelles sont les formes de votre travail jugées importantes chez Décathlon ?
- Comment jugeriez-vous l'importance portée à la reconnaissance au travail chez Décathlon ? Quelles en sont les formes ?

Évaluation de la performance chez Décathlon

- Pourriez-vous me décrire le processus d'évaluation de la performance mis en place chez Décathlon ?
- Quels types de performance l'entreprise cherche-t-elle à évaluer ?
- Quels sont les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation ?
- Selon vous, quelles sont les finalités du processus d'évaluation chez Décathlon ?
- Comment jugeriez-vous l'impact de l'évaluation sur votre performance ?
- Quel est, selon vous, l'impact de l'évaluation sur la reconnaissance au travail ?

- Comment jugeriez-vous l'impact de la rémunération sur l'évaluation de la performance ?

Contribution de l'évaluation à l'humanisation du travail

- Dans quelle mesure pensez-vous que la pratique d'évaluation de la performance permet de développer la reconnaissance au travail ?
- Comment pourrait-on rendre la pratique d'évaluation plus utile au développement individuel ?
- Comment pourrait-on s'appuyer sur l'évaluation afin d'améliorer l'expérience au travail ?

Fin de l'entretien

- Nous arrivons au terme de cet entretien, souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

11. Fiche d'évaluation EAA - Décathlon

*Ce fichier est pour tous, classé dans le "cloud google drive". Pour l'utiliser et l'alimenter personnellement :
"Créer une copie" et classe le sur ton espace "google drive" à l'endroit souhaité.*

Entretien Annuel d'Activité 2018

*Ce support est une recommandation.
Les 5 chapitres peuvent être abordés dans un ordre
différents ou un jour différent.
Adepte le si besoin*



Date / Nom Coéquipier / Métier :

Qui est mon leader/manager principal avec qui je réalise cet échange :



Echange Annuel d'Activité 2018 et préparation de mon Activité 2019

Moi coéquipier : ce que j'attends de cet échange ?

Moi Coach/manager/leader: ce que j'attends de cet échange ?



Mon bien-être, mon vécu, mes ressentis (des mots clés peuvent suffire)

 **J'évalue mes Responsabilités, mes Compétences, et mesure ma Valeur Créée** (performances)



COMMENT JE PEUX EVALUER CELA?

1) L'auto-évaluation consiste à s'évaluer soi-même sur base des ses propres perceptions. (aidé de questionnaires éventuellement)

2) Le feedback consiste à recueillir des observations de personnes travaillant avec moi (*feedbacks sur mes responsabilités, mes compétences faire, compétences être*). *Attention ne pas oublier le feed-back de mon leader*

Mon évaluation est la somme des avis de toutes les personnes. (moi, leader, référent, membres du groupe projet,...)

1/MES RESPONSABILITES/MA MISSION

responsabilité 1
responsabilité 2 (éventuellement)

2. MES COMPETENCES / TALENTS

Débrief de mon plan de développements 2018 (qu'avais-je décidé de développer et qu'ai-je entrepris)

--

Evaluation de [mes Savoir-Faire actuels](#) (cfr ma fiche métier dans My Progress) et de [mes Savoir-Etre actuels](#)

Compétences savoir faire	Là où je suis actuellement	Là où je veux aller en 2019
Savoir Etre	Là où je suis actuellement	Là où je veux aller en 2019

3. MA CREATION DE VALEUR

<p>AMPLEUR DE MON IMPACT (<i>rayon, magasin, agglo, national, international...</i>)?</p> <p>ECONOMIQUE (<i>CA, Avis/ Prog Client, panier, DVS, Taux...</i>)?</p> <p>HUMAIN (<i>Mouvements humains dans mon équipe, Coaching de personnes, mon niveau de coopération et d'influence dans différents projets, formations données...</i>)?</p> <p>EFFICIENCE (<i>impact à moindre cout, idées appliquées...</i>)?</p> <p>ENVIRONNEMENTAL (<i>Empreinte CO²,...</i>)?</p> <p>INNOVATION (<i>Nombre d'innovations, j'améliore simplement, je décale à plus grande échelle...</i>)?</p> <p>EN SYNTHESE <i>est ce que j'estime avoir créé de la valeur? (A : tous les objectifs sont atteints, B : objectifs principaux atteints, C certains objectifs atteints, D : objectifs non atteints, NS)</i></p>

Au vu de tous ces éléments, Moi, Globalement j'évalue* mes responsabilités actuelles :
Avis du Coach :

*non-aquisition / en aquisition / autonome / maitrise



Mes envies professionnelles 2019

Quelles sont mes perspectives d'évolutions professionnelles, les responsabilités, missions que j'ai envie de prendre? Qu'est-ce qui change ou ne change pas par rapport à ce que je fais aujourd'hui? En quoi ce projet est-il cohérent avec ma personnalité, mes motivations? mes compétences? Temps consacré? Echéances? Ma mobilité géographique, et est-ce important pour mon projet professionnel?

N'oublie pas d'aller compléter ton profil sur [TALENT](#)
Tu es à la recherche d'un nouveau défi va voir sur [JOB OFFER](#).



Ma rémunération

=> Comment je vis ma rémunération actuellement?

En quoi est-elle cohérente par rapport à mes responsabilités, mes compétences et mes résultats?
Ai-je apporté plus de création de valeur (compétences pérennes, performances) qu'en 2017? Si oui lesquelles?
Est ce que je suis dans l'excellence opérationnelle et/ou un moteur du changement durable?

Suite à cet entretien, est-ce cohérent de démarrer un [advice process](#)?

Un collaborateur **en excellence opérationnelle** recevra une augmentation entre 2% et 5%. On entend les équipiers qui assurent de la performance **EFFICIENTE** significative à leur échelle et ce, de manière durable. "Je me distingue et on me distingue dans mon rôle ET dans mes savoir-être." => on garantit la **pérenité** de l'excellence opérationnelle au sein de l'entreprise

Un collaborateur **moteur du changement durable** recevra une augmentation entre 5% et 15%.
-les leaders qui obtiennent du résultat humain et économique concrets et durable avec exigence et bienveillance.
-les innovateurs créant du décalage. Leurs idées sont inspirantes à plus grande échelle et font gagner de l'argent à l'entreprise. => on garantit une **croissance humaine et économique forte** => on accélère plus vite et plus fort..

Feedbacks au Coach/leader/manager: Je profite de cet échange pour faire un feedback (qualités, points de progrès, notre relation...)

En quoi cet échange a-t-il répondu à mes attentes?

JE PREPARE 2019

1. CE QUE JE VAIS FAIRE	2. AVEC QUELLES COMPETENCES / TALENTS QUEL ACCOMPAGNEMENT	3. QUELS RESULTATS
MES RESPONSABILITES (metier+ roles éventuels) sur 2019 et sur lesquelles je m'engage: Quelles actions ?	MON PLAN DE DEVELOPPEMENT 2019 *points que je vais travailler en lien avec le constat que j'ai fais de 2018 et ce que je vais faire en 2019, 2020 *comment je vais m'y prendre *échéances	RESULTATS que mes actions vont produire (perfs, création de valeur mesurés par des indicateurs)

Pour préparer au mieux mon année 2019 dans le sens du projet de Decathlon Belgique, Je formalise **MA MISSION** et **MON CONTRAT TRI PARTITE**.

Je réfléchis également à quel sera mon écosystème 2019 qui fera sens avec ma mission? Quel(s) collectif(s)? Quel coach?

Et pour terminer...



Quel sera mon objectif sport de 2019?



Quel sera mon petit pas personnel et/ou professionnel pour préserver notre terrain de jeu en 2019?

12. Fiche de préparation EI - Décathlon

Ce fichier est pour tous, classé dans le "cloud google drive". Pour l'utiliser et l'alimenter personnellement: "Créer une copie" et classe le sur ton espace "google drive" à l'endroit souhaité.

**RITUEL CREER
MON
ECOSYSTEME**

DECATHLON

ENTRETIEN INDIVIDUEL DE DECISION ET DEVELOPPEMENT 2019

AVOIR DE L'ENERGIE PROGRESSER AGIR		<i>Ce template est une recommandation.</i> Adaptez-le à vos besoins.
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

Mon nom et celui du leader (et éventuellement celui du coach) qui m'accompagne :

Les points que je souhaite aborder ce jour

Moi :
Feedback de mon leader/coach :

1. Mes Ressentis, mes motivations du moment



Ce que j'ai aimé vivre depuis le dernier entretien
Moi :
Feedback de mon leader/coach:
Ce que j'ai moins aimé vivre depuis le dernier entretien
Moi:
Feedback de mon leader/coach:

2. Mes Responsabilités : Réalisations des 4 semaines passées

Les décisions prises lors du dernier EIDD et à prendre se constatent sur le terrain, au plus près de nos clients sportifs
RAPPEL: les 3 responsabilités de base d'un coéquipier chez Decathlon sont: Je crée de la valeur - Je me développe - Je joue collectif

Mes Responsabilités 2019	Réalizations (qu'ai-je fais, qu'ai-je décidé, osé) à ce jour?
Responsabilité 1	Moi: Leader:
Responsabilité 2	Moi: Leader:
Responsabilité 3	Moi: Leader:

3. Ma création de valeur : Résultats Economiques & autres que Economiques

J'insère le lien vers MA fiche [mission](#) et je débrieף où j'en suis, ce qui a avancé en lien avec les performances que je me suis écrites

Objectifs de l'année	Réalisé DDA - Où j'en suis à ce jour? Qu'ai-je déjà atteint?
KPI's MAGASIN:	
Responsabilité 1 ⇒ Prog CA ⇒ Productivité ⇒ Démarque & Flux ⇒ Gp à jour 100% du temps ⇒ Pilotage revu tous les lundis ⇒ Sécu ⇒ Accompagnement équipe (EID tout les 4à6S) ⇒ PIF de mon équipe ⇒	
Responsabilité 2 ⇒	
Responsabilité 3 ⇒	

4. Mes Compétences-Talents : Point sur mon plan de développement

J'insère le lien vers [MON plan de développement](#) et je débriefer où j'en suis, est ce que j'ai progressé ?

J'évalue mes compétences, je partage un point sur lequel j'ai progressé ou souhaite progresser, je débriefer une formation, je partage une difficulté, fierté ou ce que j'ai appris de mes expériences, je souhaite suivre une formation, je partage un point sur mon accompagnement, sur notre relation de travail, Form@xion /RITUEL plan de développement	Où j'en suis à ce jour ? Qu'ai-je déjà réalisé?
Moi	
Feedback de mon leader/coach	
Ai-je un coach? oui/non? Si non, quelle en est la raison? De quoi ai-je besoin pour m'aider dans ma réflexion?	

5. Je prends des DECISIONS concernant mes PRIORITES A VENIR

Je précise ce que je vais entreprendre, quel est le résultat à atteindre, avec qui je vais le faire,....

Mes priorités à venir	Echéance

TRIBUNE LIBRE : (Cp, Relation de travail, ...)

FEEDBACK

PENSES À METTRE TON PROFIL TALENT À JOUR!
(Rôles, missions, projet, sports...)

Talent

13. Retranscriptions des interviews

Entretien de Romuald Saenen (DRH)

Peux-tu te présenter et expliquer la fonction que tu occupes chez Décathlon ? Depuis combien de temps y travailles-tu ?

Ok, donc, je m'appelle Romuald. Je travaille chez Décathlon depuis le 30 novembre 2002 et donc j'ai fait plusieurs fonctions dans l'entreprise mais aujourd'hui ma fonction, on va dire que c'est DRH de Décathlon pour la Belgique. C'est depuis, je ne sais jamais, 6 ou 7 ans, quelque chose comme ça. C'est une partie de mon activité. La deuxième partie de mon activité, c'est que je suis aussi co-fondateur d'une entreprise qui s'appelle Toscane Accompagnement, Belgique. Avec cette entreprise, on accompagne des entreprises à se transformer, comme on a fait chez Décathlon, en fait.

Oui, j'avais justement vu ceci sur ton profil LinkedIn, c'est très intéressant. On rentre maintenant un peu plus dans le vif du sujet avec Décathlon. Est-ce que tu pourrais me décrire la politique en matière de gestion des ressources humaines de Décathlon. Comment vois-tu les choses ?

Moi, je ne vois pas les choses en termes de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, c'est parce que mon titre, c'est plus simple comme ça pour le monde extérieur mais je ne me sens pas du tout DRH à l'intérieur de Décathlon. Ce que je pense, c'est que, et c'est finalement le seul parti pris que j'ai, c'est que les personnes sont responsables et capables de trouver des solutions pour elles-mêmes. Et mon rôle, c'est de créer un environnement qui permet de créer des conditions dans l'entreprise (hiérarchie, processus de décision, processus de recrutement, processus de plein de choses), donc de créer des processus et un environnement qui permettent aux personnes de prendre les meilleures décisions pour elles, les utilisateurs sportifs, rapidement. C'est ça mon point de vue.

Et, donc, avec cette vision des choses, comment est-ce que tu perçois vraiment le rapport entre Décathlon, l'entité, et les travailleurs ? Est-ce que l'entreprise se base réellement sur l'autonomie des travailleurs ?

Donc, l'idée c'est de créer de l'espace pour eux, de les laisser faire ce qui est bon pour eux et pour le client. Le principe, c'est simplement de créer, d'écrire ensemble une vision, un endroit qu'on vise ensemble, une direction qu'on vise ensemble, d'avoir des principes structurants qu'on peut appeler un terrain de jeu, un cadre de jeu dans lequel on est libre. Puis, à l'intérieur de ce cadre de jeu, des processus qui nous permettent de bien vivre ensemble et puis après, de

laisser faire les personnes pour se rapprocher chaque jour un peu plus de la vision. C'est ça un peu le principe si je l'explique de manière théorique.

Donc, c'est plus un principe d'accompagnement et d'entente si je comprends bien ?

En fait, c'est la subsidiarité qu'on appelle ça ici. C'est-à-dire que les meilleures personnes pour prendre des décisions, c'est les personnes qui incluent les conséquences de ces décisions. L'idée, c'est qu'on va toujours essayer de laisser décider la personne qui assumera les conséquences de la décision. Il n'y a pas de raison qu'une personne en RH, par exemple, recrute quelqu'un pour un service ou pour un magasin alors que ce n'est pas elle qui va travailler avec cette personne. Donc, la personne qui va recruter, c'est la personne qui travaillera directement avec cette personne.

Parfait. Du coup, comment vis-à-vis de ce principe, on pourrait décrire l'expérience de travail d'un employé chez Décathlon ? Est-ce qu'on s'attarde plus sur son rendement, ses résultats, ce qu'il apporte à l'entreprise ou sa personnalité ou alors par rapport à sa place dans l'équipe ?

Je ne suis pas sûr de bien comprendre ta question.

Je vais reformuler : en tant que travailleur, est-ce qu'on porte plus l'emphase sur sa personnalité, ses comportements au travail, sa bonne humeur, ou plus sur son rendement, ce qu'il apporte en termes de chiffre ou alors sa place dans la communauté, dans l'équipe Décathlon. Chez Décathlon, comment est-ce que vous percevez l'importance d'un travailleur ?

En fait, nous en Belgique, on a écrit un rêve qui est un rêve commun avec les collaborateurs de Décathlon et dans ce rêve il y avait trois axes. Un, se faire du bien entre nous. Deux, faire du bien à nos utilisateurs. Trois, faire du bien à la planète. C'est ce qu'on vise. Donc, on va toujours essayer de faire des résultats mais en vivant bien la manière dont on va faire des résultats et également, en essayant d'améliorer notre impact sur notre environnement, voire de faire beaucoup mieux parce qu'on voit qu'on a un retard énorme. Donc, dans l'animation, dans le quotidien, dans comment nous vivons tout ça ensemble, on va essayer d'être dans un équilibre de ces choses-là. C'est-à-dire qu'on ne peut pas se dire « on ne se fait que du bien à nous » parce que, si on oublie de faire du bien à nos clients en même temps, ben ça ne durera pas très longtemps. Parce que on a besoin de ressources pour se faire du bien. On ne peut pas dire « on ne va faire du bien qu'à nos clients » parce que si on ne fait que ça et qu'on ne met l'accent que là-dessus et qu'on s'oublie nous-mêmes, ce ne sera pas durables non plus. Parce qu'à un

moment donné, il y aura des équipes qui vont se dire « on fait tout pour le client mais nous, on n'en profite pas. Donc ça n'a pas de sens de faire du bien aux gens alors que nous on n'en profite pas. » Et donc, on va essayer dans l'animation, dans comment on vit ensemble d'apporter, dans ce qu'on regarde, dans ce qu'on mesure d'apporter de l'intérêt, par exemple aux résultats économiques, à comment nos clients nous perçoivent, etc. mais aussi à comment nous vivons ensemble, à est-ce que nous sommes contents de vivre ensemble ? Est-ce que nous sommes contents d'être chez Décathlon ? Est-ce que nous sommes fiers ? Etc. Et on va essayer de prendre soin de ces différents aspects là en permanence de manière coordonnée.

Top, c'est bien formulé. Et donc, une question qui est liée à se faire du bien au sein de chez Décathlon... J'ai beaucoup abordé, dans mon mémoire, le terme de reconnaissance au travail, surtout la reconnaissance exprimée des cadres, de la direction vers les employés. Est-ce que Décathlon a une politique de reconnaissance du travail ? Comment ça se passe chez vous ?

Moi, je pense qu'être reconnu pour ce qu'on fait, c'est ce qui nous permet d'exister et de continuer à avancer. Donc, la reconnaissance chez Décathlon, pour moi, c'est primordial. Par contre, je pense qu'être reconnu par une hiérarchie, dans une entreprise un peu paternaliste, je pense que ça ce n'est pas durable parce qu'à un moment donné, on perd le sens de ce qu'on fait. On ne fait plus les choses parce qu'elles ont du sens ou parce que c'est le projet qu'on a décidé ensemble mais pour plaire à notre patron et là, pour moi, c'est une des choses qu'il faut éviter. Chez Décathlon, on va plutôt essayer d'encourager des processus où on est reconnu ; que ce soit un processus d'évaluation, un processus pour l'évaluation des salaires, etc. mais pas nécessairement par un patron. On va faire ça de manière collaborative. On va faire ça avec des collègues. On va faire ça avec des spécialistes, etc. Et donc, on va être reconnu mais par un pair et pas nécessairement par quelqu'un qui est au-dessus de nous. D'ailleurs, la hiérarchie, il y en a de moins en moins. Il n'y en a pratiquement plus, enfin il y en a encore mais je veux dire que c'est quelque chose qui tend à diminuer. Donc, voilà, je ne sais pas si je suis clair ?

Parfaitement clair. Est-ce que tu pourrais donner plus de détails quant à la façon dont vous apporter de la reconnaissance au niveau collaboratif ? Si j'ai bien compris, cela se passe entre pairs mais sous quelles formes ?

Pour te donner un exemple, avant, il y avait une revue des salaires annuels et pour être récompensé, mon patron devait présenter à un patron et ce patron-là présentait ça dans un comité et les dirigeants décidaient si oui ou non cette personne allait être augmentée ou pas.

Aujourd'hui, qu'est-ce qu'il se passe ? On propose aux personnes qui souhaitent changer leur salaire de faire toute une procédure de demande de conseils auprès de pairs, d'un expert et de leur coach, et ces personnes vont dire « voilà, j'estime avoir bien travaillé donc, et on donne toutes les informations nécessaires, et en fonction du travail que j'ai fait, je pense que je dois avoir autant d'augmentation. » Et puis, les personnes à qui je demande conseils vont répondre oui/non, ça me semble juste/ça ne me semble pas juste. Et je vais demander conseils comme ça à quelques personnes et donc ça va me permettre d'être reconnu pour ce que j'ai bien fait, par les pairs, les experts, etc. Puis, une fois que ma décision est prise, une fois que tous ces conseils sont pris, je décide moi-même du salaire que je vais gagner l'année qui suit. Par contre, ça ne se fait pas n'importe comment, il y a tout un cadre. Donc, nous on donne c'est quoi, comment se rémunérer chez Décathlon, c'est quoi les normes, etc. Par contre, tu es complètement libre de sortir du cadre, mais il y a un cadre.

Ok et donc là, tu me parles de reconnaissance mais c'est plus au niveau salaire. Est-ce que, au niveau...

Je ne dirais pas que c'est de la reconnaissance au niveau salaire. Pour moi, la reconnaissance c'est surtout dans l'échange qui précède la prise de décision de changer le salaire ou pas. C'est aller voir mon collègue pour lui parler de salaire, c'est intéressant que mon salaire change ou pas. Et donc là, en lui disant ça, ben je lui parle de combien je gagne, je lui parle de à combien je m'estime et donc là, il y a vraiment quelque chose qui est de la reconnaissance de l'autre parce que pour moi, on ne sait jamais être reconnu que par un autre. Après, on peut donner des salaires, des cadeaux, je ne sais pas, on peut inventer n'importe quoi mais ça passera... La vraie reconnaissance, c'est toujours par les yeux de l'autre que je peux la trouver. Ce n'est jamais dans un salaire, ce n'est jamais dans un cadeau. C'est qui va me donner le salaire, qui va me donner le cadeau qui importe. Et donc, c'est pour ça que c'est important de mettre tout ça dans des processus où on échange avec un autre. C'est ça le plus important.

Donc, en soi, c'est déjà une forme d'appréciation de la performance de celui qui va demander cette revalorisation si je comprends bien ?

Tout à fait, cela en fait partie, oui.

Justement, en ce qui concerne l'évaluation de la performance, quel type de processus mettez-vous en place chez Décathlon ?

Donc en fait, chez nous, si tu as envie de faire quelque chose, tu lèves la main et tu dis, moi j'ai envie de faire ça. Par exemple, j'ai envie de traiter tel sujet pour l'entreprise et je m'engage à

réaliser telle performance en faisant ça. Alors, pour tout ça, tu as le droit de choisir un coach et on a un leader, on va dire, un leader du pays ou d'une entité. Et l'idée, c'est que je me mette d'accord avec mon leader et mon coach sur ce que je veux obtenir parce que mon coach va m'aider à y aller et mon leader va pouvoir juger de « est-ce que tu as tenu sur ce à quoi tu t'es engagé ? » Donc, en fonction de cet objectif que j'ai défini avec le leader et le coach, je travaille et puis, tous les mois, je vois mon coach et on fait le point pour voir comment ça avance, est-ce que c'est sur la bonne voie ou pas etc. Et alors, à la fin de l'année, je vais faire le point, une évaluation avec mon coach et on va regarder ensemble si j'ai obtenu ou pas ce que je m'étais engagé à faire. De là, découle tout : qu'est-ce que je vais faire l'année d'après ? est-ce que je vais être valorisé salarialement ou pas, etc. Mais, c'est très simple en fait. Je dis « moi, j'ai envie de réaliser quelque chose » et il n'y a rien qui vient du dessus. C'est moi qui définis mes objectifs. Si tu veux, nous, on a notre rêve avec les trois axes mais il n'y a pas une stratégie qui vient de la direction en disant « vous devez faire ça. » Chacun lève la main et dit « bon, je veux aller par-là et je veux réaliser ça. » Puis il y a le coach qui est là pour nous guider et on s'engage face au leader à réaliser ce qu'on a dit qu'on allait réaliser.

Ok, donc, ces objectifs qu'on se fixe soi-même, de quelles formes peuvent-ils être ? Est-ce que c'est forcément « je veux arriver à un objectif en termes de ventes, je veux arriver à développer telle expertise » ou est-ce que cela peut être autre chose que de la rentabilité ?

Donc, il y a des objectifs personnels pour ma croissance, pour moi grandir, pour m'améliorer. Cela peut être me former, cela peut être devenir maîtrisant sur un sujet ou l'autre, etc. Et puis, il y a également des objectifs qui permettent d'aller vers le rêve commun. D'ailleurs, tous doivent nous y mener. Donc, cela peut-être un objectif de performance économique, cela peut être un objectif de créer une nouvelle manière de vendre, cela peut être un objectif... Ça peut être, par exemple, quelqu'un qui a un objectif sur le *gender equality*, qui a vraiment envie de promouvoir l'égalité des genres. Ce genre d'initiatives, de projets, c'est important de pouvoir suivre et évaluer. Cela peut être énormément de choses en fait. Mais l'idée, c'est que tu fasses quelque chose qui corresponde à tes talents. On essaie de pousser les gens à travailler dans leurs talents et pas dans des choses qui seraient difficiles pour eux. Parce que quand tu travailles dans ton talent, tu as toujours envie de progresser, c'est facile pour toi et tu es très bon. Donc, on ne va pas essayer de dire « ben, ça tu ne sais pas bien mais tu dois le faire un peu mieux pour l'année prochaine. » Parce qu'on va toujours arriver finalement à être un peu plus, un peu mieux moyen. Par contre, si on va travailler dans ce en quoi on excelle, on peut vraiment atteindre de l'excellence et des niveaux de performance vraiment différents.

Donc, en gros, si je comprends bien, le but de cette évaluation de la performance est le développement personnel ?

C'est les deux. Pour moi, du développement personnel pur, ça ne sert à rien. C'est du développement personnel pur au service du sens de l'entreprise. Si on fait du développement personnel pur, on va chez un psychothérapeute. Et même là, je pense que ce n'est même pas du développement personnel pur, je pense que c'est au service de ma vie, donc au service de quelque chose que je mets en œuvre concrètement dans le monde. Moi, je pense qu'il faut toujours lier un objectif de développement personnel avec quelque chose qui impacte mon environnement, quelque chose que je réalise chez Décathlon. Sinon, on est dans quelque chose de fumeux et on ne peut pas se rendre compte soi-même des progrès. On peut dire... On peut imaginer dire « je vais progresser sur ma sincérité, je vais décider de dire la vérité aux autres » mais si je ne dis jamais la vérité à quelqu'un, ou que je ne mens même jamais à quelqu'un, je ne sais pas progresser sur le sujet. Donc, c'est toujours, encore une fois en mentant ou en disant la vérité que je vais voir combien de fois je mens en moins ou combien de fois je dis plus la vérité. Tandis que si ça reste une conversation entre toi et moi, que tu aies un mentor ou pas, on n'en sait rien, je peux te raconter n'importe quoi. Tu vois ?

Oui, vu de ce point-là, c'est intéressant.

Je te donne un autre exemple un peu bateau qui me vient comme ça. Tu vois, je peux dire « je suis plus agile, je suis devenu plus agile » mais comment tu peux voir toi-même que tu es plus agile qu'avant ? Tu peux dire « je suis devenu plus souple » mais si tu ne sais pas qu'avant tu pouvais toucher tes genoux et maintenant tu peux mettre les mains au sol, tu ne sais pas que tu es devenu plus souple. Tu vois ? Donc, c'est toujours lié à une action, à quelque chose qu'on met dans le monde, le développement personnel. Moi, je suis contre le fait de créer, de faire du développement personnel qui n'est pas agi dans le monde parce que ça n'a pas de sens pour moi.

De ce fait là, il y a quand même un certain contrôle, ce n'est peut-être pas le bon mot, mais il y a un suivi quand même du fait que ce développement permette, soit bénéfique ?

Donc, c'est vraiment le rôle du coach, qui est formé et qui accompagne ça. Mais pour moi, il y a vraiment une impossibilité d'avoir du développement personnel pas au service de quelque chose. Ce n'est pas possible : si toi tu apprends quelque chose, c'est pour le mettre dans le monde. Apprendre des choses sans le mettre dans le monde, ça n'a pas de sens. Enfin, voilà. Tu vois le stage que tu es entrain de réaliser là, c'est pour te permettre de vivre ta vie, de faire

quelque chose dans le monde et puis en le faisant, tu fais déjà des choses dans le monde. Sinon, tu ne fais rien en fait.

Parfait. Et donc, je reviens un peu sur le processus d'évaluation. Tu as parlé des coachs. Ces coachs sont des gens de l'entreprise ? Je n'ai pas bien entendu.

Oui. Oui, donc chez nous, chacun a la liberté de choisir son coach. Donc, chacun choisit par qui il veut être coaché et on propose, pour tous ceux qui veulent dans l'entreprise, la formation coaching. Donc, je peux me former pour devenir un bon coach, pour progresser, etc. Chacun est susceptible d'être coach de tout le monde, en fait. Il n'y a pas de contrôle là-dessus. Donc, c'est « moi, je pense que, je ne sais pas qui, Jean-Marc, serait un excellent coach pour moi », je peux aller demander à Jean-Marc « est-ce que tu souhaiterais m'accompagner cette année et me voir une fois par mois pour me coacher sur mon travail et sur comment je peux progresser ? » Bien sûr, c'est quelque chose qui doit être accepté. C'est un accord tripartite entre le coach, le leader et le collaborateur.

Ce système, vous l'avez mis en place depuis combien de temps ? Et avec le recul, comment jugerais-tu l'impact de ce processus sur la performance quelle qu'elle soit des employés ?

Deux ans, je dirais, quelque chose comme ça. Moi, je pense qu'un des gros avantages de pouvoir choisir... Avant, tu avais un patron qui était aussi ton coach donc tu tombais chez un mauvais patron, ben pas de chance. Pendant deux ans tu attendais, ou pendant trois ans ou quatre ans, qu'il parte pour peut-être après en avoir un meilleur. Aujourd'hui, tu es dans un environnement, tu as un leader, ben tu as le droit de choisir ton coach. Tu as le luxe de pouvoir trouver quelqu'un qui va pouvoir t'aider à progresser dans la vie et dans ton travail. Donc, ça permet vraiment de faire progresser les personnes. Après, est-ce que ça va mieux grâce à ça ou moins bien grâce à ça, c'est difficile à dire parce que pour pouvoir prouver ça, il faudrait avoir les deux solutions, un échantillon qui fait comme avant et un échantillon qui fait comme aujourd'hui, mais on ne les a pas. Donc, c'est un choix, un acte de foi que nous, on fait, que comme ça, l'entreprise va vivre plus longtemps, qu'on va cultiver plus le talent des personnes et que ça va nous faire réussir. Mais, c'est toujours un acte de foi une décision comme ça sinon tu dois faire évoluer les deux systèmes parallèlement mais nous, on n'a pas fait ça. Pour voir s'il y en a un qui est meilleur que l'autre et là on est dans l'ordre du test, dans l'ordre de ce genre de choses. Nous, on n'a pas testé. On a décidé que ça, on y croit et on y va.

Ok, je vois. Je me posais aussi la question : « tu penses que l'évaluation, telle qu'elle est mise en place maintenant, améliore le quotidien de ces employés ? Le quotidien donc

l'expérience de travail, la façon dont ils travaillent. Est-ce que cela apporte du bonheur aux employés, du bien-être ?

C'est intéressant ce sujet du bonheur ou du bien-être. Moi, je n'ai pas la prétention de rendre quelqu'un heureux et je pense vraiment que c'est dangereux d'avoir cette prétention-là en tant qu'employeur ou même en tant que personne parce que c'est se prendre un peu pour Dieu. Tu vois, moi, la capacité de te rendre heureux ou te donner du bonheur, je n'y crois pas. Par contre, ce que je crois, c'est qu'on peut créer des conditions comme le coaching, comme plein de choses comme ça, pour que quand il y a un problème, le problème soit traité. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problème. En fait, quand il y a un problème, on va essayer de le résoudre plutôt que de dire « ben tant pis, dans une entreprise, il y a des problèmes, faut vivre avec. » Donc, on a beaucoup de moment où il y a des choses qui coincent, des choses qui fonctionnent moins bien que ce soit d'un point de vue personnel ou d'un point de vue collectif. La différence entre ce qu'on fait aujourd'hui et ce qu'on faisait avant, c'est qu'aujourd'hui, on en parle. Quand il y a quelque chose qui ne va pas, on se met à table et on dit « ben voilà, ça ne va pas, comment on fait pour faire le prochain pas ? » Alors, est-ce que les gens sont plus heureux comme ça qu'avant ? Je ne sais pas. Par contre, ce qui est sûr c'est que quand il y a un souci, on peut le changer.

Ok, et donc pour revenir à un concept un peu plus théorique, est-ce que tu considères que toutes ces pratiques, cette vision des choses qu'à Décathlon permettent de faire la différence par rapport à d'autres entreprises qui sont plus focus sur la rentabilité, profit, business, etc ? Est-ce que cela permet d'humaniser le travail ?

Oui, ça je pense en tout cas, qu'il y a un côté très humanisant à travailler comme ça. C'est pour ça que je ne parlerai pas de bonheur parce que pour moi, le bonheur, c'est un truc... Quelqu'un qui est toujours heureux, il n'est pas dans la vie. La vie, c'est fait de hauts, de bas, de changements, de moments de joie, de moments de difficulté. Quelqu'un qui sourit tout le temps, qui dit « c'est super le bonheur, etc. », je pense qu'il est hors de la vie quelque part. Donc, moi, j'aurais tendance à dire que ça permet ça. J'aurais tendance à dire aussi que ça permet aussi de la performance parce que pour vivre tout ça, il faut des ressources. Donc, il faut faire des performances. Moi, je ne pense pas qu'il faut oublier ceci. Il faut regarder la performance, il faut regarder si tout ce qu'on met en œuvre, ça donne quelque chose. Et si ça ne donne pas quelque chose, il faut changer ce qu'on met en œuvre parce que sinon ça ne durera pas. On ne pourra pas vivre longtemps avec cette manière de travailler. Et donc, ce type d'entreprises-là, ce n'est pas un type d'entreprises qui oublie la performance, c'est un type d'entreprise qui

regarde, qui considère la performance comme la conséquence de ce qu'on fait. Mais, ça ne veut pas dire qu'on ne la regarde pas. C'est un peu philosophique

Je vois, c'est super intéressant. C'est vraiment une perspective pertinente. Sinon, j'avais une dernière petite question qui est un peu en bonus par rapport à ce que je fais mais ça m'intéresse vraiment : est-ce que tu penses que l'évaluation de la performance, c'est une bonne chose que ce soit lié à des questions de rémunérations ? Est-ce que ça ne biaise pas les choses et les décisions qu'on prend ?

C'est un choix. Tout biaise toujours tout. La question, c'est « est-ce qu'on fait le choix de travailler comme ça ou pas ? » Nous, c'est vrai qu'on lie la performance et la rémunération. Mais, on pourrait très bien le faire autrement. Mais de toute façon, et on lierait alors, la rémunération à autre chose et la performance à autre chose. Ce serait un autre choix, mais ce serait un autre biais. Moi, je pense qu'on ne peut pas créer des choses neutres, en fait. Chaque fois qu'on va faire quelque chose, cela va avoir un impact, une influence. Et après, c'est un choix, en fonction de ce qu'on veut vivre ensemble dans l'entreprise, de le faire comme ça ou de le faire autrement. Moi, je pense qu'il n'y a rien de bien, rien de mal. Il y a juste des choses qui provoquent des choses. Donc, évidemment, si je provoque, si je lie la rémunération à la performance, ça va faire en sorte qu'on va créer des personnes qui vont aussi travailler pour être augmentées. Si je ne le fais pas, ça créera des personnes qui s'en foutent, je n'en sais rien. Mais, c'est toujours un choix, en fait. Par contre, je pense qu'idéalement, il faudrait sortir de ça. Dans un idéal, ce serait de sortir de la performance et de la rémunération. Mais, par contre, c'est vraiment aujourd'hui le monde dans lequel on vit. Aujourd'hui, toutes les performances des entreprises... Les actionnaires sont rémunérés en fonction de la performance des entreprises. En fait, tout ce système découle du système économique actuel quelque part, où toute la performance rémunère, que ce soit au niveau de la bourse, au niveau des dirigeants, etc. Et donc, finalement, ce système s'enchaîne jusqu'à la fin de la chaîne. Nous, on pourrait très bien imaginer un système où « plus je suis heureux, plus je gagne. » C'est ce que j'aimerais dans l'idéal : « plus je m'amuse dans mon travail, plus je suis bien payé. »

Et justement, cette humanisation du travail que vous visez chez Décathlon, c'est quand même quelque chose qui vous fait vous démarquer du commun des entreprises, je dirais.

Oui, j'ai l'impression qu'on commence à vraiment être différents, oui.

C'est une bonne chose. En ce qui me concerne, j'ai fini mais est-ce que tu voudrais rajouter quelque chose ?

Non, je ne crois pas.

Parfait, un grand merci pour tes réponses et ton temps.

De rien, bonne continuation.

Entretien de Nicolas Wittouck (Store Leader)

Alors est-ce que tu pourrais me rappeler ta fonction au sein de l'entreprise, te présenter en quelques mots ?

Oui hein, bien sûr. Donc, moi, j'ai 28 ans. Je suis chez Décathlon depuis un peu plus de 5 ans maintenant, je pense, si je ne dis pas de bêtises. Donc, moi, j'ai commencé en tant que vendeur cycle au Décathlon Namur, sur une conso rayon qui faisait une dizaine de personnes à l'époque. Ensuite, je suis passé responsable sur l'atelier service après-vente et personnalisation. Donc, c'est ce qu'on appelle l'atelier, je ne sais pas si tu connais. Donc, voilà, ça c'est une équipe de 5 à 6 personnes. Et ensuite, je suis passé en tant que responsable, on appelait encore ça responsable à l'époque, responsable cycle, toujours dans le même magasin. Ben, donc voilà ici avec la partie animation économique, la partie animation d'équipe également. Et, enfin, depuis mai passé, je suis entre-guillemets à temps-plein sur Nivelles donc, ils appellent ça maintenant store leader. Anciennement, ça regroupe à peu de chose près les responsabilités, enfin ça regroupe clairement les responsabilités d'un directeur avec quelques tâches un peu différentes aussi. Sur l'ouverture de Nivelles, donc, moi, le bâtiment était déjà choisi. Moi, je me suis occupé de recruter l'équipe, de choisir les sports évidemment et que le déroulement de l'ouverture se fasse en temps et en heure prévu. Donc, voilà, ça c'était l'année passée. Donc, ici sur Nivelles, on est 12 personnes pour l'instant, on a recruté un petit peu plus. En plus de ça, comme c'est un petit magasin, je m'occupe aussi de certains rayons. Donc, avec un autre de mes collègues, j'anime aussi la partie cycle. On est deux sur le cycle mais vraiment juste deux personnes pour 4 rayons. On fait une partie sur le basket et également tout ce qui est sport de glisse. Voilà, ça c'est dans les grandes lignes et comme ça tu vois ce qu'il en est. Et sinon pour les responsabilités du, on va dire directeur anciennement, je dois m'assurer évidemment que tout le monde soit formé au maximum, que les entretiens se fassent pour chaque collaborateur, que j'aie un suivi là-dessus et évidemment je suis garant des performances économiques également, de bien-être humain également entre chaque collaborateur, que tout le monde soit heureux au travail. Donc, voilà, ça fait partie de mes responsabilités. Il y a également, indirectement tout ce qui est sécurité du bâtiment mais j'ai un de mes collègues, donc ce qu'on appelle un responsable d'exploitation, je ne sais pas si on t'en a déjà parlé ? Toutes ces choses-là, s'il y a des termes que tu ne comprends pas, dis-moi !

J'avoue que, responsable d'exploitation, je n'avais pas encore entendu.

Ben, en fait, ici, sur Nivelles, comment on fonctionne ? Donc, il y a moi, anciennement directeur de magasin, store leader maintenant. Donc, en gros, mon projet, c'est de faire que le magasin

de Nivelles soit à l'attente de Décathlon Belgique et surtout de la population de Nivelles. J'anime ça avec un de mes collègues, donc, on appelle ça un co-leader, un leader adjoint qui correspond, à la grosse louche anciennement, à directeur de magasin en formation et enfin la structure, elle se termine avec un responsable exploitation. Donc, lui qui va s'occuper de la sécurité du bâtiment, la maintenance mais également démarques, les vols, tout ce qui va être frais également. Frais du bâtiment, donc c'est le côté un peu plus protocolaire si je peux dire, sur le bâtiment. Donc, voilà où ça en est.

C'est vraiment super intéressant d'apprendre à connaître les différentes tâches et responsabilités très, très variées. Voilà, ici, j'ai eu un aperçu de l'organisation de travail mais comment est-ce que tu décrirais la politique plus en matière de gestion des ressources humaines chez Décathlon ?

Ben, en fait, ça part d'un besoin. Donc, ici simplement, dans les grandes lignes, on a un chiffre d'affaires, ce qu'on appelle un pilotage. Donc, on a un pilotage à l'année, on estime qu'un magasin va faire autant de millions de chiffre d'affaires. On travaille avec une productivité donc c'est-à-dire que chaque magasin à une productivité globale. C'est-à-dire que pour chaque euro qu'on va récolter en chiffre d'affaires, ça nous permet d'engager X heures de personnels. Donc, la productivité qui nous permet de voir ce qu'on peut plus ou moins engager. Donc, ça c'est une chose. On sait que, par exemple... Tu t'en doutes, on ne va pas engager le même nombre de personnels sur un mois un été que sur un mois en hiver où on aura beaucoup moins d'influence. Et en fait le besoin il est là. Je te donne un exemple : ici, on est en pleine période où les parents viennent acheter un vélo, parce qu'à Pacques, c'est les cloches qui viennent apporter un vélo hein. C'est vraiment caricaturé mais c'est comme ça. Du coup, on estime qu'on va faire un chiffre d'affaires plus gros, avec autant de % de chiffre d'affaires en plus, on doit anticiper ce besoin et donc, on va devoir engager quelqu'un en plus. On a un étudiant, un CDD ou autre hein. Une autre personne dans notre magasin qui... Tout est possible. Et alors, en fait, à partir de ce moment-là, on estime vraiment le besoin que l'on a en heures. Après, au niveau du recrutement à proprement dit, comment ça se passe ? C'est le leader sport qui va venir dire « ben écoute là, d'ici deux, trois mois, j'ai ma grosse période qui va arriver, j'estime pouvoir faire autant de chiffre d'affaires, j'estime que j'ai autant de besoin en heures sur ma conso, sur mon rayon. » C'est lui qui va décider de ça, en fait. Ensuite, le recrutement, je suppose que tu connais, il y a la plateforme Décathlon Jobs mais maintenant, elle a été remplacée par Join Us. Donc, je ne sais pas si tu l'as déjà vue celle-là ?

Non, je n'ai pas eu l'occasion de voir.

D'accord, ben c'est ouvert à tous hein. Avant c'était Décathlonjobs.be, je pense que c'est encore ouvert jusqu'au 22 si je ne dis pas de bêtises, de tête. Les annonces pouvaient être faites par les magasins disant ben voilà « Décathlon Nivelles recrute un vendeur ou un leader sports d'eau, autant d'heures par semaines, avec les détails du contrat, le profil recherché est celui-ci. Si te sens correspondant à ce profil, je t'invite à postuler. » Et il y avait aussi des candidatures spontanées. Donc ça c'est la classique mais sinon ce qui existe aussi dans les postes, on va dire, avec plus d'expérience ou plus haut dans la hiérarchie, on fonctionne évidemment plus dans l'interne quoi. On pratique avec un emailing et on envoie, voilà « le Décathlon de Nivelles est à la recherche d'un responsable d'exploitation, un directeur en formation ou un leader X ou Y. » Donc, on peut tout à fait faire du recrutement en interne quoi.

Si je comprends bien, en fait, c'est une GRH qui est vraiment centrée sur les besoins économiques ?

Economique parce que ça part d'un besoin. On veut de la performance économique derrière. Après, le besoin, il se transforme en besoin humain parce qu'on veut un profil sur lequel on voit en long-terme. Moi, je vois quelqu'un qui bêtement fait son travail sans réfléchir... Le but de Décathlon en matière de GRH, c'est quand même d'avoir des profils qui, à terme, pourraient se détacher et pouvoir peut-être monter plus tard dans d'autres magasins ou à différents rôles et peut-être s'épanouir. C'est tout à fait ça le but. On ne va pas se mentir, on n'est pas une ASBL. Cela part d'un besoin économique mais qui se traduit avec un besoin humain et voilà. C'est indéniable ça.

Nickel, ça me permet de passer directement à la question suivante. Je voudrais savoir comment est-ce que toi, tu jugerais les rapports entre Décathlon et ses travailleurs. Quelle est la vision globale de Décathlon ?

Pour moi, c'est une relation de confiance et de transparence. On utilise toujours ces mots-là. Je pense que Romuald te l'a déjà dit : « bienveillance mais exigence. » Je dis dans certaines sociétés, c'est le cas mais pas toujours. Nous, on fonctionne avec des entretiens individuels ou en tout cas des rendez-vous mensuels ou toutes les 6 semaines sur lesquels on se pose. « Voilà, tes objectifs sont là. » Effectivement, il y a des objectifs économiques qui sont là. Que ce soit autant de l'ampleur chiffrée que la qualité d'un rayon propre et on prend toujours un temps pour discuter de ce qui va bien, de ce qui va moins bien. Donc, il y a toujours ce côté humain qui sera centré et en fait, ça nous permet d'avoir quelque chose qui est écrit par le collaborateur et qui est challengé par son leader. Donc, ça part d'un commun accord en soi. Quand la personne

est engagée, on dit « voilà, tes tâches seront ça, ça, ça. Ton profil nous intéresse parce qu'on a senti un dynamisme, que tu as ce côté commerçant mais que tu as envie de partager ce côté sportif aussi avec les clients et avec tes collaborateurs. » Parce que le sport reste toujours aussi au milieu. Et au fur et à mesure, voilà, on va être exigeants sur du travail parce qu'on veut un travail de qualité pour nos clients et pour nous simplement. Au fur et à mesure, on va essayer de faire grandir la personne, de la challenger. Et si, à partir d'un moment, la personne ne correspond entre guillemets plus sur ce pour quoi elle s'est engagée, voilà, on va la mettre en alerte : « écoute voilà, ce que tu as écrit, il y a deux, trois, quatre, cinq, six mois, ton projet peut-être qu'il ne tient plus la route. Ou peut-être que tu t'y es mal pris, on en reparle quoi. Donc, voilà, ça c'est de la confiance. C'est un accord écrit qu'on a entre deux personnes, parfois trois, qui comprend ce qu'on veut faire à l'année, au mois, tous les deux, trois mois et sur lequel on se repose pour voir ce qu'il en est et ce qu'il y a encore à faire.

Par rapport au travail de l'employé, de tous les collaborateurs de Nivelles, le focus est sur tout ce qui est rendement, sur tout ce qui est bien-être mais est-ce qu'il y a aussi de la place pour un focus sur l'intégration du travailleur dans l'équipe/le magasin ?

Oui, évidemment. Les premières phases, elles commencent quand, nous, on vient le recruter. On commence avec un tri sur base du CV, des coups de téléphones qui s'échangent et on invite toujours les candidats à venir en magasin pour faire le tour de la boutique, voir leurs réactions, déjà échanger avec eux dans un premier temps. Dès les premiers jours, il y a cette fameuse intégration où on prend le temps avec la nouvelle personne d'expliquer les outils, les rituels. On fait le tour de tous les collaborateurs pour qu'on puisse se présenter un à un. On a aussi ce côté appartenance en donnant la chasuble aussi. Je pense que ce qui est fort, c'est qu'on travaille avec des secteurs, enfin des sports passions comme on dit. Donc, c'est vraiment la personne qui va représenter un sport, qui a pour mission de développer ce sport et partager sa passion avec ses collègues et les clients. Ça devient presque une responsabilité. C'est vraiment ça qui devient fascinant, c'est qu'on partage tous la passion pour le sport et parfois on peut la partager mais aussi la respecter parce que, voilà, « ce n'est pas mon sport et je respecte. » Le bien-être et l'intégration vont de pairs. Donc, on essaie de se retrouver en faisant du sport entre nous. Un bête exemple : ils sont trois à partir sur le magasin faire un trail dans les Vosges parce qu'ils partagent la passion pour le trail. C'est quelque chose d'assez subjectif mais qui a toujours été au centre de Décathlon depuis maintenant des dizaines d'années. Oui, on bosse, on a de l'exigence mais quand le résultat est là, on fête nos victoires en équipe. On peut simplement faire une journée à tester un sport tous ensemble et on s'éclate ou bien on va boire un verre le

soir et c'est offert par le magasin ou que sais-je. C'est vraiment du donnant-donnant et nous, on est parti-pris que, sur le bien-être et l'intégration du collaborateur, il y a le collaborateur qui se donne encore plus.

C'est top, j'avais eu le même écho de la part de Romuald et c'est bien de voir que ça s'applique si bien au niveau local. Une dernière question concernant la GRH de Décathlon Nivelles : comment est-ce que tu jugerais l'importance portée à la reconnaissance du travail ? Quelles sont les formes de reconnaissance que vous mettez en place ?

Alors, la reconnaissance, elle est d'abord visuelle. La personne va être consciente elle-même parce que, comme je te l'ai dit, ce sont des choses qui sont écrites. Si le résultat est là, la personne va réaliser qu'elle a fait quelque chose de bien et qu'elle a obtenu le résultat qu'elle s'est elle-même fixé. Elle peut être verbale quand on lui dit « écoute, c'est super t'as fait ton travail et c'est beau ! Je suis fier de toi. » Donc, il y a aussi la reconnaissance au niveau magasin où on dit : « voilà, aujourd'hui, bravo à telle équipe, ils ont vraiment fait un super travail sur les pantalons de ski » par exemple. D'un point de vue plus formel, ça nous arrive souvent de suivre quelqu'un qui s'est lancé dans quelque chose qu'on ne lui avait pas demandé, il a déjà anticipé un besoin. C'est le genre d'investissements qui est hyper important aussi. Alors, à ce moment-là, on essaie un peu de challenger en fixant des étapes, des objectifs d'avancement, tu vois ? Donc, ça, ça reste du très factuel mais je pense qu'il doit y avoir de la reconnaissance pour ce genre de choses. Sinon, ça reste plus global, il reste des primes qui peuvent être faites. Tu as des primes annuelles pour des gens qui peuvent vraiment se détacher et qui apporte vraiment une pierre à l'édifice au niveau national ou même au niveau local. C'est quelque chose qui doit être nouveau. Donc, la reconnaissance est plus financière, pécuniaire. Ici, j'avais un projet : plutôt que de faire un prime, j'avais dans l'idée, pour l'ouverture de Nivelles qui s'était particulièrement bien passée... Donc, je parlais du principe que notre engagement, c'était d'ouvrir le magasin mais je pense que dans nos conditions et vu le timing qu'on a respecté, la qualité qu'on a eu sur le magasin, tous les retours qu'on a eus, j'avais vraiment envie de leur montrer ma reconnaissance. Donc, voilà ma démarche, c'était de regarder un petit peu pour faire une prime purement financière et pécuniaire en disant « ben voilà, ça reste en dehors de chez Décathlon. C'est pour vous, pour votre investissement. » Et à la réflexion, en fait, je me suis dit que j'allais plutôt leur offrir des bons d'achats chez nous pour qu'ils puissent en profiter sur tous les sports. Donc, voilà moi c'est une idée que j'ai eue en local. Sinon tu peux de nouveau réaliser des journées collectives. Je sais que Marche en Famenne a fait ça. Ils sont partis deux jours dans les Alpes où tu as la marque Quechua qui développe tous ses produits.

Ils ont été là-bas, ils ont passé quelques jours ensemble, ils ont été faire la rando, un peu de sport. Voilà, pour de nouveau tisser des liens ensemble et prendre leur weekend ensemble donc c'est une espèce de team building. Donc, il y a plusieurs choses qui existent quoi. C'est ça qui est assez sympa, c'est tout le monde peut le faire un peu à sa sauce. Il y a le côté plus primes, purement salarial qui lui est figé et qui dépend de certaines choses.

Oui, donc là il y a un cadre mis en place ? Ce n'est pas toi qui décides quand tu veux donner une prime.

Exactement oui. Et en plus il y a, je ne dirais pas un dossier mais plus une candidature à déposer. Moi, je propose personne parce que je trouve que cette année, par exemple, elle a vraiment dépassé ses objectifs, elle s'est vraiment surmenée ou elle a vraiment apporté quelque chose d'exceptionnel. C'est ce côté vraiment exceptionnel et une fois par an, il y a ce côté qui est discuté et validé par l'ensemble mais souvent c'est deux trois personnes soit extérieures ou proches qui disent « moi, je pense qu'il l'a mérité pour telle, telle ou telle raison. » C'est toujours dans le collaboratif ou dans le collectif en tout cas.

Donc, c'est intéressant, il y a cette dimension collective dans la reconnaissance au travail.

Ben oui, je pense que c'est même un des piliers. C'est Décathlon-Belgique, Décathlon-Monde et avant c'est Décathlon par agglomération. On est réuni maintenant, pour s'animer entre nous, avec les magasins qui nous entoure. Ici, moi je suis rattaché à l'agglomération du Hainaut : La Louvière, Mons, Tournai, Chatelineau donc on pense aussi à ce côté local et puis enfin on est sur le Décathlon-Nivelles et puis on sait qu'on fait partie de son rayon, par exemple, équitation, sports d'eau, etc. On sait qu'on apporte notre pierre à l'édifice quoi.

Donc, si je comprends bien la reconnaissance au travail est fortement liée aux résultats du processus d'évaluation de la performance ?

Oui alors de nouveau, ça concerne aussi les choses qui arrivent de manière exceptionnelle. Donc, ça arrive vraiment que des collaborateurs se révèlent ou bien travaillent de manière exceptionnelle. Nous, on n'est pas non plus à dire « voilà, je trouve que tu n'apportes rien de nouveau, je te pousse vers la sortie. » Ce n'est pas ça le but. Il y a des personnes qui sont ici et qui font remarquablement leur travail et c'est très bien comme ça. On n'est pas toujours à demander plus ou surenchérir. Moi, je respecte le fait qu'un collaborateur fasse son 9h-15h tous les jours, qu'il fasse ses 35 heures par semaine et que son rayon soit irréprochable. Les objectifs, la fiche technique, pour moi, dès qu'ils sont acceptés, il n'y a pas de course à la performance,

loin de là. Par contre, quelqu'un qui veut le devenir ou quelqu'un chez qui on peut réveiller un peu cette flamme, c'est clair qu'on va essayer de le faire.

Est-ce qu'il y a une reconnaissance qui se fait entre les collaborateurs eux-mêmes ?

Non, si tu veux, ce n'est pas aussi explicite que ça. On ne va pas faire un cadre avec l'employé du mois comme tu peux peut-être trouver de manière trop clichée. Ce n'est pas notre but, on n'aura pas de reconnaissance directe ou ouverte de cette manière-là.

Oui, ici ce que je voulais savoir c'est si l'avis d'un collaborateur sur un autre importait ?

Oui alors ici on travaille un peu avec le concept de polyvalence. Dans le sens où évidemment, tu auras des périodes où des rayons auront plus de travail que d'autres et évidemment, comme on n'est pas figé et qu'on est un petit magasin, on touche pratiquement à tous les rayons. Si on voit qu'un des collègues à plus du mal sur son rayon tennis par exemple et que les autres sont un peu plus cool, ils vont dire « voilà, je vois que t'as besoin d'aide, je suis là. » Ou bien, il est aussi possible qu'on se mette à dispositions des autres aussi en disant : « ben, si tu veux, je peux t'aider là-dessus quand t'as besoin. » C'est vraiment une forme de reconnaissance de se mettre au service de l'autre et entre guillemets oublier son rôle pour un moment.

Parfait, très intéressant. On va passer au sujet suivant maintenant : l'évaluation de la performance. Est-ce que tu peux me décrire le processus d'évaluation en place au Décathlon Nivelles ?

Alors, on a des entretiens, ce qu'on appelle, des entretiens individuels. Donc, ça, c'est variable, ça dépend, en fait. On a aussi des EAA, entretiens annuels d'activité et des EMA, entretiens de mi-année, même chose mais au mois de juin. Les EAA, c'est plutôt au mois de janvier. Donc là, on définit vraiment nos projets à long-terme, sur 6 mois ou 1 an. Ces choses-là de dire, je ne sais pas moi, le leader de sports de raquette décrit qu'il veut rassembler une communauté de 2000 tennisman/tenniswomen sur la région de Nivelles, dans le code postal. Donc, c'est quelque chose qui va être très concret et c'est quelque chose que lui va écrire. Après, il faut que ça ait du sens. Si j'ai envie de recruter 10 personnes, je ne pense pas qu'il y aurait le même challenge, ni d'intérêt là-dessus. Par contre, c'est lui qui va choisir : « d'après mes calculs, d'après mes ambitions, moi, j'ai envie de me mettre comme objectif de rassembler autant de personnes dans mon club, enfin dans ma communauté Décathlon-Nivelles, d'avoir autant de personnes. C'est un objectif qui s'écrit en tout cas. À partir de ce moment-là où l'objectif est écrit et réalisé et que c'était vraiment quelque chose qui était pour moi exceptionnel... Parce que c'est toujours

à la personne qui l'anime à dire « bon, voilà, pour moi, là, tu as fait un travail remarquable. Tu y es arrivé, bravo. » Là, on peut amener le sujet devant cette prime financière.

Donc, si je comprends bien, c'est l'évalué qui va lui-même dire qu'il se sent capable de faire ça et qu'il veut que ce soit son objectif ? Ce n'est pas au leader de décider.

Oui, clairement, c'est l'évalué qui décide de ses objectifs. Parce qu'ici, le cadre il est comment ? On a pris des leaders sports, des passionnés de leur rayon et ils le font vivre de leur meilleure manière. S'il y a un moment où ils veulent passer plus de temps à faire un linéaire plus agréable pour que les gens aient plus facile à acheter mon textile parce qu'ils trouvent que ce n'est pas clair là-dessus, ils prendront le temps. Pareil, j'ai une collègue qui s'occupe de l'équitation et elle me dit « écoute, je vais aller visiter des manèges parce que j'ai une ambassadrice qui potentiellement pourrait porter les couleurs de notre marque d'équitation et j'ai envie de prendre du temps là-dessus. » Je vais dire ok. Donc, en gros, c'est les collaborateurs qui choisissent leurs objectifs, eux qui choisissent leurs engagements et si ça correspond aux attentes que nous, on a au niveau macro du magasin donc dans la globalité, ben tout le monde sera gagnant. On donne à tout le monde la possibilité d'essayer. On a le droit de se tromper. Par contre, on a aussi le droit de réagir. On a même le devoir de réagir.

Donc, au niveau de la performance, j'entends des besoins en termes de rentabilité, bien-être, expertise. Est-ce qu'il y a d'autres aspects de la performance que vous évaluez ?

Alors, on a aussi l'évaluation de la satisfaction client où on sait que ça peut reposer sur un rayon ou sur une personne simplement. On a vraiment aussi la capacité à parfois à trouver la solution pour une problématique du client avec un cas particulier. C'est vraiment aller chercher la solution là où il faut. Donc, on évalue ça aussi. On a aussi un système d'enquête sur le bien-être du collaborateur. Donc, enquête qui a lieu une fois par an par une entreprise externe. Et sinon, nous on a aussi tous les trois mois une évaluation où on demande aux collaborateurs de remplir des questions de manière anonyme pour voir un peu comment ils se sentent, qu'est-ce qui leur ferait plaisir pour travailler avec encore plus de motivation, voilà.

Imaginons qu'un collaborateur dise, hors de ces périodes d'évaluation, qu'il aimerait se fixer un nouvel objectif, comment ça marche ? Est-ce que ça reste cadré ?

De nouveau, on a maintenant un plan de développement donc c'est ce qu'on fait lors de l'entretien annuel. Et voilà on dit : « ok sur cette année-ci, moi... » Je te prends un exemple très concret. J'ai un collaborateur qui s'occupe en partie du rayon fitness et en même temps de la partie de la communication. Je lui demande « Ok, quels sont tes outils pour pouvoir faire que

Décathlon-Nivelles se démarque par rapport à la communication ? Qu'est-ce qu'il te manque par rapport à certains magasins pour pouvoir rattraper entre-guillemets notre retard ou bien faire simplement les objectifs atteints » parce qu'on a des objectifs de clients à raccorder à notre communauté de Nivelles, évidemment. Lui, il me dit « ben voilà, je sais que j'ai encore des lacunes sur les designs de l'information, sur la connaissance en communication. » Et donc, voilà, au début de l'année, il s'engage à suivre une formation design, son objectif, très factuel, très concret, c'est, par exemple, d'avoir autant de milliers de likes sur la page Facebook. Donc, en soi, on a des objectifs sur le plan développement. Voilà, en termes de formations, tout peut être fait. Il y a des formations qui ont lieu chaque année. Parfois, il y en a qui sont entre guillemets pas imposées mais fortement conseillées pour/par les leaders et leur équipe. Que ça soit simplement du très formel sur le développement de certaines applications, on va développer le côté technique sinon il y a aussi le développement humain. On a beaucoup de formations sur tout ce qui va être épanouissement personnel ou le fait de pouvoir s'exprimer, des choses comme ça, du coaching aussi. Donc, il y a un peu de tout. Franchement, les formations, il y a un peu de tout. Il y a du très, très concret et du un peu moins concret.

Donc, pour les formations, les collaborateurs peuvent choisir eux-mêmes ce qu'ils veulent développer ?

C'est ça oui. Evidemment, c'est aussi le rôle du leader ou, anciennement directeur, de lui dire « écoute, moi, je connais quelque chose qui va pouvoir t'aider pour ça et je te mets en relation avec telle personne et je t'invite fortement à suivre cette formation-là » ou peut-être aller voir d'autres entreprises pour voir comment elles fonctionnent ou, simplement, voir avec un autre magasin et se dire « voilà, ce magasin il est super bon pour telles choses alors vois un peu comment c'est fait ou je te mets en relation avec la personne. »

D'un niveau plus pratique, quels sont les acteurs impliqués dans l'évaluation ?

Ici, pour te donner un exemple, ce n'est pas forcément moi ni un autre. Ce sera, par exemple, le leader de la personne qui l'amine, peut-être pas au quotidien mais pratiquement, qui est là, qui partage avec lui le même rayon, qui va l'aider et qui va prendre l'animé. Voilà, donc ça sera ça. Ça peut être quelqu'un de l'équipe, tout simplement qui va dire « Ben ok, effectivement je me rends compte au quotidien que Joseph fait bien son travail pour tel ou tel raison. » Ça peut être un externe au magasin ou quelqu'un qui connaît son travail. Souvent, c'est trois ou quatre personnes maximums.

Romuald m'a expliqué le système de mentorat : un employé peut être le mentor d'un employé et l'aider à évaluer ses objectifs, c'est ça ?

C'est ça voilà exactement. Si tu estimes qu'un de tes collègues peut effectivement donner son pour ou contre en disant « Oui, de ce que je partage avec lui, je trouve qu'il est au rendez-vous sur ses objectifs et je trouve qu'il travaille super bien ou pas. »

Mais, l'établissement des objectifs, ça se passe avec lui aussi alors ?

Alors, les objectifs de développement, c'est le collaborateur qui les choisit. C'est lui qui les écrit. Le rôle du leader, c'est de challenger ces objectifs. Je te disais, si c'est quelque chose d'atteignable, de réalisable, de logique quelque part, de cohérent comme je te disais avec la communauté de pratiquants de tennis. S'il dit « sur Nivelles, je ne peux en recruter que 50. » Est-ce que c'est excitant ? Si je recrute 150.000, est-ce que c'est logique ? Tu vois un peu la réflexion ? En fait, nous, on est garant de challenger un peu ce truc-là et de dire « Ok, ça, ça me paraît être une bonne idée. Pourquoi tu le fais ? » Le principe, c'est qu'il doit toujours y avoir du sens derrière aussi bien pour eux que pour Décathlon Nivelles. Ce n'est pas seulement pour dire « Ah j'ai fait une communauté. Les gens ont un logo Décathlon Nivelles. » Ce n'est pas ça le truc. C'est pour qu'on puisse organiser des journées tests, échanger avec le client, c'est pour avoir un retour sur certains clients, sur certains produits.

Par rapport à ce sens, quelles sont les finalités de ce processus ? Qu'est-ce que vous cherchez à retirer ce processus ? Une meilleure performance ? Le développement du bien-être ?

Ecoute, les deux vont de pair, les deux vont de pair. On ne va pas se mentir. Je te l'ai déjà dit, on n'est pas une ASBL. Si on veut continuer à proposer « Décathlon, c'est le sport accessible au plus grand nombre, » si on veut continuer notre philosophie, il faut qu'on puisse continuer à garantir une certaine rentabilité économique. Et quoi de plus challengeant que d'atteindre ses objectifs et d'avoir un rayon qui rapporte ? Je pense que tous les sportifs ont ce petit côté-là en soi, pas de compétition mais ce côté envie. Les entretiens d'évaluation, bah voilà, ça aide entre autres à les motiver et aider Décathlon quoi. « Voilà, je sens que j'ai une certaine motivation pour mon job, j'apporte quelque chose » et grâce à ça, on continue notre petit bonhomme de chemin au sein de Décathlon et pour Décathlon.

Au niveau plus global, si on prend une vue d'ensemble, comment est-ce que toi, après un an et quelque en tant que Store Leader à Nivelles, tu jugerais l'impact de ce processus ?

Pour moi, il n'y a que des points positifs. Les points négatifs, je n'en ai pas encore rencontré.

Et quels sont les points positifs principaux alors ?

L'implication entre guillemets de la personne. C'est ça qui est entre guillemets facile pour tout le monde, c'est de se dire que si tu ne respectes pas ou plus tes engagements, c'est soit que tu t'y es mal pris ou bien qu'il y a un problème sous-jacent ou que sais-je encore. Mais bon, ça, c'est un commun accord de ce qui se fait. Voilà, que du bénéfique. Ici, on a des personnes qui passent de CDD à CDI, des personnes sur lesquelles vraiment on fonde de plus gros espoirs, qui prennent plus de responsabilités. On a des personnes, je t'ai dit, qui prennent plus de tâches aussi qui étaient aussi, je caricature un peu, sur le rayon mais qui prennent aussi des responsabilités au niveau de l'organisation du magasin, ce qui permet aussi pour nous de relâcher la pression sur certaines choses et mieux accompagner certaines personnes. Voilà, donc c'est des bases horaires aussi qui grandissent. On a des personnes qui sont arrivées ici en 20 heures CDD et maintenant qui sont en CDI 36 donc voilà.

Donc, si je comprends bien, cette pratique d'évaluation de la performance, c'est vraiment la reconnaissance du travail via ce processus ?

Oui, c'est la reconnaissance. C'est ce qu'il y a de plus sain pour dire ce qui va et ce qui ne va pas. C'est écrit donc on peut facilement dire, ben voilà « ça, tu n'y es pas arrivé » ou « on n'y est pas arrivé » parce que, finalement, on le fait en équipe. « Est-ce que je n'ai pas été là à un moment ou quoi ? » On reprend le problème à l'envers. Alors là, c'est un peu le principe d'essai-erreur. On a le droit d'essayer quelque chose, maintenant si on voit qu'on n'y est pas arrivé, on se posera la question « Qu'est-ce qui n'a pas été ? » et on trouvera une solution ensemble. On sait qu'on ne fera plus les choses de cette manière-là quoi.

Je vois. J'aimerais bien maintenant parler des opportunités. Comment est-ce que selon toi, on pourrait rendre la pratique d'évaluation plus utile au développement de l'employé ? Est-ce que tu ferais les choses différemment ?

Ecoute, je pense que là il y a toujours des choses à faire effectivement. Il y a ce côté « là on peut se parler ouvertement parce que ça ne va pas. » et parfois déconner un petit peu ensemble mais c'est toujours avec un sens derrière et une bienveillance. Il y a aussi ce côté « ben voilà, moi maintenant, j'essaie que les choses soient un peu plus tassées, que le magasin tourne de manière plus homogène, plus naturelle. » Ce que j'aimerais aussi, c'est pouvoir prendre un peu de temps pour pratiquer le sport de la personne ou en tout cas échanger dans un milieu qui est

commun dans la pratique sportive. Je pense que c'est quelque chose qui aide en tout cas. Voilà, après il y a sûrement d'autres choses aussi qui sont possibles mais voilà. Aller manger un... ça n'arrive pas tout le temps mais cette année, on peut aller manger un petit morceau ensemble et alors là, c'est l'occasion aussi de sortir du magasin. Des choses, il y en a plein.

**Donc, c'est vraiment arriver dans un milieu externe à Décathlon, si je comprends bien ?
Sortir du cadre ?**

Oui, c'est tout à fait ça.

Super idée ça. J'ai une dernière question. Comment est-ce qu'on pourrait utiliser ce processus d'évaluation pour améliorer l'expérience de travail des collaborateurs ?

Pour moi, c'est déjà le cas, après une personne n'est pas l'autre. Mais, c'est une chance de pouvoir se livrer sur certaines choses. Ça permet de se dire que t'as peut-être un souci à ce niveau-là ou que tu prends moins de plaisir à faire telle tâche. Parfois, ça peut être : « C'est mon animateur qui ne me voit jamais, l'imprimante ne va pas, ça me saoule, les camions sont toujours en retard, c'est problématique. » Ou bien, « moi, j'ai remarqué que ce collaborateur-là, il prenait moins de temps pour faire ces tâches-là et ça provoque des frustrations. » Je pense que déjà le fait de pouvoir en parler ouvertement, en tout cas plus ou moins, c'est déjà une certaine chance quoi. Mieux vaut prévenir que guérir quoi donc voilà, ici, c'est beaucoup d'échange, de communication aussi. Moi, j'essaie vraiment d'avoir une oreille qui traîne partout et alors voilà. J'ai une animation de, je pense maintenant, de 5 personnes et il y en a deux qui animent, elle chacune, trois ou quatre personnes. Trois personnes donc ça veut dire que ça demande aussi des retours de leur part pour voir si tout roule de leur côté.

**Donc, ici pour le mot de la fin, tu qualifierais vraiment ce processus comme humanisant ?
Ça permet vraiment d'humaniser les contacts entre les différentes personnes de Décathlon.**

Oui, c'est clair. Enfin, pour moi, c'est évident ça. J'ai toujours aimé avoir un dialogue direct autant quand ça va bien que quand ça ne va pas. Il ne faut pas se mentir mais bon, ça c'est vraiment plus personnellement. Il y en a qui ne le font peut-être pas ou peut-être moins. Le côté humanisant, c'est ça. Après, ça a du pour et du contre. Il y aura du un peu moins bien aussi s'il y a peut-être des gens qui plus de mal à se livrer. Sinon, c'est bien tant que ça correspond à notre besoin local parce que je pense que quelqu'un qui s'épanouit ici ne s'épanouirait pas forcément dans un plus grand magasin ou simplement dans un autre magasin. C'est aussi lié au

niveau local. Je pense que la relation qu'il y a entre un responsable rayon et une conso qui fait 10-12 personnes sur l'année et qui va avoir des contrats de 6 mois, évidemment, ce n'est pas pareil que sur ici où on est 12, tous ensemble et on a une petite alchimie qui se crée quoi. Donc le côté facile, c'est que quand tout roule, tout le monde s'éclate, tout le monde prend du plaisir mais il suffit d'avoir un petit bruit de couloir et ça peut vite dégénérer aussi quoi.

Parfait ! Pour ma part, je n'ai plus de question mais est-ce qu'il y a quelque chose que tu aimerais ajouter ?

Non, je pense que je t'ai tout dit. Après garde bien en tête que le magasin de Nivelles est nouveau, c'est un magasin aussi particulier parce qu'on n'a pas une structure identique par rapport aux magasins traditionnels. Il ne faut pas oublier qu'on crée un besoin local. Donc, on a des leaders sports donc c'est une relation un peu particulière entre le vendeur et le responsable parce qu'il n'y a pas de management proprement dit. Par contre, c'est bien lui qui est responsable de son rayon et de tout ce qui va avec.

C'est justement pour ça que je voulais parler à des magasins différents, pour avoir cette diversité d'avis et avoir une diversité dans les réponses aussi. En tout cas, un grand merci pour tes réponses, c'est vraiment super sympa.

De rien, avec grand plaisir et n'hésite pas si tu as encore besoin.

Entretien d'Aude Jayankura (Sport Leader)

Est-ce que tu pourrais te présenter et décrire brièvement ta fonction au sein de Décathlon Nivelles ?

Je m'appelle Aude Jayankura. J'ai 24 ans et j'ai fait des études de psychologie. J'ai postulé chez Décathlon car je trouvais que la boîte avait l'air très humaine d'un point de vue extérieur et j'aimais bien le dynamisme que je pouvais observer dans les rayons entre collègues, etc. Donc, j'ai postulé là. J'ai d'abord été prise comme vendeuse dans le rayon ski et randonnée pour un CDD de trois mois. Ensuite, j'ai été prolongée... Enfin, quand je suis arrivée au bout des trois mois, j'ai eu un entretien avec mon responsable qui a décidé de me garder en tant que leader de la randonnée. Donc, je ne m'occupe plus du ski quoi.

Donc, si je comprends bien, tu es responsable sport en randonnée ?

Oui, c'est ça. Je suis responsable du rayon-randonnée. Je ne suis pas toute seule hein. J'ai aussi mon responsable qui est responsable de la rando. On travaille un peu en collaboration.

D'un point de vue plus global, est-ce que tu pourrais élaborer un peu la vision que tu as de Décathlon et les principes qui sont d'application dans ta vie professionnelle quotidienne ?

Alors, moi, j'ai été assez étonnée en fait parce que, bon, j'avais eu des à priori un peu vu que c'était ma première expérience professionnelle. J'avais des à priori parce que j'entendais pas mal de choses négatives comme quoi il n'y avait pas beaucoup de compréhension dans le milieu du travail et que c'était difficile de s'adapter. Et en fait, quand je suis rentré ici dans la boîte, c'était pas du tout comme ça. Après, maintenant, ici, je suis à Nivelles, on a un petit magasin. Je ne sais pas exactement comment ça se passe dans les Décathlon qui sont plus grands mais en tout cas, ici à Nivelles, on a une petite équipe. Il y a vraiment beaucoup de communication entre nous. On peut facilement se parler, dire ce qui va bien, dire ce qui ne va pas bien. C'est très humain, nos responsables font vraiment attention à notre bien-être et s'il y a des choses qui ne vont pas bien entre nous ou au travail, ben, on va mettre en place quelque chose pour que ça aille mieux. Maintenant, je sais que d'un point de vue national, on reçoit pas mal de mails sur le bien-être au travail, sur comment l'améliorer, etc. Donc, je pense que de manière globale, je pense que c'est vraiment quelque chose qui est vachement mis en avant chez Décathlon. Ils veulent vraiment que les travailleurs soient bien parce que c'est comme ça qu'ils... qu'on travaille mieux en fait. Donc, on doit souvent répondre à des enquêtes sur notre bien-être et notre satisfaction au travail et donc, ils sont vraiment à l'écoute. Et on a pas mal de liberté dans

notre travail aussi. Il y a vraiment aussi ce côté autonomie et responsabilisation. D'ailleurs, c'est un peu le souci que j'avais ici quand je suis arrivée, ben, moi, je n'osais pas trop faire les choses parce que je me disais « ben, je suis là depuis quelques semaines, voire un mois. Qui suis-je entre guillemets pour venir changer les choses et imposer des trucs ? » Et en fait, mon responsable m'a dit que, ici, de nouveau à Nivelles, les autres je ne sais pas comment ça se passe, il fallait vraiment être très autonome, très proactif, proposer des choses, ne pas hésiter. Il y a vraiment une place à l'erreur qui est très importante vu qu'ils permettent de faire des erreurs parce que, ben, c'est comme ça qu'on apprend en fait et quitte à les rectifier par après... Mais vraiment être dynamique et proactif, c'est super important ici.

Parfait, c'est vraiment intéressant ça ! Et donc, pour le Décathlon Nivelles, comment est-ce que tu décrirais la politique en matière des ressources humaines ?

Ben, en fait, ce qui est bien ici c'est que, par exemple, au niveau du recrutement ou de la gestion du personnel, on est quand même fort impliqués en fait. Par exemple, je sais que si on engage quelqu'un en randonnée, par exemple, je serais incluse dans l'entretien d'embauche entre guillemets parce que je fais partie du rayon et donc, ils considèrent que j'ai aussi mon jugement à porter. Donc, on est vraiment une équipe où on est amené à faire beaucoup de choses en fait et même parfois, si on n'a pas forcément les compétences parce qu'on apprend à le faire. Oui, donc, au niveau du recrutement, je trouve qu'on est vite inclus parce que, par exemple, on cherchait quelqu'un en sport d'eau ou quoi et pour l'entretien d'embauche, ils étaient plusieurs à le faire quoi.

Je vois. Qu'est-ce que tu penses de la vision que l'entreprise Décathlon a de ses travailleurs ? Quelle est la relation, pour toi ?

Pour moi, il n'y a pas de distance parce que même en temps que petit vendeur, on reçoit des mails et on peut être au courant de pas mal de choses, en fait, sur les chiffres, sur les actions qui sont mises en place, etc. Donc, on a vraiment accès à beaucoup de choses et si on veut s'orienter sur un domaine plus spécifique, même si on est que vendeur à la base, on peut facilement le faire via des formations. Par exemple, on peut demander à nos responsables « ben tiens, moi je m'intéresse là-dedans, est-ce que je pourrais avoir contact avec le gars qui s'occupe de ça ? » Donc, directement, on peut lui envoyer un mail et généralement il nous répond assez vite. On se sent vraiment très proches en fait. Je ne trouve vraiment pas qu'il y ait cette distance, on n'est pas enfermés. Sinon, encore une fois, ce que j'apprécie vraiment, c'est cette autonomie qui est très valorisante en fait parce qu'il y a beaucoup d'entraide et de soutien entre nous, chez

Décathlon. Donc, ça porte vers le haut en fait, on n'est pas.... Allez, on ne nous casse pas dans nos projets. On nous soutient donc on peut faire beaucoup de choses et même si on se plante, au moins, on aura essayé et ce n'est pas grave en soi. C'est vraiment ça ici la mentalité chez Décathlon c'est que même si ça ne marche pas et que tu te casses la gueule, ben au moins tu l'auras fait et ça, c'est bien quoi.

Et justement, j'avais une question par rapport à ça. Comment est-ce que tu jugerais l'importance portée à la reconnaissance au travail ?

Ben, moi, je trouve ça très important. Ça, c'est un peu... Comment dire en fait ? Chacun voit ça comme il veut en fait parce que... En fait, j'ai souvent des entretiens avec mon responsable parce que je lui ai dit justement que j'aimerais bien avoir un peu plus de feedback, que ce soit positif ou négatif pour savoir comment, moi, je peux avancer ou me recentrer, s'il y a un travail qui n'est pas bien fait. Donc, régulièrement, enfin maintenant qu'on en a parlé, il va me dire « voilà, là, tu as fait du bon travail, ça, c'était bien, ça, c'était un peu moins bien par contre. » Donc, pour moi, ça permet de se situer et c'est important. Je pense que sans ça, on ne sait pas savoir si on est dans le juste ou pas. Donc, en gros, la reconnaissance va surtout être verbale mais à part ça, à part se dire l'un l'autre « ça, c'est bien, ça, je trouve ça un peu moins bien » je ne vois pas vraiment autre chose. Mais si jamais il y a besoin, on en discute dans les entretiens un peu plus sérieux.

Justement, ça me mène directement au sujet suivant : l'évaluation de la performance. Est-ce que tu pourrais me décrire comment se passe l'évaluation de la performance au Décathlon Nivelles ?

Alors, il y a des entretiens annuels d'évaluation, les EAA, en début d'année, où on doit préparer nos objectifs à l'année sur ce qui va être mis en œuvre et il y a les EMA, à la mi-année. Après, on a, de manière assez régulière, mais ça c'est un peu en fonction de nos besoins à nous et de comment on met ça en place avec notre responsable, on a des entretiens individuels qu'on appelle EI. Moi, ils ont lieu tous les mois mais, pour mes collègues, ce n'est pas forcément le cas, je pense. Je ne crois pas qu'ils fassent ça, tous, tous les mois. Chacun choisit en fonction de ce qu'il pense être le mieux, en fait. Du coup, pendant ces entretiens-là, qui sont de longueurs assez variables, on reprend un peu... On a une fiche technique assez courte qu'on doit remplir avec plusieurs questions avec qu'est ce qui a... durant le mois, qu'est ce qui a été et quel est ton ressenti ? Qu'est-ce qui n'a pas été et quel est ton ressenti ? Qu'est-ce que tu as mis en place pour toi et pour le magasin durant ce mois-ci et quels sont les objectifs à venir ? Et donc, bon

après, on peut rajouter tout ce dont on a envie de parler et tout ça. Et donc on évalue point par point toutes ces quatre questions et on aborde vraiment les choses importantes qui ont été, qui n'ont pas été. C'est là aussi que mon responsable me redirige en me disant « ben là, t'as pas forcément été dans le bon ou quoi. » Donc, ça permet vraiment de nous recentrer vraiment sur l'essentiel.

Et quand tu parles des objectifs à établir, est-ce que ce sont plus des objectifs en termes de ventes, en développement personnel ou autre ?

En fait, c'est vraiment très, très large. Donc, en gros, les objectifs, ça peut être des chiffres. Par exemple, « ben, pour cette période-là, je veux atteindre tel chiffre, je ne sais pas moi, pour les sacs à dos ou pour les bâtons parce qu'il recommence à faire beau. Du coup, ben je fixe l'objectif d'atteindre X milliers d'euros pour ces produits-là. » Ce qui est bien, c'est que c'est moi qui peux estimer tout ça. Maintenant, alors, ça, c'est plus des objectifs à long-terme que des objectifs dans le mois parce que ça serait un petit peu dur à atteindre mais ça fait des objectifs à long-terme. Après, les objectifs dépendent aussi des priorités dans le magasin, si ça va être la saison, si ça ne va pas être la saison. Là, on a eu un déménagement vu que le ski est parti donc on avait des objectifs à court-terme mais c'est très variable en fait. Ça peut être tout ce que l'on juge important qui fait partie des priorités du moment. Et en fait, ce qui est bien, c'est qu'ils nous laissent cette fiche à préparer pour qu'on y réfléchisse, ben d'abord de manière individuelle, qu'on prépare et on vient avec ça à l'entretien, on discute de nos objectifs et c'est à ce moment-là que le responsable va pouvoir me dire « ça, oui, je suis d'accord mais ce n'était pas une priorité. » Ben du coup, on réajuste un peu et ça me permet de me rendre compte ce qui fait partie des priorités et ce qui n'en fait pas partie pour le moment. Ça permet justement de pouvoir profiter de son expérience mais ce qui est vraiment bien, c'est que, nous, on puisse y réfléchir de notre côté et que ce ne soit pas servi sur un plateau d'argent et qu'on ne nous dise pas « tiens, tu dois faire ça, ça et ça. » Non, nous, on peut aussi apporter et discuter. Si moi je trouve que c'est une priorité et pas lui, ben on peut en discuter. Il va peut-être me dire « ben oui, c'est vrai, tu as peut-être raison. Effectivement, bien vu ! »

Et est-ce qu'il y a d'autres personnes que ton responsable qui sont impliquées dans le processus d'évaluation ?

Alors, en fait, l'organisation, c'est qu'on a le boss de la boîte qui est Nico avec qui tu as eu l'entretien. Après, il y a aussi les deux Julien qui sont responsables d'exploitation et responsable e-commerce. En fait, ils sont coachs et permanents, en fait, on va dire. Et après, nous en tant

que leader, on a chacun notre responsable avec qui on va chacun avoir notre entretien individuel. Donc, moi, je vais l'avoir avec Julien qui est aussi leader randonnée mais mon collègue Adrien, par exemple, son coach et responsable, c'est aussi Nico qui est le boss de la boîte. Donc, on a chacun un coach mais si après 6 mois, je veux demander à Nico ou avoir un feedback de Nico « ben, tiens, Nico qu'est-ce que tu penses de mon travail ? », il sera disposé aussi à me dire ce qu'il pense de mon travail, ce qui est bien, ce qui est moins bien. Mais, c'est juste que je n'ai pas d'entretien avec lui parce que ce n'est pas mon coach. Mais si j'ai des questions à poser, je peux aussi aller les lui poser à lui. Ah oui, et par rapport à mon coach, il est défini par rapport à mon rayon. Mais je pense qu'on peut quand même choisir son coach. Je pense que tu peux choisir ton coach, ouai. J'ai des collègues qui l'ont fait mais moi, c'était Julien parce qu'il s'occupait aussi du ski et de la rando quoi. Donc, c'est plus facile parce que je travaille aussi avec lui et tout ça. En gros, si tu choisis, je pense que ça doit être pertinent et c'est sûrement validé par quelqu'un.

C'est vraiment intéressant ça ! Et, selon toi, quelles sont les finalités du processus d'évaluation ? Quels sont les objectifs de Décathlon via ces entretiens ?

Les objectifs... Comme j'ai déjà plus ou moins dit, pour moi, ces entretiens sont vraiment importants surtout quand on débute chez Décathlon parce qu'ici à Nivelles, il y a tellement de choses à faire. Donc, pour moi, c'est important parce que ça permet de communiquer et demander parce qu'on n'est pas toujours sûr de ce qu'on doit faire. Et donc, c'est important parce que ça permet de se recentrer. Ça permet d'avoir un feedback, bah simplement sur son travail, plutôt que de ne pas avoir d'entretien et de ne le dire qu'après 6 mois « bah, en fait, t'as vraiment fait n'importe quoi. » parce que personne ne te l'a dit. Là au moins, ça permet d'avoir, chaque mois, un compte rendu de notre travail, de ce qui est bien, de ce qui est moins bien.

Et, avec le recul que tu as maintenant, comment est-ce que tu jugerais l'impact de ces entretiens sur ta propre performance et sur la qualité de ton travail ?

Je le jugerais très positif parce que... Oui, enfin, j'ai l'impression de me répéter. Pour moi, c'est vraiment positif parce que, déjà, on peut établir des objectifs et je pense que c'est important pour ne pas... pour rester dans le dynamisme en fait, pour ne pas se reposer sur ses lauriers et de se dire « bah, je le ferai demain » ou « je le ferai plus tard. » Là, on sait qu'on va avoir un suivi, qu'on va avoir l'entretien et qu'on va mettre en place des choses pour rester dynamique en fait, pour rester vraiment dans le mouvement et pas ne rien faire, ouai.

Je vois. D'un point de vue peut-être un peu plus abstrait, dans quelle mesure est-ce que tu penses que la pratique d'évaluation permet de développer la reconnaissance au travail ?

Ben, parce que justement, ces entretiens permettent d'autant te recentrer si ça ne va pas mais autant de pouvoir avoir le positif dans ce qu'on fait au quotidien, donc c'est une forme de reconnaissance, je dirais. On reçoit du positif de ce qu'on fait quoi.

Est-ce que tu penses qu'il y a d'autres moyens pour développer la reconnaissance au travail ?

Oui, moi c'est ce que j'ai demandé à mon responsable mais ça dépend de nos besoins à nous mais j'ai demandé à mon responsable de me donner des feedbacks un peu plus réguliers, au quotidien plutôt que seulement en entretiens individuels, histoire de pouvoir me recentrer avant un mois en fait. J'aime directement au jour le jour me recentrer mais je sais que j'ai des collègues qui n'ont pas besoin de ces feedbacks et qui s'en sortent vraiment tous seuls mais moi personnellement, c'est parce que je n'ai pas beaucoup d'expérience professionnelle et encore moins dans le milieu commercial, on va dire. Donc, oui de manière informelle, au jour le jour, au quotidien. Par exemple, si je suis en train de faire quelque chose dans mon rayon, par exemple ou de faire du linéaire comme on dit et que Julien passe par là, mon responsable, il va me dire et c'est déjà arrivé d'ailleurs... Moi, j'avais mis certaines choses sur des palettes, enfin des planches, il m'a dit, avec son expérience « bah ça, c'est une bonne idée mais moi, je ferais plutôt ça comme ça parce que voilà, j'ai l'expérience que... » Donc, ici, il va directement me dire « c'est mieux comme ça. » Ou alors si je fais quelque chose et qu'il ne le voit pas tout de suite et qu'il le voit deux jours après, ben ça arrive qu'il vienne me trouver en disant « oui, ça, ce que t'as fait là, c'était bien ou pas bien » et alors, on retourne devant le rayon et on en discute. Et donc, ça se passe un peu comme ça, ça dépend un peu s'il le voit tout de suite. Après, parfois, il ne va rien me dire, il va me laisser gérer. C'est déjà arrivé que je fasse quelque chose et qu'il ne me dise rien et qu'on évalue un peu sur le long-terme si ça marche ou pas parce qu'il n'a pas non plus la science infuse donc peut-être que ce que je fais parfois est bien et qu'il n'y aurait pas pensé. Alors dans ce cas-là, on laisse et on voit si ça marche. Et si ça ne marche pas, on fait comme lui fait d'habitude en fait.

Excellente démarche. Selon toi, est-ce qu'il y aurait moyen de rendre ces entretiens plus utiles à ton développement personnel et professionnel ?

En fait, je trouve les entretiens vachement bien parce que, même s'il y a des choses qu'on n'aborde normalement pas dans les entretiens individuels, je sais que je peux les aborder ici.

Donc, il n'y a pas vraiment de barrières en fait. La proximité fait vraiment que je me sente prête à parler de tout. Et c'est pour ça que j'étais très étonnée en travaillant ici, c'est parce qu'il y a vraiment un suivi et des entretiens réguliers. Il n'y a vraiment pas cette barrière où le boss est inaccessible, on se sent mal à l'aise de lui parler, etc. Non, c'est vraiment très proche. Je me sens vraiment libre de lui parler de ce que je ressens, de comment je vois mon travail, mes objectifs, etc. Il n'y a pas vraiment de tabous. Bah, il y en a sûrement dont je n'ai pas conscience mais... Ben, même par rapport aux chiffres, à plein de choses, il n'y a pas de tabous en fait. On peut aborder vraiment beaucoup de choses quoi.

Oui, ça doit vraiment être super important. Dernière petite question, qu'est-ce que tu penses du lien entre l'entretien d'évaluation et les primes, salaires, bonus, etc. ?

Forcément, je ne vais pas me plaindre maintenant... Moi, d'un côté, je trouve ça positif parce que... Après, il ne faut pas tomber dans les extrêmes... En fait, c'est positif et négatif parce que je trouve que ça nous permet vraiment de, tous les jours, donner le maximum et ne pas se reposer sur ses lauriers, toujours vouloir chercher plus. Maintenant, c'est à risque entre guillemets aussi parce que, bon, il ne faut pas non plus tomber dans l'extrême où on va chercher le chiffre, le chiffre, le chiffre et on passe un peu à côté de l'humain. Donc, là, c'est un peu à nous de gérer ce côté-là, où il faut rester dynamique mais pas non plus en faire trop, trop dans les chiffres, pour moi, sinon on perd un peu l'authenticité de la satisfaction client et tout ça. Chez Décathlon, je pense qu'il y a un peu cette recherche constante du chiffre mais je pense que c'est à nous de gérer ça en fait. Bah, de nouveau, je ne sais pas non plus comment ça se passe dans les grands magasins mais c'est un peu lié à nous aussi en fait vu que c'est nous qui allons mettre en place des choses pour avoir des chiffres. Donc, si on ne met rien en place, on n'aura pas de chiffre mais après, ce n'est pas forcément ce qui est valorisé, je pense. Il y a une certaine cohérence entre le service et le rendement au travail, je dirais. Bon après, c'est l'image que j'en ai. Je ne sais pas si tous mes collègues auraient cet avis-là mais c'est comme ça que moi, je le vois en tout cas.

Ok, c'est parfait ! Merci pour tes réponses en tout cas. En ce qui me concerne, j'ai fini mais est-ce que tu voudrais ajouter quelque chose peut-être ? Quelque chose qui te vient à l'esprit et que je n'aurais pas abordé ?

Ben, honnêtement, non. Je pense qu'on a abordé les choses qui sont, pour moi, les plus importantes et qui m'avaient le plus interpellées en fait, en travaillant ici. Donc, je pense que tout a été dit.

Parfait, un grand merci pour ton aide ! Bonne continuation à toi.

De rien, bonne chance pour la suite de ton mémoire.

Entretien d'Adrien Goffi (Sport leader)

Est-ce que tu pourrais te présenter et brièvement décrire ta fonction au sein de Décathlon Nivelles ?

Oui ! Alors, moi, je m'appelle Adrien Goffi et j'ai 28 ans. Je suis chez Décathlon depuis... bah, ça fait un an depuis la semaine passée. J'ai travaillé au Décathlon Namur où j'ai commencé à travailler en tant que vendeur fitness en CDD. J'ai eu un contrat de 3 mois qui n'a pas été renouvelé parce qu'il n'y avait pas assez d'heures. Donc, du coup, mon patron là-bas était content de moi donc il m'a redirigé vers Nivelles. Donc, je suis arrivé à Nivelles. J'ai ouvert le magasin avec Nico et là j'ai pris en main tout ce qui était... Donc, là je suis responsable du rayon fitness. Donc, je n'ai pas vraiment le titre leader-fitness mais c'est plus ou moins ça que je fais. C'est-à-dire que je gère ma conso, je gère le réapprovisionnement, c'est moi qui fais les choix de gammes. Donc, c'est moi qui dis « bah voilà, cette année il y aura ça dans le rayon. Je veux que ça, ça se trouve là. Je veux qu'il y ait autant de place pour tel sport. Et alors, je gère également tout ce qui est... Si j'ai besoin d'un renfort, c'est moi qui gère les étudiants en rayon. Et alors, j'ai aussi un autre pavé. Donc, ça c'est mon pavé principal, c'est plus ou moins 70% de mon temps. Et alors, le reste du temps donc les 30% qui me restent, je suis collaborateur magasin donc j'aide à la caisse, au déchargement de camion, etc. et je suis responsable de tout ce qui est communication externe au magasin. Donc, je m'occupe de tout ce qui est page Facebook, mailing au client, je supervise un peu l'Instagram et alors, c'est moi qui organise tout ce qui est... les partenariats également qu'on a avec les clubs aux alentours. C'est moi qui fais tout ce qui est partenariat, sponsoring aussi, je supervise. Donc, si jamais il y a des gens qui veulent lancer une activité ou quoi, qui ont besoin d'aide pour, je ne sais pas moi, des ravitaillements, pour des courses à pieds ou des trucs comme ça, c'est moi qui m'occupe aussi de ça.

Je vois. Nicolas m'avait justement parlé de tes activités secondaires, notamment de la communication. Est-ce que tu pourrais me décrire ce que l'entreprise Décathlon représente à tes yeux ?

Moi, c'est vraiment la liberté, le libre choix en fait. Quand tu travailles chez Décathlon, ce qui est bien en fait, c'est que tu peux faire des erreurs, on te laisse faire des erreurs. Après, il ne faut pas en faire tout le temps évidemment mais tu apprends de tes erreurs et tu peux prendre beaucoup de choses en main. Par exemple, quand je suis arrivé à Décathlon Nivelles... Bah moi, ce qui me bloquait à Namur, c'était de ne pas travailler la communication et les

partenariats. C'est quelque chose qui me tenait vraiment à cœur. Je suis arrivé à Nivelles, j'ai demandé à m'occuper de ça. C'est ce qu'ils attendaient de moi aussi un peu. Du coup, ça a facilité la chose mais j'ai eu carte blanche pour la communication. Le budget communication, c'est moi qui l'ai fixé alors que j'étais nouveau entre guillemets à Nivelles. Donc, c'est vraiment ça le libre choix qu'on a de faire un peu ce qu'on veut, quand on veut dans les limites du raisonnable. Et alors ce que j'aime bien chez Décathlon, c'est les formations. Comme disait Nico, la bienveillance... Donc, par exemple, ici, Nico, c'est mon coach. Enfin, c'est mon leader. Donc, il me challenge par rapport à plein de choses. Il m'aiguille aussi beaucoup. Il y a beaucoup de suivi de la part de... que ce soient tes coachs, tes collègues ou qui que ce soit. Tu peux demander un peu des conseils partout. Par exemple, là, nous, on a un nouveau magasin concept en Belgique, ben, je me suis renseigné. En France, ils font, par exemple, des livraisons à vélo à Strasbourg. Bah, ce qui est bien chez Décathlon, c'est que tu prends directement l'adresse de la personne par mail, tu lui envoies un mail. C'est vraiment cet esprit famille en fait. C'est même plus que de la bienveillance, c'est vraiment familial. Tout le monde te renseigne comme si on se connaissait en fait. Il n'y a pas de barrière d'un pays à un autre, donc ça c'est pratique.

C'est vraiment super intéressant. Et d'un point de vue peut-être un plus local chez Décathlon Nivelles, comment est-ce que tu décrirais la politique en matière de ressources humaines ?

Ben, c'est vraiment de nouveau l'esprit famille. Rien que pour les horaires ou quoi, on s'arrange entre nous. Donc, on a un Drive Google à compléter et en fonction des desideratas de tout le monde, on switch. Après, on n'est pas beaucoup donc c'est une facilité qu'on a mais on peut switcher. On peut dire « ben voilà, là, j'ai une formation donc j'aimerais bien... ça serait bien que tu me remplaces là et moi je te remplacerais là à un moment donné » donc ça, c'est bien aussi. Tout ce qui est les entretiens pour quand on recrute des personnes. Moi, j'ai fait deux entretiens. J'ai fait, j'ai participé, j'ai demandé et Nico a bien voulu parce qu'ils aiment bien les avis extérieurs aussi au staff principal qui est Nico et les deux Julien. Eux, c'est vraiment les trois qui gèrent le magasin. Donc, ils m'avaient dit « Oui, écoute, ça serait bien d'avoir un avis extérieur pour la personne qu'on va recruter. » Du coup, j'ai pu participer à l'entretien, j'ai pu poser mes questions aussi. Donc, ça, c'est vraiment top parce que, du coup, on peut... Même si on n'est pas du rayon à proprement dit, on peut faire partie du recrutement des autres et on se sent investi vraiment et pris en compte. Et là, même à la limite, ce qui est top aussi, c'est qu'on a un nouveau... Comment dire ? En fait, tous les trois mois chez Décathlon, tu recevais

une prime nationale, enfin, en fonction des chiffres nationaux. Là, maintenant, ça va être local donc, du coup, c'est à nous de gérer avec le manager pour voir qu'est ce qu'on veut atteindre dans trois mois et si on atteint ça, ben, on touche X% de notre salaire brut. Je crois que c'est 5%, quelque chose comme ça. Il faudrait demander à Nico, je ne sais plus trop les chiffres. Toujours est il que c'est nous qui allons définir les objectifs de... « bah voilà, maintenant on a trois mois. Sur quoi on veut arriver en trois mois ? Qu'est-ce qu'on veut faire pour atteindre cette prime ? » C'est une réunion trimestrielle bien évidemment avec 5 collaborateurs, chaque fois différents et avec Nico qui supervise un peu le truc. C'est à nous de choisir nos objectifs donc c'est vraiment cet esprit famille niveau ressources humaines. Je ne sais pas si on t'a déjà parlé des recrutements mais chez Décathlon, c'est des recrutements collectifs où, moi, j'ai eu l'occasion de faire celui des étudiants en début d'année. Et en fait, tu fais un sport avec les étudiants et puis tu leurs poses des questions mais c'est des questions un peu typées sport donc c'est des questions assez sympas. Par exemple, tu leur dis « bah voilà, vous avez 10 minutes pour aller dans le magasin » parce que, là, on l'a fait dans le magasin de La Louvière et on leur a dit « bah voilà, vous avez 10 minutes dans le magasin pour aller chercher un objet qui vous représente et vous devez revenir et nous expliquer pourquoi. » Donc, évidemment, c'était un objet sportif et ils devaient nous expliquer pourquoi ça les représentait. Donc, c'était vraiment des entretiens intéressants et on peut faire un petit sport aussi pour les voir sur le terrain, voir leur esprit d'équipe. Donc, c'est vraiment ça qui est sympa chez Décathlon, c'est vraiment cet esprit d'équipe et famille.

Je vois, c'est vraiment intéressant ! J'avais une question par rapport aux objectifs que vous fixez tous ensemble de manière collective. Ce sont des objectifs qui concernent uniquement le rendement économique ?

Donc, en fait, on a des bilans chaque année. On en a deux, on a début d'année et mi-année. Là, il nous explique... Il nous recadre son rôle et nous dit ce qu'il a fait, de même que les deux autres responsables. Et il nous débriefe de tout ce qui a été, tout ce qui n'a pas été de manière collective. Là, on peut prendre la parole nous si on a envie de mettre des choses en place. Par exemple, on a une structure qui s'appelle Open Voice et, sur cette Open Voice, les gens peuvent laisser leur avis sur Décathlon. Un de nos objectifs principaux à Nivelles, c'est la rentabilité oui mais, pour l'instant, c'est bon donc on va dire que ce n'est pas trop un souci si ça continue comme ça en tout cas. C'est surtout maintenant le client satisfait. Donc, on essaie de monter notre note sur le site web, sur Google, sur Facebook pour qu'on ait des commentaires hyper positifs sur le magasin et donc pour ça, on met plein de choses en place : les commandes en

48h. Enfin, on essaie d'être vraiment disponibles pour les clients au maximum. Il y a ce sens omni commerce, en fait, de répondre au téléphone rapidement. Enfin, de vraiment essayer d'être là pour le client et ça, pour le moment, je pense que c'est l'objectif majeur avec la rentabilité.

J'ai une question peut-être un peu plus personnelle. Toi, comment est-ce que tu vois le rapport entre Décathlon, l'entreprise, et ses travailleurs ?

Franchement, c'est assez proche. J'ai rencontré... Enfin, il y a le directeur belge, je ne sais plus c'est quoi son nom, qui est venu en magasin et moi, je ne l'avais pas reconnu et je lui dis bonjour comme un client et, en fait, il a rigolé et il n'a rien dit. En fait, on m'a dit par après que c'était le directeur. Mais il n'y a pas cette notion de distance. En fait, Décathlon essaie de ne plus avoir ce côté hiérarchique donc, ça, c'est assez intéressant. En gros, bah Nicolas, c'est mon supérieur mais tu ne le sens pas vraiment quoi. Il sait que si nous, on n'était pas là, il ne serait pas là non plus. Il sait qu'il doit compter sur nous et que nous on doit compter sur lui donc du coup, il y a ce rapport d'échange, de win-win entre guillemets entre nous où on se dit « ben voilà, on doit compter l'un sur l'autre. » C'est ça aussi que je disais à Strasbourg, ben j'ai contacté le directeur du magasin et il ne m'a pas répondu comme un directeur quoi. Il m'a répondu comme un collègue. Il n'y a pas du tout cette notion de distance. Il y a plus une notion d'entraide. Par exemple, là, Nico m'a toujours dit qu'il me ferait grandir dans l'entreprise etc. Bah, là il m'a encore envoyé un mail en me disant « bah voilà, là il y a encore telle opportunité qui peut s'offrir à toi » ou « Tu devrais plus faire ça. » donc c'est vraiment... Ils sont là pour nous recadrer quand ça ne va pas mais à part ça, on ne se sent pas dominés entre guillemets quoi. On se sent accompagnés, pas supervisés. Il y a vraiment ce côté d'autonomie et responsabilisation, en fait.

Top ! Est-ce que tu pourrais me parler de l'importance portée à la reconnaissance au travail aussi ?

Alors, pour moi, ça importe vraiment parce que je fonctionne beaucoup à la reconnaissance. J'ai besoin de savoir que je fais du bon travail et c'est pour ça que j'ai besoin et que je suis content d'avoir Nicolas. J'ai besoin d'être recadré quand quelque chose ne va pas. Maintenant, je pense que tout le monde a besoin un peu de reconnaissance mais ce n'est pas... Je pense que la reconnaissance, on l'a dans les clients et pas dans les... On ne la cherche pas dans nos responsables entre guillemets. On la cherche plus dans la clientèle en se disant... Bah voilà, imaginons, notre rayon équitation, bah elle a instauré des produits de compétition, enfin, de concours. Je sais qu'elle aura plus de reconnaissance de la part d'un client qui va dire « Ah

super, il y a un concours, enfin, il y a la gamme concours qui vient d'arriver en magasin. On va pouvoir acheter ça pour notre enfant. » Elle aura plus de reconnaissance par rapport à ça que par rapport au leader équitation en Belgique qui va lui dire « Ah super, t'as enfin mis le concours. » En tout cas, moi, c'est ce que j'ai l'impression. On recherche beaucoup de reconnaissance d'abord de nos clients, enfin, nos utilisateurs sportifs et de se dire « C'est bien, j'ai mis ça en magasin et les clients sont satisfaits. » Par exemple, moi, je vais rentrer des nouvelles machines et des nouveaux produits qui sont attendus, bah, la reconnaissance que j'aurai, ça sera mes clients qui me disent qu'ils sont contents, ça ne sera pas mes chiffres quoi. Je me dis plus que les chiffres vont fonctionner si mes clients sont enchantés. Et comme je t'ai dit, les clients peuvent aussi laisser des commentaires sur Google, Facebook, etc. donc ça compte.

C'est vraiment une belle façon de voir les choses. C'est très inspirant ! Et par rapport à cette notion de reconnaissance, c'est un peu lié ici à l'évaluation de la performance individuelle.

Oui, tout à fait.

Est-ce que tu pourrais me décrire comment ça se passe chez Décathlon Nivelles ?

Alors, on a des entretiens individuels tous les... Enfin, on en a deux par an, deux ou trois, enfin les gros en tout cas, on en a deux qui s'appellent des EAA. Donc, ces EAA, c'est des gros, gros entretiens où tu reçois d'abord une fiche à remplir. C'est assez long et difficile à remplir parce que tu te remets en question sur pas mal de choses. Là-dedans, on te demande vraiment de décrire ton travail passé, ce qui était tes attentes, ce à quoi tu es arrivé. On te demande par rapport à ton travail mais aussi par rapport à toi, dans l'entreprise, comment tu te sens, vers où tu aimerais aller, voir un peu aussi pour ton travail par rapport à tes collègues, comment ça s'est passé. Donc, ça, c'est vraiment l'entretien qui, si tu le remplis bien et que tu ne te dépêches pas, ça te prend quand même une journée entière à remplir. Donc, la principale... Je crois que les gens le remplissent principalement en dehors des heures de travail parce que, ici, ça bloquerait une journée de boulot et tu ne sais pas... Vu que c'est quelque chose sur lequel tu dois te focus à fond, tu ne peux pas le remplir au travail donc, du coup, tu fais ça chez toi tranquille. Après, tu rencontres ton coach où ton leader, bah moi, c'est Nico et là, on débrief ensemble tout ça et là, ça prend quand même... On avait pris 4 ou 5 heures pour débriefier tout ça quoi. C'est quand même quelque chose d'hyper important. Et suite à cet entretien-là, tu peux voir avec ton coach s'il y a possibilité d'avoir une augmentation d'heures, enfin une augmentation du nombre

d'heures où du contrat. Par exemple, là, moi, j'étais en CDI 20h, là je suis passé en 25 heures parce que Nico m'a dit clairement que je méritais plus. Bah, c'est clair que la prochaine fois, je demanderai plus d'heures et, une fois que tu as CDI complet entre guillemets, on va dire, donc une fois que tu as ton CDI temps plein. Là, tu peux partir sur une augmentation salariale si, toi, tu le juges approprié. Si tu le juges approprié, donc, que ce soit une augmentation du nombre d'heures ou salariale... Le nombre d'heure, tu ne dois pas participer mais l'augmentation salariale, tu as une espèce de jury, enfin, c'est... Tu as ton leader magasin qui est présent, tu as ton coach et alors tu peux choisir une personne du magasin qui, pour toi, serait totalement objective par rapport à ta demande. Donc, par exemple, imaginons que moi je demande... que je suis en CDI 36 heures et que je demande une augmentation de 5% de ma paie, bah je demanderai à... Imaginons, je ne sais pas, à Laura du rayon équitation parce que je trouve que Laura a un avis objectif sur ma demande de salaire. Elle pourra dire « bah voilà, c'est justifié ou pas. » Donc, ça c'est hyper intéressant. Et alors, tous les... En fait, avec Nico, mon coach, c'est tous les mois ou tous les deux mois, on essaie de se voir pour parler des entretiens individuels et là, c'était des petits entretiens où on reparle de mes chiffres, où on voit un peu comment je me sens, qu'est ce qui a été, qu'est-ce qui n'a pas été histoire de ne pas attendre 6 mois, en fait. Là, ça dure... Moi, avec Nico, ça va assez vite parce qu'on se voit assez souvent en dehors de ça, on se voit chaque fois 10-15 minutes mais sinon, moi, ça peut durer une heure et d'autres personnes, deux heures.

Et au niveau de tes objectifs de performance, on a déjà parlé de tes chiffres, de la satisfaction client mais est-ce que tu vois un autre type d'objectifs ?

Alors, oui, il y a aussi toute la partie développement et formation, en fait. Et tu parles vraiment à la bonne personne, parce que j'ai demandé justement l'année passée, enfin, début de cette année... En fait, je m'occupe de tout ce qui est communication et je voulais être formé en design donc Photoshop et tout ça. Je voulais vraiment être autonome là-dedans, vu que c'est quelque chose que Décathlon recherche. Donc, j'ai demandé à être formé là-dedans et, directement, on m'a donné le feu vert. Après, c'est assez compliqué parce que ça te prend assez de temps, et le temps, c'est de l'argent. Du coup, moi, la formation qu'on me proposait, bah les responsables du design, avec qui je m'entends super bien, m'ont dit « Ok, pas de soucis, tu viens une semaine à Evere, à la maison mère et on te forme design full time. » Et en fait, je ne vais pas dire que ça pose problème mais ça pose quand même question sur le fait « est-ce que ça va être utile ? Est-ce que l'investissement qu'on va mettre dans les heures-là va être utile par après ? ce qui est tout à fait normal. Donc, du coup, pour des grosses formations comme ça, c'est assez difficile.

Par contre, ce qui est bien, c'est qu'on a maintenant des réunions design. On va faire ça tous les trois mois donc, on va un peu parler de nos créations, du comment faire et comment choisir, etc. Là, c'est tous les trois mois, on se voit une journée. Et alors, en communication, j'ai demandé à être suivi par le responsable communication belge au tout début de l'année pour faire la communication d'ouverture et toutes des choses comme ça, voir comment on allait appeler le Décathlon aussi vu que c'était un petit format. Et donc, là, j'ai directement mis les choses au point avec Nico en leur disant « ben voilà, je veux bien être responsable communication mais j'ai besoin d'une formation parce que je suis super motivé mais je n'ai pas les compétences nécessaires pour le moment. » Donc, là, je n'ai pas eu de blocage du tout. Il m'a dit « ben écoute, tu vas quand tu veux à Evere tant que ça reste une journée quoi. » Et là, je suis formé en interne. Donc, en interne, il n'y a pas trop de soucis tant que ça n'excède pas, on va dire un ou deux jours. Maintenant, faire des formations externes à Décathlon, ben ça c'est toi-même qui dois le faire quoi. Si tu dois faire des cours du soir ou quoi, ce n'est pas Décathlon qui va t'aider.

Est-ce que tu pourrais un peu développer les termes de leader et coach et aussi me dire s'il y a d'autres personnes impliquées dans le processus d'évaluation ?

Donc, en gros, leader, c'est des termes qui sont encore compliqués chez Décathlon parce que ce n'est pas hyper défini. En gros, le coach, c'est quelqu'un que tu prends en plus de ton leader, qui va plus être derrière toi quoi. C'est quelqu'un que tu vas voir tous les mois, qui va te challenger sur tes chiffres qui connaît un peu ta consommation ou qui connaît ta manière de fonctionner. Donc, ce n'est pas obligé d'être quelqu'un... Par exemple, moi, mon coach fitness, ce n'est pas nécessairement quelqu'un qui bosse dans le fitness. Un coach, ça doit être quelqu'un qui va m'apporter les connaissances qui, je pense, sont nécessaires pour moi. Par exemple, ben, je ne m'y connais pas du tout en flux donc tout ce qui est réapprovisionnement et tout. Ben, il faudrait alors que je trouve un coach qui s'y connaisse en flux parce que c'est quelque chose que j'aurais envie de travailler. Là, par exemple, mon coach, si je continue dans l'optique de travailler la communication, ça pourrait être un responsable communication en Belgique. Du coup, quelqu'un qui ne touche pas du tout à mon rayon et qui ne va pas me challenger sur ma conso mais qui va plus me challenger sur ma communication et qui va m'écouter quand j'ai besoin quoi. Le leader, c'est quelqu'un qui n'est pas au-dessus du coach mais c'est quelqu'un qui te chapeaute. Enfin, c'est celui qui t'a, entre guillemets, engagé quoi. Donc, par exemple, là on a engagé quelqu'un en randonnée, son leader, c'est Julien qui l'a engagé et qui supervise son travail. C'est son boss entre guillemets. Enfin, les termes ne sont

pas bons mais ce n'est pas son ami qui va l'accompagner au jour le jour quoi. C'est vraiment quelqu'un qui va superviser son travail et qui va l'aider mais pas de la même manière qu'un coach quoi. C'est compliqué à définir en fait. En fait ce qui est intéressant, c'est qu'un coach peut aussi être un collaborateur. D'ailleurs, ici, il y a beaucoup de coaches qui sont/étaient collaborateurs au magasin. Maintenant, le coach, c'est parfois mieux quand il n'est pas dans le magasin comme ça tu es supervisé par quelqu'un d'externe qui a un avis externe au magasin. Il n'est pas dans la mouvance où il sait ce qu'il se passe, etc. Quelqu'un d'externe, bah il pourra te dire « voilà, moi je vois plus ça comme ça. » On va reprendre l'exemple de Laura du rayon équitation. Son coach, c'est son ancien responsable rayon... Enfin non même pas. C'est quelqu'un avec qui elle s'entendait bien à Namur qui s'occupe de la chasse, je pense, donc pas du tout de l'équitation. Donc, elle a souvent des entretiens où il dit « bah voilà, là-dessus, moi, je te connais, tu devrais plus faire attention à ça. » Le coach a quand même toujours un peu plus d'ancienneté. Ce n'est pas obligé d'être quelqu'un de haut gradé entre guillemets même s'il n'y a pas vraiment de grade chez Décathlon. C'est quelqu'un qui a plus d'expérience et qui peut t'apporter son expérience en fait.

Ah oui, c'est plus clair maintenant, merci. Et selon toi, quelles sont les finalités de l'évaluation ? Qu'est-ce que ça peut apporter ?

Je pense dans un premier temps, c'est plus voir où on en est personnellement, pas nécessairement au niveau des chiffres. Enfin, moi, c'est ce que j'ai avec Nicolas. Bon, après, j'ai la chance d'avoir un rayon qui tourne super bien donc, je ne vais pas dire que les chiffres ne sont pas importants mais l'objectif majeur de l'entretien. En tout cas, ici, à Nivelles, c'est vraiment le bien-être du collaborateur donc, ça, c'est vraiment top, voir un peu comment on se situe. Je pense que, par-là, Décathlon se dit « bah, si mon collaborateur est heureux, il fera du bon travail, en fait. » Donc, du coup, c'est bien mais il faut toujours faire attention de se dire « bah voilà, Décathlon, c'est bien, tout va bien, tout est beau, tout est rose et donc je peux donner plus. » Il faut toujours faire attention de se dire « bah voilà... » Moi, par exemple, au début, j'avais des choses qui ont fait que aussi mais je dépassais clairement mes heures chez Décathlon parce que j'étais bien, parce que j'étais suivi, parce que j'avais envie de donner, etc. » Il faut faire attention. Il y en a beaucoup qui tombe dans cette spirale-là en se disant « bah, c'est un super employeur, il est content de moi... » Il y en a beaucoup qui travaillent au mérite et à la reconnaissance et qui se disent « bah voilà, si je fais plus, on me donnera plus. » En fait, non. Si tu fais plus, tu es mieux pour le magasin mais ce n'est pas pour ça que tu recevras plus nécessairement. Donc, il faut faire attention à ça aussi. Donc, ça, c'est la première chose que tu

ressens à l'entretien. C'est vraiment l'accompagnement, voir comment ça se passe, etc. Puis, ensuite, c'est sur tes chiffres, c'est sur... Bah, moi, par exemple, avec Nicolas, mes chiffres vont bien donc c'est beaucoup mon linéaire. Donc, c'est comment mettre mon produit en place, comment faire en sorte que mon rayon soit mieux, comment faire en sorte que mes chiffres augmentent de par la disponibilité de mes produits, qu'est-ce que mes clients attendent, etc. Enfin, c'est ce genre de choses-là aussi quoi.

Et justement, comment est-ce que tu jugerais l'impact de ces entretiens sur ta propre performance ?

Moi, c'est clairement positif car j'ai vraiment besoin comme ça d'être recadré parce que je suis très freestyle entre guillemets, où je fais un peu ce que je veux. Et c'est un peu ça que j'aime bien à Nivelles, c'est que Nico sait comment je fonctionne et si j'ai envie de faire quelque chose, je le fais, je demande... Enfin, je ne demande pas, j'informe Nicolas. Je dis « bah voilà, là on va faire la zone d'exposition dehors et je commande un trampoline et je le mets dehors quoi. » Donc, il me dit soit ok, soit non et alors, là, du coup, on en discute mais, du coup, les entretiens permettent de me recadre en me disant « bah voilà, Nico, moi, j'ai fait ça, ça, ça, ça, ça. Qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que c'est bien ou pas ? » Pour l'instant, je n'ai pas eu trop de remarque négative mais ça permet de me dire « ce que j'ai fait, ça, c'est bien, ça, ce n'est pas bien » de voir sur quoi il faudrait que je travaille. Donc, moi, c'est vraiment ça en fait. J'ai besoin que Nico me challenge. Nico, c'est quelqu'un qui adore challenger les gens et, moi, dans mon boulot... Je ne pourrais pas continuer si on ne me challengeait pas quotidiennement. C'est ça que j'aime bien aux entretiens en fait. Chaque fois que je reviens d'un entretien, bah, j'ai été challengé dans 1000 trucs et donc, du coup, ça me donne plein d'objectifs. Chaque fois que je le vois, je vais dire « bah voilà, j'ai fait ça, ça, ça, ça » et soit c'est bon l'objectif est atteint et on passe à autre chose, soit c'est non et on me rechallenge différemment.

Et alors, ces entretiens, ils ont lieu à quelle fréquence ?

Moi, j'essaie que ce soit régulier, tous les mois parce que je lui ai dit que... ça dépend un peu des personnes. Moi, personnellement, j'ai besoin, comme je t'ai dit, d'être challengé souvent donc j'essaie qu'on se voit souvent et pas forcément longtemps mais assez pour qu'il me cadre. Donc, moi, c'est tous les mois normalement même si Nico est beaucoup pris vu qu'il est manager du magasin, qu'il est leader aussi de deux autres personnes donc je n'ai pas l'exclusivité entre guillemets. Après, t'as des personnes qui ont besoin de voir leur coach, bah, une fois tous les trois mois quoi, sans que ça pose de soucis. Par exemple, je sais que Julien, un

des responsables, ici, il est coach d'une personne qui travaille à Namur dans les rayons et cette personne, ils se voient tous les trois ou quatre mois. Quand ils ont besoin, ils font vite une visio « voilà, j'ai besoin de toi. On peut se voir telle semaine ? » et ils se checkent comme ça mais pour se voir, ils attendent. Moi, je n'aime pas faire les visios. J'ai besoin de voir Nico et de me poser avec lui juste une heure, une demi-heure et de voir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Donc, ça, ça dépend vraiment de tout un chacun.

Oui, je comprends tout à fait. D'un point de vue plus global, comment est-ce que tu penses que ces entretiens permettent de développer la reconnaissance au travail ?

Alors, pour moi, il y a vraiment un impact du fait que je suis content de savoir que je fais un bon travail. Maintenant, par rapport à la reconnaissance à proprement dite de tout un chacun, je pense que, aux entretiens, on te dit directement si tu fais un bon travail ou pas donc, du coup, tu sais où tu en es, tu sais où tu te situes et tu sais où tu dois aller. Pour moi, c'est super important pour la reconnaissance de faire des entretiens réguliers parce que du coup tu as un retour directement en fait de tes responsables.

Et dans la même optique, est-ce qu'on pourrait rendre l'évaluation plus utile au développement humain ? Est-ce qu'il y a des opportunités ?

Il y a des opportunités. Par exemple, au niveau humain, moi, Nico, il sait que j'aime faire du sport comme tous les gens chez Décathlon. Mais par exemple, la fois passée, on a fait l'entretien pendant une heure et puis après on a été tapé la balle et on a été faire un squash quoi. Je sais que la prochaine fois on ira faire de l'escalade et on partagera aussi autre chose. Je pense que c'est quelque chose qui devrait être un peu plus développé de se dire que ce ne soit pas juste Nico et moi parce que je crois qu'on est les deux seuls à faire ça ici. Je pense que ça serait très sympa et surtout très utile qu'il y ait un moment de partage pendant justement les entretiens. Tu vois, si l'entretien dure trois heures, bah, on pourrait peut-être insérer une demi-heure de détente/sport ou un moment de partage dans les trois heures quoi. Ça permettrait d'aider certains qui ont des barrières entre-guillemets avec leur coach. Et on se dirait « ok, là, on est dans un moment super sérieux mais ce n'est pas pour ça qu'après on ne peut pas partager quelque chose à deux quoi. » Parce que je pense que c'est aussi la philosophie de Décathlon, c'est aussi de partager et pas seulement la performance à tout prix quoi. Là où on peut se démarquer des autres entreprises, c'est justement comme ça en partageant des moments en dehors entre guillemets du travail. On peut pratiquer un sport, n'importe lequel, on peut même aller marcher. Mais ça, je pense que ça serait quelque chose d'utile à mettre dans les entretiens quoi. Le fait d'avoir un

cadre un peu moins formel serait vraiment sympa. Un peu comme on fait avec les entretiens des étudiants quoi. Au tout début, on commence par un sport et ensuite, seulement, il y a un peu toutes les questions quoi. Donc, du coup, ça permet de se connaître avant, de savoir comment les gens réagissent et puis, après, partir sur quelque chose de plus formel quoi.

Comment est-ce que, selon toi, on pourrait s'appuyer sur ces entretiens pour améliorer le quotidien des collaborateurs ?

Ben, pour moi, les bilans de mi année et de fin d'année sont vraiment super importants parce qu'on est tous là ensemble, on partage. Il n'y a pas de client, il n'y a pas le stress entre guillemets du travail. On commence toujours le bilan par une présentation des objectifs et puis après on fait une pratique sportive. Ce qui est intéressant, c'est que, nous, après on a le bilan qu'on a fait, on ne savait pas mais on a été faire du cheval, enfin une balade à cheval. Ça nous a permis de voir un peu comment les gens étaient par rapport à un sport qu'ils ne pratiquaient pas nécessairement. Il y a des personnes qu'on pensait qu'ils n'avaient peur de rien et qui finalement qui avaient peur des chevaux. Donc, du coup, c'était assez comique et on a pu partager des moments. Je pense que c'est vraiment dans ce genre de moment-là, qu'il faut vraiment s'appuyer. Ce n'est pas juste déconner, faire du sport ensemble, non, il faut vraiment que ce soit un partage de fou. C'est dans ces moments-là qu'il faut créer les liens parce qu'en soi, au travail, c'est une relation professionnelle donc, ça sera des liens professionnels. Tu ne vas pas pouvoir nécessairement parler de ta vie, de ton expérience, de ce que tu attends, de comment ça se passe chez toi avec ta famille. C'est vraiment les moments où tu es au bilan et après tu te retrouves autour d'un barbecue par exemple et où après tu décompresses un peu de la journée où t'as eu ta formation toute la journée par exemple. Je pense que c'est vraiment là-dessus qu'il faut mettre le point, c'est commencer par le faire plus souvent. Peut-être en faire deux, trois, quatre peut-être, pas tous les mois. Mais avoir des moments comme ça de partage pour créer des liens entre les gens. Moi, à Namur... Enfin, à Namur, c'était un beaucoup plus gros Décathlon et ça m'a permis d'apprendre plein de choses sur plein de gens, de découvrir des personnes aussi et, du coup, ben, au travail, t'as des meilleures relations parce que tu as partagé des choses. C'est ces moments-là qui permettent de te dire « ben, voilà, je revois cette personne... » Par exemple, à Namur, il y avait quelqu'un qui travaillait à l'accueil qui était entre guillemets haut-placée, qui était là depuis longtemps. Je ne lui avais jamais parlée parce que quand tu es nouveau chez Décathlon, tu as toujours... pas cette barrière mais par rapport à toi où tu te dis « bah, c'est quand même quelqu'un d'important. » mais pas du tout. Lui, il s'en fout. A la fin du bilan, je me suis dit « cette personne-là, je pourrais aller la trouver n'importe

quand parce qu'elle est super cool. » Donc, c'est vraiment ce côté humain qui est important en fait.

J'ai une dernière petite question concernant le futur de l'évaluation. Est-ce que, pour toi, il faudrait cesser de lier l'évaluation de la performance à la rémunération ou à l'octroi de primes financières ?

Personnellement, je suis hyper pour. Par exemple, les réunions qu'on va avoir tous les trois mois-là, les trimestrielles pour se fixer des objectifs, je trouve ça... En fonction des objectifs réalisés, mettre des chiffres dessus, je trouve ça bien car il faut se fixer des objectifs. Par contre, que la rémunération joue, moi, je ne suis pas pour du tout, voire je suis carrément contre. C'est pour ça que... Et ils le verront bien. Je ne pense pas participer aux réunions dans un premier temps parce que je trouve que c'est assez malsain de justement jouer sur les chiffres et justement se dire « voilà, si le fitness marche bien, on a une augmentation de 5%. » Je ne sais pas ça sera quoi les critères hein mais... Donc, ça veut dire que si mon rayon ne fonctionne pas bien, les autres n'auront pas leur rémunération et, du coup, ça sera entre guillemets ma faute ou on va pouvoir incriminer telle ou telle personne parce que la note du client n'a pas été positive, parce que cette personne-là a fait une fois une remarque à un client. Et c'est ça que je n'aime pas non plus, c'est au tout début que je suis arrivé à Nivelles, je regardais beaucoup mes chiffres et j'ai la deuxième plus grosse conso du magasin. D'abord, c'est la randonnée et je n'arrêtais pas de dire « Moi, je vais te flinguer ta rando. Tu vas voir, fin de l'année, je vais te dépasser. » C'était bon enfant hein, ce n'était pas du tout compétitif mais finalement on est parisiens là-dessus parce qu'on a appris à regarder les performances. Mais, maintenant, quand on me demande ma performance à la journée, ben, je ne regarde pas en fait. Je regarde à la semaine ou au mois mais je ne regarde plus à la journée en fait parce que je n'aimais plus cette optique où les gens regardaient et étaient tout le temps en compétition. Je trouve que ça fait... L'esprit familial s'en va alors... C'est toujours « il faut faire plus, il faut gagner plus. » C'est travailler plus pour gagner plus quoi à la fin. Moi, je suis plus dans l'optique « on travaille, on fait du bon boulot tous ensemble et on est soudés » que « attention là, si tu ne fais pas bien ça, on n'aura pas notre prime. » Donc, c'est pour ça, moi, je suis tout à fait réticent par rapport à ça, voire totalement.

Oui, je suis vraiment curieux du système qui va être mis en place alors. Mais un grand merci pour tes réponses ! En ce qui me concerne, je n'ai plus de question. Maintenant, est-ce que tu souhaiterais ajouter quelque chose peut-être ?

Non, enfin pour résumer peut-être. Décathlon, c'est une très chouette entreprise où tu as vraiment l'esprit social, humain, etc. Maintenant, je pense qu'il faut faire vraiment attention et c'est ce que j'ai dit à une collègue qui commençait vraiment à s'investir hors de ses heures. Je lui ai dit de faire attention et, moi, on m'a fait la remarque aussi... Il faut toujours faire attention dans ce genre d'entreprise où quand tu travailles et que tu fais beaucoup de travail parce que tu aimes bien ton boulot et que tu donnes, tu donnes, tu donnes. Ben, ce n'est pas pour ça que tu vas recevoir non plus. Tu fais du bon travail et les gens vont te dire qu'ils sont contents de ton boulot, ben il ne faut pas s'attendre à recevoir monts et merveilles parce que tu dépasses tes heures en fait. Et c'est à ça qu'il faut faire attention en fait chez Décathlon. C'est très bien, très humain. On joue beaucoup sur l'humain mais justement, on joue peut-être de trop sur l'humain et il faut faire attention avec ça. Il ne faut pas rentrer dans l'optique « ah Décathlon, c'est génial, les gens sont super sympas donc je vais bosser chez moi, etc. » Si on n'a pas des personnes qui nous recadre, ça peut vraiment empiéter sur la vie personnelle quoi. Mais à part ça, si on sait garder ses distances avec la boîte, c'est vraiment très chouette pour évoluer, pour se former et, ouai, apprendre plein de choses quoi.

Ben oui, ça a l'air super chouette hein de tous les échos que j'ai eus. Tout le monde a l'air enchanté de travailler là-bas. Je suis content que ça se passe bien pour toi, en tout cas. Je te remercie vraiment pour tes réponses qui vont bien m'aider dans mon enquête. Du coup, je te souhaite une bonne continuation, une bonne chance pour la suite et encore un grand merci pour ton aide.

Avec grand plaisir. Si jamais tu as besoin de quoi que ce soit, tu n'hésites pas à nous recontacter en tout cas ! Bonne chance à toi, salut.

Merci, salut.

Entretien de Julien Dechamps (Responsable Exploitation)

Alors, première question : Est-ce que tu pourrais te présenter et décrire un peu ce que tu fais chez Décathlon ?

Ok, donc, moi, c'est Julien Dechamps. Je travaille chez Décathlon depuis... Ça va faire 4 ans. Ça a fait 4 ans le 27 avril, en fait. Là, maintenant, je travaille sur le magasin de Nivelles, avant j'étais à Namur. Je suis passé responsable exploitation. Donc, c'est lié au bâtiment, donc aux biens. Je suis garant de la responsabilité et de la sécurité du magasin, des biens et des personnes qui s'y trouvent, en fait. Alors, moi, mon statut, parce qu'il en faut bien un, c'est leader-exploitation mais, en même temps je travaille sur le sport. Je fais la randonnée, ski et running, en fait. J'anime les personnes qui travaillent là-dessus, en fait.

Ah oui, justement, je voulais te demander comment se passait l'organisation de travail chez Décathlon.

Bon, l'organisation de travail... Pour moi, comment je la vois ? C'est surtout : tu as des responsabilités par magasin qui varient de très banales à justement beaucoup d'importance. Et, en fait, on a l'opportunité de travailler sur, en tout cas avec un minimum d'expérience, sur toutes les thématiques et les responsabilités qu'on veut. Bien sûr, il faut être formé et avoir les aptitudes pour le faire. Je m'explique. A Namur, j'étais, à l'époque, juste responsable de rayon et j'ai demandé à me spécialiser dans la sécurité du magasin, ce qui correspond normalement à la responsabilité de l'exploitant. Cette responsabilité m'a été confiée pour varier mon boulot et tout simplement pour pouvoir travailler sur d'autres pavés, parce que la sécurité, c'est quelque chose que j'aime bien. Donc, on appelle ça ici le « *do what you love*. » Si tu aimes faire ça et que tu es responsable et que tu te sens capable de le faire, tu peux le faire. Evidemment, tu ne fais pas n'importe quoi, tu vois ? Tu dois avoir les aptitudes, tu dois te faire accompagner et, en fait, tu as une thématique. Pour chaque thématique, tu as un leader de la thématique et c'est lui, en fait, qui est responsable de la réussite ou non de cette thématique.

Est-ce que tu pourrais un peu développer le concept de thématique ? Ça consiste en quoi, en fait ?

Ben, comme je te l'ai dit, ça peut être des trucs comme la sécurité quoi. Donc, à l'époque, sur Namur, c'était l'exploitant qui l'avait. Je me suis intéressé à tout ce qui était sécurité donc j'ai demandé à être formé et, au début, j'ai fait beaucoup de trucs avec l'exploitant de l'époque. J'ai fait des exercices d'évacuation, j'ai fait des checks Vincotte pour du matériel de sécurité du style extincteurs. Enfin, tu vois, toutes des choses comme ça. Alors, comme j'ai fait tout ça

avec lui, à la fin, je pouvais être autonome sur le pavé donc j'ai pris la responsabilité et le leadership là-dessus. Donc, c'est moi qui ai pris en charge ça tout seul. Donc, je suis devenu leader de la thématique. Quand tu es leader d'une thématique, c'est toi qui as la responsabilité légale si quelque chose se passe mal. Par contre, c'est le responsable d'exploitation qui a la responsabilité magasin. Donc, imagine, si quelque chose explose, c'est le leader qui fait une erreur mais ça sera toujours le responsable d'exploitation qui sera responsable.

C'est vraiment intéressant ça, je n'étais pas au courant. Et, au niveau de la GRH alors, comment est-ce que Décathlon Nivelles est organisé ?

Quand tu dis RH, c'est plutôt le côté lié à l'humain ou lié à l'administratif ?

C'est plutôt lié à l'humain.

Ben écoute, c'est intéressant parce que, quand, moi, je suis arrivé, Décathlon commençait à faire ce petit changement vers la libération d'entreprise. Donc, il y avait ce petit côté liberté, responsabilité et, en tout cas, à Namur, c'était un magasin qui était un petit peu en avance sur le sujet. Le côté humain était fort mis en avant et c'était peut-être un peu trop mis en avant par moment. On a beaucoup travaillé sur l'humain mais on a un peu délaissé ce côté commerce donc, ça veut dire qu'on était très fort centré sur le bien-être des collaborateurs au boulot quoi. Donc, et c'est encore un incontournable ici, on a des entretiens une fois par mois, une fois toutes les six semaines avec nos collaborateurs où, justement, on parle de cette partie bien-être, comment la personne se sent au travail. A côté de ça, il y a la partie un peu plus résultats financiers, rentabilité, etc. C'est important d'avoir les deux, je trouve, mais il y a un moment où peut-être que l'humain prenait 80% du temps et la performance prenait à peine 20%. A ce moment-là, les collaborateurs se sentent bien au niveau humain et ça, c'est très important. Je trouve que c'est génial chez Décathlon où l'humain est vraiment super important mais il ne faut pas oublier qu'on reste aussi des commerçants. Il faut trouver l'équilibre entre les deux sinon on se perd.

Et, comme on en parle, est-ce que tu pourrais un peu développer la vision que Décathlon a de ses travailleurs ?

Alors, oui, de nouveau, ici, on essaie de responsabiliser les gens. Et, ce qui est intéressant quand tu fais ça, c'est que les gens se sentent beaucoup plus impliqués dans ce qu'ils font. Ça évite aussi un peu ce côté monotone dans le travail. Donc, ça diversifie un peu le boulot. Il y a aussi le côté autonomie qui pousse les gens à... S'ils se mettent dans une thématique et qu'ils

prennent des responsabilités, nous, notre objectif, ça va être de les rendre autonome là-dedans, en fait. Comment expliquer ? Je reviens encore avec cet exemple parce que c'est facile. S'il y a quelqu'un dans mon magasin qui vient et qui me dit « voilà, j'aimerais bien reprendre la sécurité parce que j'aime bien ça. » Si j'estime qu'il est capable de le faire, mon objectif, ça va être de le rendre autonome là-dessus comme ça je délègue cette responsabilité et je pourrais peut-être me consacrer à autre chose, quelque chose pour lequel je n'ai peut-être pas le temps, quelque chose qui crée de la valeur, tout en restant garant de cette thématique.

Et, au niveau des rayons, ça se passe comment ?

Alors, moi, pour l'instant, je suis leader du rayon randonnée, ski et running. Donc, c'est ma responsabilité de faire en sorte que ces rayons-là marchent. A côté de ça, j'ai les leaders terrains qui, eux, sont plus leaders de leur petit périmètre. Et, en fait, en binôme à deux, on peut mettre des choses en place, pour que ça marche sur le terrain. Alors, évidemment, c'est un apprentissage. Il y en a qui apprennent très vite et il y en a d'autres qui prennent plus de temps. Je prends l'exemple du... Tu vois, tous les ans, on doit faire des choix de gammes pour le rayon randonnée, enfin, pour les rayons en général, donc voilà, pour le moment, il y a des personnes qui pourront très vite devenir autonomes là-dessus et qui pourraient le faire seules. Par contre, pour d'autres, ça prendra un peu plus de temps. Donc, c'est pour ça que je dis que c'est important parce que je suis leader et que j'anime des personnes. C'est un peu mon rôle de dire que, de savoir que, si un jour ils veulent prendre des responsabilités, la façon d'apprendre n'est pas la même pour les 2 personnes que j'ai par exemple. Donc, c'est aussi à moi à définir comment je vais y arriver quoi, comment je vais arriver à les rendre autonomes quoi et, en fonction de la personne, c'est différent quoi. Mais, après, je n'ai pas tous les outils en main. Je veux dire, c'est un peu leur rôle aussi de tenter des choses quitte à rater quoi. Décathlon met vraiment en avant l'apprentissage par essai-erreur. Justement, ce droit à l'erreur fait partie du cadre de jeu qui a été écrit par Décathlon, en fait. En gros, l'objectif, c'est de pousser entre guillemets les gens à prendre des initiatives quitte à faire des erreurs. Il faut, bien sûr, que l'erreur soit mesurée et il faut toujours être bien accompagné et suivi quand on fait quelque chose pour être sûr que l'erreur ne soit pas monumentale mais l'apprentissage par l'erreur, c'est quelque chose qui marche vraiment très bien chez nous. On fait rarement des grosses erreurs en fait. Donc, tu as ce côté où tu essaies et, si ça marche, tu crées de la valeur et si ça ne marche pas, le tout, c'est de débriefer pour être sûr de ne pas la rééditer tout simplement. Je vais te donner un exemple. Tu as une personne qui va te dire « Je vais essayer de créer un événement pour promouvoir mon sport. » Si ça marche et que ça ramène 1400 personnes, super, on pose.

Par contre, si la personne le fait et que ça ne marche pas du tout, ben, on essaie de comprendre pourquoi. Est-ce que c'est un problème de communication ? En fait, on tire du positif dans les deux cas. Evidemment, une personne qui va décider de faire quelque chose, elle va venir prendre conseils auprès des gens qui ont plus d'expérience dans ce domaine-là, par exemple. C'est ça qui est bien chez Décathlon Belgique, on a beaucoup de personnes qui travaillent dans plusieurs choses et chaque personne a son point fort quoi. Par exemple, il y a une personne en Belgique qui est très forte dans l'évènementiel donc, nous, on va pousser les personnes chez nous qui veulent créer des évènements à prendre contact avec lui et prendre conseils pour être sûr de ne pas faire d'erreur. Et donc, lui, comme il a de l'expérience là-dedans, il va dire « bah, voilà, fais attention à ça, pense à ça et ça. » L'objectif, c'est de limiter les erreurs mais s'il prend conseil et que ça se passe mal, nous, ça nous permet de nous questionner. Il y a peut-être un problème chez nous et, voilà, on en tire des enseignements.

Oui, je vois. Je reviens un peu sur ce que tu as dit par rapport à la libération de Décathlon. Tu as l'impression qu'à Nivelles, le focus est porté sur quoi ? L'humain, la rentabilité, la collaboration ?

Je pense qu'à Nivelles, on a la chance d'être 10 anciens Décathlonneurs. Donc, on appelle comme ça les gens qui sont là depuis longtemps. Je crois que sur les 10, il y en a peut-être 3 qui sont là depuis 10 ans. Bref, c'est tous des gars qui ont une certaine expérience et, en termes de structure, donc Nico, Ju et moi, je pense qu'on a vraiment un bon équilibre. Je pense qu'il y a des personnes qui sont vraiment plutôt liés sur l'humain, d'autres sur la performance mais, en fait, à trois, on crée vraiment une alchimie qui fait qu'on a un équilibre. On discute très souvent à trois pour se dire ce qui ne va pas et, donc, on a vraiment cette alchimie qui permet d'éviter ce qui s'est passé à Namur où ils étaient trop sur l'humain quoi. On est très souvent sur le terrain puisqu'on est un petit terrain, donc, ça nous aide aussi quoi. En général, dans les plus grands magasins, les personnes des structures sont très peu sur le terrain et, donc, plus dans le coaching, l'animation des personnes et ils perdent peut-être un peu ce côté terrain. Donc, nous, dès qu'on voit qu'il y a quelque chose qui ne va pas, on le remarque et on en parle très vite. Tout ça nous permet d'avoir un bon équilibre.

Et donc, selon toi, l'équilibre repose sur les responsables du magasin, c'est ça ?

Ben en fait non, ça repose sur tout le monde. Par exemple, cette semaine, il y a eu un petit conflit à cause des horaires mais comme on est sur le terrain, on l'a tout de suite senti et on en a tous parlé quoi. Dans notre magasin, il n'y a pas ce phénomène du bruit qui fuit et qui devient

un brouhaha parce qu'on ne le règle pas parce qu'on ne sait pas d'où ça vient. Donc, c'est vraiment la chance qu'on a. C'est vraiment l'écho des personnes, mêmes externes au magasin, qui viennent nous voir. Ils disent « quand on rentre dans votre magasin, on voit et on sent une vraie équipe, une petite famille quoi. » Peu importe le statut, peu importe la responsabilité, ça ne se ressent pas en fait.

C'est vraiment top ça ! J'aimerais passer à un autre sujet dont Nicolas m'a beaucoup parlé : la reconnaissance au travail. Quel est ton avis là-dessus toi ?

Ben, pour moi, l'être humain de base a besoin de reconnaissance. On peut dire ce qu'on veut, c'est naturel. Mais, je trouve que c'est super important, que ce soit au Décathlon Nivelles ou ailleurs, d'être reconnaissant du travail que les personnes font. De nouveau, peu importe le travail que c'est, je trouve que c'est important de dire quand les choses bien, quand les choses ne sont pas bien aussi. Donc, c'est pour ça, en fait, que, si on trouve l'équilibre entre les deux, ça ne pose pas de problème. C'est très important d'être reconnaissant envers le travail que les collaborateurs font. Et de nouveau, je te parle de petite famille et ça se ressent dans notre magasin, quand on envoie un mail dès qu'on essaie de faire quelque chose d'innovant. Par exemple, nous nos horaires, c'est l'équipe qui les fait elle-même quoi. Donc, c'est quelque chose de très compliqué parce que ce n'est pas naturel entre guillemets. Et donc, dès que quelque chose se passe bien, on ressent cet esprit de Julien, qui a cette responsabilité horaire, et qui va envoyer un mail en disant « merci, vous avez tous fait vos horaires à temps. Vous avez fait ça bien, merci. » Quand quelque chose est bien fait, on le dit quoi. Pas pour demander plus mais pour dire « merci, vous avez respecté ce que je vous ai demandé. »

Et est-ce qu'il y a d'autres formes de reconnaissance au travail ?

Oui, il y a, par exemple, les évolutions de contrat. J'imagine que tu connais mais chez Décathlon, tu as des contrats qui vont de CDD 18h à maximum 35h. C'est-à-dire que les personnes qui ont des CDD 18, ils peuvent travailler une base horaire de 35h mais ils n'ont pas la garantie de travailler chaque semaine 35h, au contraire d'une personne qui a un contrat 35h. Donc, aussi, c'est ce côté... Par exemple, tu vois, au début de l'année, on avait beaucoup de collaborateurs qui étaient en CDD 18h et ben, il y a quelques mois, ils sont passés en CDI 18h qui reste quand même une marque forte hein. Ou justement, quelqu'un qui était déjà en CDI 18h, on a remonté la base horaire à 25h parce que cette personne le méritait sur base du travail fourni.

Et alors, j'imagine que les entretiens d'évaluation, vous permettent justement de juger tout ça ?

Oui, tout à fait.

Justement, est-ce que tu peux m'expliquer comment ça se passe chez Décathlon ?

Alors, oui, c'est un sujet super intéressant, je pourrais t'en parler pendant des heures. Déjà, tu pars de ce qui s'appelle des profils. Chez Décathlon, tu as des profils plus évolutifs et tu as des profils, ce qu'on appelle *performers*. Donc, un profil évolutif, c'est quelqu'un que tu vois évoluer parce que, à termes, il pourrait peut-être être directeur de magasin. Tu décèles en lui un certain potentiel. Et puis, tu as des profils *performers* où c'est plutôt les personnes qui vont avoir un poste, un rôle, une responsabilité dans laquelle ils vont performer dans la durée mais sans forcément vouloir faire autre chose. Donc, ça, c'est des choses que tu ressens au quotidien quand tu t'occupes de personnes parce qu'on a chez nous des leaders thématiques mais on a aussi des coachs. Et le coach, c'est une personne que tu vois un minimum de 4 à 5 fois par an pour parler de certains sujets. Et les leaders sont également amenés à discuter avec les coachs pour voir justement les profils qui pourraient être intéressants. Tu vois ?

Est-ce que tu pourrais un peu développer ce rôle de leader et coach ?

Tu as trois gros rôles chez Décathlon. Donc, tu as les leaders. Donc, ça, ce sont des personnes qui sont... Je vais te donner le même exemple. Je suis leader sécurité, c'est très basique. Ensuite, tu as les coachs. Le leader, lui, il va définir un KPI, son objectif par exemple. « Voilà, moi, mon objectif, c'est d'arriver à ce 100% de mon magasin soit formé sur la sécurité. » Le coach, c'est celui qui va aider cette personne à arriver à son objectif. Pas en lui disant quoi faire ou comment faire mais en lui donnant des idées ou peut-être des pistes de réflexions. C'est plutôt quelqu'un qui t'aide et qui te coach. Puis, tu as les référents. C'est des personnes qui ont, soit été leader sur une thématique à un moment donné, ou soit qui sont très compétent sur une thématique. C'est vers ces gens-là que tu peux aller, te retourner ou poser des questions. Là, tu as les trois gros rôles. Donc, moi, Julien Dechamps, je suis leader exploitation au magasin de Nivelles. Mon rôle, c'est de faire en sorte que l'exploitation soit bonne. J'ai François Bruliau qui est mon coach et qui est directeur de Namur. Si j'ai des questions ou si, sur une thématique, j'ai un peu de mal, ben voilà, il peut me donner des pistes, discuter et, en tout cas, m'aider à arriver à mes objectifs. Puis, j'ai une autre personne qui s'y connaît à fond en sécurité, qui a peut-être été leader de la thématique en Belgique. Lui, c'est le référent parce qu'il a arrêté d'être leader là-dessus donc je peux peut-être lui poser des questions pour qu'il puisse m'aider. En fait, le

référent, c'est quelqu'un qui est calé sur un sujet et qui peut t'aider à performer sur le sujet. Ce n'est pas forcément quelqu'un du même magasin donc ça permet vraiment d'avoir des conseils super différents de ce qui pourrait se passer dans ton magasin.

Intéressant, je n'avais pas entendu parler du concept de référents, en fait. Je savais juste qu'il y avait des leaders et des coachs.

Oui, en fait, ce qu'il y a, c'est qu'avant, dans l'ancien Décathlon, avec des rôles qui étaient beaucoup plus figés, tu étais responsable de rayon. Et en tant que responsable de rayon, tu étais responsable de la performance de ton rayon et en même temps de la réussite humaine de ton rayon. Donc, si tu avais dans ton rayon 10 personnes, tu animais ces personnes-là et tu les animais aussi humainement. Tu n'avais pas le choix. Maintenant, si je suis leader du rayon ski et que j'ai 10 personnes, je peux être leader du rayon ski mais ces 10 personnes peuvent être coachées par une personne d'un autre rayon. Moi, je dois tout mettre en place pour que mon rayon marche et qu'on atteigne notre objectif au niveau du rayon. Mon rôle, en tant que leader, c'est simplement m'assurer que leurs objectifs soient remplis pour que le rayon marche bien entre guillemets. Mais le comment y arriver, les collaborateurs avec leurs objectifs, ils peuvent se faire aider par quelqu'un de tout à fait externe. Si mon objectif ou mon KPI, c'est de faire 1 million de ventes dans le rayon, eux, ils auront un objectif de vente mais ils pourront aller demander à qui ils veulent « voilà, mon objectif dans le rayon randonnée, c'est de faire 1 million. Est-ce que tu peux m'aider ? »

C'est intéressant ça parce que tu parles des objectifs. Est-ce que tu peux m'expliquer comment vous les définissez au niveau individuel ?

Alors, au niveau individuel, tu as deux gros entretiens par an. Tu as ce qu'on appelle l'EMA, l'entretien de mi-année, et l'EAA, l'entretien annuel. C'est minimum toutes les 6 semaines, mais ça dépend surtout de toi et ton coach, en fait, tu as ce qu'on appelle des EI, entretiens individuels. En fait, pendant ton EAA, tu vas définir tes objectifs, tes KPIs, on appelle ça, sur l'année. Je vais te donner l'exemple de, moi, ce que j'ai mis dans l'EAA. Mon objectif, c'est de finir l'année avec moins de 1% de chiffre d'affaires consacré au vol. Je veux qu'on ait moins de 1% de vol, en termes de chiffre d'affaires. Après, tu as l'EMA, après 6 mois, où tu vas revoir ton leader et ton coach avec qui tu as défini tes objectifs pour faire le point. « Ben voilà, tu m'as dit que tu voulais faire moins de 1% de vol, tu en es où ? Tu penses que ça va être réalisable ? » Toutes des choses comme ça. Après, tu as les EI tous les mois, ça, c'est pour fixer des objectifs un peu plus SMART. « Au mois de mai, je vais aller mon showroom tente à l'extérieur quoi. »

Tu le notes et, à l'entretien suivant, on débrieфе et on voit si tu l'as fait et si tu ne l'as pas fait, pourquoi ? Ça permet, de nouveau, de se dire « Ah, je me suis peut-être mis trop d'objectifs. Ah, je n'ai pas eu le temps. » Ça permet de discuter, débriefer, de trouver des pistes de nouveau. Tu vois ?

Oui, c'est clair. En ce qui concerne les objectifs, quels sont les types d'objectifs que vous définissez ? Qu'est-ce que vous cherchez à atteindre de manière générale ?

Ben, c'est vraiment tout et n'importe quoi. Je vais te donner un exemple que Julien avait mis dans son entretien. Il avait parlé de son plan développement, il voulait s'inscrire à des formations. C'est des formations qui vont le faire grandir lui, d'un point de vue humain et commerce. Je pense que, ça, c'est un des objectifs principaux des entretiens, se développer. Tout le monde peut participer à son propre plan de développement et c'est logique au final. Après, tu as des objectifs purement chiffre. Je me suis mis comme objectif sur mon année, ici à Nivelles, de faire 1 million de chiffre d'affaires sur la randonnée. Donc, en fin d'année, on va regarder si j'ai fait mon million. Si c'est oui, « C'est bien super ! » ou « T'as fait 1,2 millions, wow ! Comment t'as fait ? » ou encore « T'as fait 900.000 ? Pourquoi tu n'y es pas arrivé ? » On va débriefer et ça me permettra, moi, l'année prochaine de me fixer un objectif à un million et d'adapter ma façon de faire suite au débrieфing de l'entretien quoi. Ou justement, je vais peut-être me dire que sur la randonnée, c'est un objectif irréalisable. Ça permet aussi de voir si tes objectifs sont réalistes. Mais, ça peut être autre chose hein. Je peux dire « mon objectif, ça va être d'assurer un entretien toutes les 6 semaines avec mon équipe. » C'est quelque chose d'important mais, quand tu es dans le quotidien, ce n'est pas toujours facile de se dire « bon, j'ai 5 personnes avec qui faire des entretiens. Donc, ça me fait 5 jours par mois et c'est beaucoup de temps. » Puis, au-delà de ça, tu as aussi tous les objectifs concernant les clients et la satisfaction. Le service client, ça fait vraiment partie des valeurs Décathlon. C'est des choses qui sont entre guillemets non-négociables. On est là pour le client quoi. Le client, c'est notre priorité. L'objectif, c'est de faire en sorte que le client soit satisfait. Et il y a plusieurs outils pour voir un peu la satisfaction client. Il y a les avis Open Voice. Donc, ça, c'est les clients qui mettent des avis et qui notent le magasin. T'as plein d'outils mais l'objectif, c'est de savoir pourquoi un client a rencontré un souci et comment y remédier quoi. Je vais te donner un exemple. Il y a deux semaines, un client à commander un billard. Le billard arrive mais il manque deux pièces donc il ne sait pas le monter. Donc, évidemment, il est revenu en magasin pas très content et, moi, mon objectif, c'était de régler le problème aussi vite que possible. Qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai appelé le service client et ils lui ont délivré un nouveau billard deux

jours après. C'est un peu ce genre de choses, tu vois ? Tu as le client qui vient avec une problématique et il faut tout faire pour l'aider. Il faut tout mettre en œuvre pour qu'il reparte satisfait.

Et, donc, Open Voice, tu sais m'expliquer un peu plus ?

Oui, c'est vraiment un système que tu peux faire toi. Tu vois, tu vas sur internet, tu as un produit et le produit ne t'a pas satisfait, ben, tu peux le noter quoi. Et ces avis-là, on les voit. Mais tu vois, c'est un peu comme tout. Enfin, tu connais le digital et les plateformes informatiques. On a un site internet, on a une page Facebook sur laquelle les clients peuvent noter le magasin. Un exemple d'objectif, ça pourrait être « ben voilà, sur 5, à la fin de l'année, j'aimerais que la note du magasin soit à 5 » par exemple. Après, c'est un objectif plus pour le magasin mais je sais que c'est Nico le leader de la thématique client et lui, il a défini au début d'année son objectif. Il a dit « voilà, à la fin de l'année, je veux qu'on ait 4,4/5 en termes de satisfaction client. » Comme lui, c'est son objectif, il va nous alerter sur certaines choses quand ça ne va pas, quand on a un avis négatif et on va chercher une solution ensemble.

**Est-ce que tu pourrais me dire en quoi les entretiens d'évaluation sont utiles à Décathlon ?
Quels sont les objectifs selon toi ?**

Personnellement, je trouve que se définir des objectifs, ça te permet d'être en peu plus en alerte sur ce qui t'entoure. J'utilise des mots forts mais si, à un moment donné, tu ne te fixes pas d'objectifs, tu tombes très vite dans une routine. Ça peut très vite devenir lassant dans le long-terme. Avec les entretiens, tu te dis « voilà, on se voit au mois de janvier pour que je me fixe des objectifs. » Donc, en plus de ça, tu as la liberté de choisir ta thématique que tu apprécies et tu te dis « voilà, je me fixe un objectif à 6 semaine, je veux faire ça. » Moi, je trouve que, quand tu viens le matin au magasin, le fait d'avoir des objectifs à toi, ça te permet de t'organiser quoi. Tu as la vie quotidienne du magasin mais tu gardes cet objectif dans un coin de ta tête. Tu sais que tu as autant de temps pour le faire et ça permet vraiment de se structurer, de te recadrer. Donc, si tu y arrives, c'est bien, tu es content de toi et de comment tu t'es organisé. Par contre, et c'est là qu'il faut faire attention, si tu n'y arrives pas, il faut débriefer. Ce n'est pas grave si tu n'y arrives pas mais il faut débriefer. Ça te permet de te dire que tu vas parler de ça le mois prochain. Est-ce que tu vas réessayer ? Comme tu as débriefé, ben, tu sauras peut-être les erreurs à ne pas faire. Il y a ce côté communication qui est important parce que ça va permettre de te remotiver si tu n'y arrives pas. J'essaie de ne pas généraliser parce que ce n'est pas toujours le cas mais imagine un mec qui a travaillé dans un magasin pendant 10 ans, peut-être qu'il a eu

20 responsables, tu vois ? Et le fait de chaque fois avoir un nouveau responsable, recréer un contact, redéfinir les choses que tu aimes faire et les choses que tu n'aimes pas faire, à la longue, ça peut être un peu usant. Du coup, ces personnes-là, elles ne sont peut-être plus demandeuses d'entretiens, elles perdent ce réflexe et elles perdent un peu la motivation. L'important, c'est de redéfinir les choses qu'elles aiment bien et les faire travailler dedans.

Donc, ici, si je comprends bien, le but, c'est de définir les objectifs par rapport à ce que les gens aiment faire ?

C'est ça. Après, il ne faut pas non plus tomber dans l'extrême. Evidemment, il y a des choses dans notre boulot qui sont moins chouettes que d'autres mais ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas les faire. Mais sinon, c'est évident, s'il y a quelque chose dans lequel t'es fort et que tu aimes bien, fais-le. C'est vraiment ça le « *do what you love* » quoi. Fais ce que tu aimes. Si t'aimes bien ça, ben, évidemment, tu vas bien le faire. Tu vas y mettre de l'énergie en tout cas. De nouveau, je n'aime pas me dire « ça, je n'aime pas donc je ne fais pas. » C'est un peu botter en touche, un peu confort. Je parlais d'équilibre tout à l'heure. Voilà, moi mon équilibre, c'est de me dire « voilà, je travaille sur une thématique sur laquelle je ne suis pas à l'aise et que je n'aime pas forcément mais je le sais et je choisis de la prendre pour m'améliorer. »

Comment est-ce que tu jugerais l'impact du processus d'évaluation sur le Décathlon Nivelles ?

Alors, oui, je pense que ça impacte un peu la rentabilité. Déjà, ça permet de fixer des objectifs réalistes. En plus, on est toujours un peu ambitieux. On se dit « ben voilà, de base, je me suis fixé à 1 million sur la randonnée d'estimation, d'expérience. » Mais si l'année prochaine, je me dis « je vais faire 1,2 million donc je vais me donner plus encore. » Il y a vraiment ce côté objectif qui te pousse, dans le bon sens du terme. Ça te motive quoi. Sinon, au niveau du magasin, je pense que le fait d'avoir des entretiens et de parler avec des personnes... L'avantage, c'est... Imagine que tu te mettes un objectif et que tu n'y arrives pas, tu peux toujours debriefer. « Qu'est-ce qui n'a pas été ? Comment est-ce que tu penses pouvoir mieux faire ? » Et, la fois d'après, tu te rejets le même objectif avec les conseils en plus et, évidemment, tu vas faire mieux. Il y a une plus-value, c'est sûr, que ce soit au niveau individuel mais aussi pour le magasin. En fait, ce genre d'échanges permet de se dire que la personne ne reste pas sur quelque chose qui ne rapporte rien ou qui n'a pas de valeur.

Ok. Est-ce que selon toi la reconnaissance au travail est facilitée par ces entretiens ?

Je pense que oui parce que, comme je t'ai dit, ces entretiens, c'est des moments où tu peux dire à la personne « ça, tu te l'es défini comme objectif, tu voulais le faire et tu l'as fait. Chapeau. Well done. Bien joué quoi. » Moi, je pense qu'une personne qui est motivée va performer quoi, que ce soit dans le magasin, au sport, partout. Et dans cette optique-là, je pense que les collaborateurs entre eux jouent aussi un rôle important. Surtout sur Nivelles où tout le monde s'entend bien, quand quelqu'un fait quelque chose de bien et de visible, les gens vont lui dire « bien joué. » Ben regarde, Nico, tantôt, il a fait un truc. Il est venu m'expliquer, il avait fait un recensement informatique et j'ai vu qu'il avait trouvé pleins de trucs qu'on cherchait à l'époque. Il m'a dit « ben, j'ai trouvé la solution, j'ai appelé un tel, j'ai appelé un tel. » Ben, dans ce cas-là, moi, j'ai directement dit « bien joué, maintenant on sait d'où ça vient. » Et ce n'était pas une thématique qui était sous ma responsabilité mais c'est bien qu'il ait trouvé la solution et je lui ai dit. En fait, c'est ce que j'appelle un peu ça le feedback permanent. Ça peut être des trucs tout bêtes. Par exemple, si je suis à l'horaire 9h et que j'arrive à 10h, ben, j'espère que quelqu'un me dirait « Julien, t'as déconné, on t'attendait à 9h. » Si personne ne te le dit, ça ne va pas quoi. Il me dirait simplement « Bon, ben, Ju la prochaine fois, regarde ton horaire avant d'aller dormir. »

Oui, c'est super important ce genre de communication. Est-ce que tu vois des opportunités pour le processus d'évaluation mis en place chez Décathlon ?

Pour le moment, j'ai envie de dire non parce que je trouve... Et c'est ce que je dis, si et seulement si c'est bien fait de façon régulière toutes les 4 à 6 semaines, je ne vois pas quoi changer. On a quand même des choses qui sont créées par la RH et qui nous aident à bien faire ces entretiens avec ce côté un peu... démarrer avec le ressenti, voir comment la personne se sent et puis partir sur ce côté un peu plus objectif et purement pratique avec les EMA et EAA qui sont des outils très bien faits. La seule crainte que j'avais au début, c'était avec ses changement de rôles. Tu vois, où ton responsable faisait tout, ben c'était efficace quoi. Tu faisais tout en une fois et tu ne voyais qu'une seule personne. Tu passais trois heures avec lui et puis c'était passé quoi. Ici, si tu veux avoir rendez-vous avec ton leader et ton coach en même temps, ben, ça demande pas mal d'organisation parce que s'ils ne sont pas du même magasin, ce n'est pas toujours évident. J'avais un peu peur pour ce côté efficacité quoi. Après, c'est aux trois personnes concernées à être bons dans l'organisation quoi et de faire les choses pour être efficace et justement ne pas perdre de temps quoi.

Parce que si je comprends bien, vous devez vous voir en même temps ? Tu ne peux pas faire un entretien avec ton coach et puis un entretien avec ton leader ?

En gros, dans l'EMA et l'EAA, tu as trois parties aux entretiens. Donc, tu as une partie qui se fait avec ton leader, une partie qui se fait avec ton coach et une partie qui se fait avec les deux. Là, tu es obligé que les trois personnes soient là. Après, pour les EI, tu peux, d'abord, faire ton entretien avec ton leader, avec qui tu définis tes objectifs, et, après, tu peux voir ton coach pour parler de l'entretien que tu as fait et tes objectifs quoi. Mais, donc, tu vois, ça fait deux petites réunions pour plus ou moins la même thématique. C'était ça ma crainte en fait mais, pour l'instant, je n'ai pas encore eu ce problème-là. Sinon, mais ça, c'est propre à chacun, je sais qu'il y en a qui font leur entretien et puis qui vont faire un peu de sport avec la personne. Ici, j'ai un entretien avec Nicolas la semaine prochaine. Ben, après notre entretien, on va aller faire de l'escalade. Je te dis, moi, l'entretien, il y a ce qui est écrit sur la feuille et puis, on dérive vite quoi. Tu as peut-être une personne qui va écrire une ligne, je ne sais pas moi, sur son ressenti mais on va peut-être en parler pendant deux heures parce qu'on va dévier sur autre chose. Il y a des personnes qui vont rester très carrées sur ce qui est écrit sur la feuille et d'autres qui ne vont pas se tenir à ça quoi. Moi, je suis plus du genre à creuser parce que ça favorise un véritable échange mais tout dépend de la personne qui est en face de toi quoi. C'est là que tu vois le rôle du leader et du coach, ben, c'est à eux de savoir aussi la place qu'ils ont à prendre dans l'entretien. Si à un moment donné, t'es face à une personne et tu te rends compte que ça ne sert à rien de creuser, ben, ça ne sert à rien de creuser quoi. C'est important d'arriver à définir ces moments.

Oui, j'imagine. Personnellement, je n'ai plus de questions mais est-ce que tu penses à des choses que je n'aurais pas abordées ?

Là, vu comme ça, je dirais non parce que l'air de rien, ça fait presque une heure qu'on parle donc, c'est déjà pas mal. Sinon, je réfléchis mais non, je pense avoir passé mes idées.

Oui, c'est vrai qu'on a bien balayé le sujet. Merci beaucoup !

De rien, ciao !

Entretien de Nicolas Libert (Sport Leader)

Est-ce que tu pourrais te décrire brièvement ainsi que ta position chez Décathlon ?

Oui, alors, je m'appelle Nicolas. Ça fait maintenant presque deux ans que je travaille chez Décathlon à Namur. Alors, je suis rentré chez Décathlon d'abord en CDD 18 heures en tant que vendeur le temps de finir mon mémoire et sous réserve de l'obtention de ce mémoire, je passais responsable de rayon sur le rayon fitness. J'avais commencé mon CDD en juillet et en septembre, je suis passé responsable et, depuis, du coup, je suis responsable à Namur sur le fitness.

Parfait ! Est-ce que tu peux me décrire l'organisation de travail au Décathlon Namur ?

Oui. En fait, c'est très plat comme hiérarchie. Du coup, ça fait que... En fait, on porte tous la même chasuble. Du coup, pour le client, on ne voit pas beaucoup la différence qu'il pourrait y avoir entre les responsables, les directeurs et les vendeurs. Ça se ressent dans notre travail aussi, je trouve, parce que, moi, en tant que responsable, je fais beaucoup de tâches aussi de vendeur. Je suis aussi sur le terrain avec l'équipe. Du coup, au niveau de l'organisation, moi, ce que je fais, c'est que je mets les priorités en rayon, vraiment les trucs importants, les stratégies du rayon. Mais, je fais aussi beaucoup de tâches de vendeur. Je fais du réassort, je fais du linge, je fais vraiment des tâches assez basiques donc voilà. Au niveau de l'ambiance, moi, je la trouve vraiment chouette parce que, justement, on est proche de son équipe. Sinon, peut-être un peu plus au niveau global, on fonctionne pas mal avec le principe d'essai-erreur. Donc, on a le droit de faire des erreurs mais on n'a pas le droit de les répéter, pas trop souvent en tout cas. Mais donc oui, comme on est très autonome dans notre métier, on laisse très vite la place aux responsabilités. Du coup, on part du principe que c'est normal de commencer et de faire des erreurs. C'est impossible de commencer son travail et, du jour au lendemain, d'être parfait. En soi, même être parfait à un moment je ne pense pas que c'est possible. Du coup, les erreurs sont acceptées. Ça veut dire qu'on prend des risques, qu'on essaie des choses. De toute façon, on apprend de nos erreurs. Voilà, le but évidemment, c'est de ne pas les répéter, c'est d'emmagasiner un maximum d'expérience comme ça. On a l'avantage d'avoir une énorme structure derrière nous et donc, c'est sûr que si on se plante sur une commande, sur des prix ou quoi. C'est chiant mais ce n'est pas grave quoi.

Et, donc, tu parlais du fait que vous étiez très vite responsabilisés, c'est ça ?

Oui, exactement. Que ce soit pour nous, les responsables ou pour les vendeurs, on est responsabilisés via l'autonomie qu'on nous donne. On a beaucoup de formations mais c'est vraiment pour donner les grandes lignes. Du coup, on est vite responsables et même les vendeurs sont vite responsables aussi sur les tâches qu'ils ont à faire. Il y a un suivi d'objectif et de chiffre quand même mais c'est vraiment l'autonomie quoi.

Et, d'une manière un peu plus globale peut-être, comment est-ce que tu jugerais la politique en matière de GRH au sein de l'entreprise Décathlon Namur ?

Donc, déjà, la gestion du personnel, ça se fait par rayon. Alors, ici, ce que je fais... Enfin, ce que chaque responsable de rayon fait, c'est piloter son budget en fonction. Ça nous donne une enveloppe d'heure qu'on peut allouer sur l'année à notre rayon. Donc, ça, du coup, c'est en fonction du nombre d'heures et de productivité qu'on se met. On sait exactement le nombre d'heure, enfin, le nombre de personnes qu'on pourra injecter dans notre rayon. Et puis, ce qu'on fait aussi, c'est qu'on a beaucoup d'entretiens individuels, toutes les 4 à 6 semaines, des réunions collectives avec toute l'équipe. Le but, c'est de vraiment prendre la température du rayon assez souvent et, justement, essayer d'éviter les conflits par ce billet.

Je vois. Et, donc, comment est-ce que tu décrirais les relations entre l'entreprise Décathlon et les membres du personnel alors ?

Ben, du coup, dans l'équipe, on est assez proche parce que, comme j'ai dit, on n'est peut-être pas au même niveau mais on porte tous la même chasuble. Ça fait qu'on a une relation assez proche quand même avec ses employés et, du fait d'être sur le terrain aussi, ça veut dire qu'on vit leur quotidien et qu'on est au plus proche d'eux quoi. On essaie vraiment d'avoir cette relation de soutien, d'entraide aussi. Alors, parfois, il y a des ratés mais, dans 95% des cas, c'est vraiment ce qu'il y a. Même entre les différents rayons, s'il y a des gros camions, des petits problèmes, des couvertures à faire, voilà, on essaie vraiment d'être tous là. C'est ce qui permet d'avoir une bonne ambiance aussi, je trouve.

Chez Décathlon, quelle est l'importance portée au travailleur ? Est-ce qu'on se focus plus sur sa rentabilité économique, sur sa place dans l'équipe ou sur sa personnalité propre ?

Ben, en fait, on va prendre les trois en compte. Je dirais peut-être même plus l'aspect humain que l'aspect économique. Donc, ici, le but des entretiens, c'est vraiment de savoir comment la personne va. C'est vrai que la notion de l'humain est super importante, même dans toutes les

formations qu'on a, c'est à chaque fois priorité à l'humain. Si l'humain va bien, l'économique ira bien. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui vont chez Décathlon qui s'y sentent bien naturellement parce qu'ils sentent qu'il y a une bonne ambiance dans le magasin, que les gens s'entendent bien et, du coup, aussi, je pense que, même nous, quand on s'entend bien avec l'équipe et avec tout le monde, on travaille mieux parce qu'on se sent bien, en fait.

Tu as des exemples qui te permettrait de montrer cette volonté de mettre l'humain devant ?

Oui, c'est que dans les entretiens qu'on fait passer, individuels et même annuels, les questions qu'on pose avant l'économique, c'est toujours des questions sur l'humain. Et je trouve que ça montre bien l'importance que ça a pour nous. Les premières questions, ce n'est pas... On ne va débriefer de tes chiffres, on va plutôt débriefer de comment du te sent dans l'équipe, de ce que tu as mis en place, de ce que tu comptes mettre en place, ce genre de choses. Ensuite, ça reste quand même un commerce qui doit tourner donc, c'est sûr qu'assurer l'économique, c'est quand même une part importante du boulot. Donc, on va parler des chiffres et tout ça après quoi.

Est-ce que tu saurais m'expliquer comment vous percevez la reconnaissance au travail chez Décathlon Namur ?

Ben, ça dépend un peu. Du coup, je vais plus parler de moi en tant que leader. La reconnaissance du travail, c'est un peu plus compliqué parce qu'on preste quand même pas mal d'heures pour un salaire qui n'est pas vraiment mirobolant quand tu sors de l'université comme moi. Il y a sûrement moyen de trouver mieux. Maintenant, la reconnaissance, je pense qu'elle est surtout faite par le fait de te donner des responsabilités, de te laisser faire un peu ce que tu veux. Il y a vraiment une confiance dans ton travail. Moi, on me laisse vraiment l'opportunité tout en débriefer après, bien sûr. Mais voilà, j'ai un peu carte blanche pour m'occuper de mes rayons et, ça, je trouve que c'est déjà une belle reconnaissance. Après, il y a des choses qui sont mises en place. On appelle ça, on fête les victoires et donc, c'est vraiment des moments qu'on prend pour se retrouver tous ensemble, que ce soit le magasin ou juste les responsables, la structure. On débriefer en positif des chiffres en passant un petit temps à se féliciter et puis on fait une petite soirée pour fêter ça quoi.

Et au niveau individuel, est-ce que quelque chose est mis en place aussi ?

Ben, c'est plus du débriefing en direct mais sinon, je n'ai pas vraiment d'autre reconnaissance quoi. Voilà, j'ai une petite augmentation donc, ça, c'est une petite reconnaissance. Sinon, oui, on vient me trouver pour me dire « ok, pour l'instant, tu fais du bon boulot, c'est bien. » Mais il n'y a pas de système mis en place pour être reconnaissant.

Intéressant. Maintenant, on peut peut-être passer au sujet central. Est-ce que tu peux me décrire le processus d'évaluation de la performance chez Décathlon ?

Alors, ça, on s'est fixé des KPIs. En fait, non, la base, c'est que le directeur a défini des KPIs magasins. Ce sont vraiment nos indicateurs. On a 4 ou 5 KPIs dont le premier est évidemment économique. A savoir, on doit atteindre un certain chiffre d'affaires avec une certaine progression. Après, dans les KPIs, il y a le bien-être au travail, il y a l'écologie, il y a la sécurité et ce genre de choses. Du coup, moi, avec ces KPIs magasin, j'ai fait mes KPIs du rayon. Comment j'évalue ça ? Donc en gros, j'ai missionné chacune des personnes de mon rayon et ensuite, on débrieife en entretien individuel.

Et donc, c'est toi qui définis tous les objectifs du rayon ?

Oui, alors, ici, on est deux responsables de rayon donc on fixe tout ça à deux. Evidemment, le but, c'est qu'on aille tous dans la même direction donc nos objectifs découlent des objectifs du magasin. Donc, on débrieife ça avec les vendeurs et on regarde ensemble ce qu'ils veulent faire. On ne va presque jamais remettre en cause leurs objectifs, surtout si ça va dans le même sens que ceux du magasin. Le but, c'est de quand même regarder si leurs objectifs sont pertinents et atteignables. Il faut que ça ait du sens pour le collaborateur et pour le magasin. Mais, en gros, je dirais qu'on est assez libres dans la définition des objectifs quand même. Nous, par exemple, dans nos KPIs du rayon, on n'a pas mis d'aspect écologique parce qu'on a mis d'autres aspects en avant. Voilà, moi, j'ai un master en sciences de gestion dont j'ai peut-être plus l'esprit économique donc j'ai mis plus un KPI économique. Je n'ai pas mis l'écologie parce qu'on le fait déjà au jour le jour, le tri des déchets et tout ça. Du coup, on ne m'a rien dit d'avoir mis ce KPI-là tant qu'il est justifié et qu'il va dans la même direction que celle du magasin.

Si je comprends bien, vos objectifs portent essentiellement sur la performance en matière de chiffres, de bien-être et d'écologie ?

Oui mais il y a d'autres KPIs. Le développement professionnel, la satisfaction du client, ça fait partie des KPIs du magasin aussi. Il y a le bien-être du collaborateur aussi. Là, il y a des enquêtes

qui sont envoyées tous les mois, je pense, pour savoir si on est heureux de venir au travail. Le but, c'est d'avoir une note sur cette enquête au-delà de 8/10. Nous, on s'est fixé une note de 8,5/10 pour les collaborateurs du fitness pour qu'ils soient heureux de venir au travail. Pour le développement individuel, ça passe surtout par les entretiens individuels et, du coup, les formations que les vendeurs ont pendant l'année. Là, c'est plus du développement personnel/professionnel. Il y a aussi des coachs qui sont disponibles pour chacun. Moi, si on reprend les termes de Décathlon, je suis leader fitness. Il y a aussi d'autres personnes qui peuvent être coachs et, là, c'est plus sur l'aspect personnel des employés quoi.

Est-ce que tu pourrais un peu clarifier ces notions de leader et de coach s'il te plaît ?

Donc, en gros, chez Décathlon, tu as le leader qui va gérer un rayon et mener à bien les projets. En fait, c'est ce qu'on appelait avant des responsables de rayon et qu'on appelle maintenant des leaders de rayon. Tu as les coachs. Donc, ça, c'est... N'importe qui, après formation, peut devenir coach et coacher des personnes. Et, donc, là, ça sera plus sur le développement personnel du collaborateur au sein de Décathlon. Et tu as les référents ou team players qui sont personnes qui vont vraiment aider à atteindre l'objectif du leader. Ils vont plus aider le leader alors que le coach, c'est quelqu'un qui va vraiment s'asseoir avec un collaborateur et discuter de comment il va personnellement et pas nécessairement professionnellement chez Décathlon. Ça se fait dans des entretiens toutes les 4 à 6 semaines un peu comme chaque collaborateur a avec son leader. Il peut aussi demander de voir son coach toutes les 4 à 6 semaines.

Donc, le collaborateur peut les voir séparément ?

Oui, et il vaut mieux même que le leader et le coach ne soient pas la même personne. Moi, je ne pourrais pas coacher quelqu'un de mon équipe sachant que j'ai un objectif plus financier derrière. Alors que justement, quand on est coach, on parle parfois de choses qui ne vont pas dans les rayons, de comment le collaborateur se sent au travail, parfois même de choses plus personnelles. Du coup, c'est un peu difficile d'avoir une double casquette pour une même personne et il vaut mieux séparer le rôle de leader et coach.

Et tout le monde peut être coach ?

Alors oui, même un simple vendeur peut être coach mais il faut quand même que ça soit accepté par le leader. Ensuite, oui, si tu suis les formations, tout le monde peut être coach tant que c'est pertinent pour l'atteinte des objectifs et pour le développement du collaborateur. Après, il y en a évidemment qui n'ont pas envie d'être coach et d'autres qui ne pourraient pas être coach parce

que, et ça, c'est un avis personnel, ça demande une certaine exemplarité au travail. Je vois mal quelqu'un qui n'est pas en réussite dans son travail être coach et conseiller justement quelqu'un. Je trouve ça un peu bizarre.

Je reviens un peu sur le sujet des objectifs. Est-ce que tu pourrais me donner des exemples concrets du genre d'objectifs de performance que vous fixez avec les collaborateurs ?

Donc, de janvier à mars, tu as la période d'entretiens individuels. C'est lors de ces entretiens que, avec le collaborateur, tu définis tes objectifs sur l'année, son plan de développement, donc les formations qu'il veut ou qu'il doit faire, qu'il doit refaire aussi parce qu'il y a des formations qu'il faut resuivre. Ensuite, une fois qu'il a une mission claire, définie et qui va dans le sens idéalement d'un KPI fixé par le magasin, on peut ensuite en débriefer lors des entretiens individuels et de l'entretien de mi-année. C'est un entretien qui est un peu plus important que les entretiens individuels mais moins important que l'entretien annuel. Mais donc, tu veux un exemple ?

Oui, si possible.

Mais donc, ici, on a fait... Notre premier KPI, c'est l'atteinte d'un certain chiffre d'affaires et, du coup, ce que j'ai mis en place avec plusieurs personnes... Enfin, avec une des personnes. C'est, je l'ai mis responsable de tout ce qui TG, enfin les têtes de gondole. Tu vois ce que c'est ?

Non, pas vraiment.

Donc, en gros c'est le bout du rayon visible dans l'allé centrale. C'est vraiment les faces visibles pour le client. Alors, donc, ces TG sont censées rapporter par mal d'argent. Alors, cette personne est chargée de, une fois par semaine, vérifier les performances économiques de toutes les TG, les changer en fonction aussi les mettre en fonction de la saisonnalité des produits et tout ça. Voilà, là où avant on avait une TG ne fonctionnait pas, on regardait ça une fois toutes les deux semaines, maintenant, il y a un vrai suivi là-dessus et voilà, je suis content, ça tourne bien. On a déjà débrieffé une fois en entretien. Il n'y avait pas grand-chose à dire parce qu'il tenait bien sa mission, enfin, il tient bien sa mission.

Sinon, d'un point de vue plus global, selon toi, quelles sont les objectifs de l'évaluation de la performance pour le magasin Décathlon Namur ?

Ben, déjà, je pense que ça permet d'atteindre plus clairement des objectifs. Le fait que chacun ait une mission claire, ça permet aussi de mieux s'organiser. L'année passée, en fait, il n'y avait pas vraiment de mission claire et définie dans les entretiens. Donc, c'était toujours un peu

difficile pour les collaborateurs de savoir comment s'organiser et tout ça. Pour moi, c'était aussi assez compliqué débriefer sur la qualité de leur travail parce qu'on n'avait pas vraiment de choses concrètes sur lesquelles se baser. Donc, ici, pour le collaborateur, c'est mieux, pour moi, c'est mieux. Pour le magasin, c'est bien parce que, du coup, on va tous dans la même direction. En fait, ce qu'on a fait avec les responsables et la structure, on s'est dit nos KPIs et on a vu qu'on allait tous dans la même direction et, ça, c'est bien. On rame tous dans le même sens donc, d'office, ça va mieux pour le magasin.

Je reviens sur le sujet de la reconnaissance au travail. Est-ce que tu crois que ces entretiens d'évaluations permettent vraiment une expression de la reconnaissance ?

Oui, je pense parce que c'est un moment privilégié aussi que t'as avec ton collaborateur et c'est un moment pendant lequel tu peux discuter, prendre le temps de lui dire tout ce qui était bien, des pistes d'amélioration, etc. Et, ça, pour moi, c'est une forme de reconnaissance. C'est le moment où... Je pense que la reconnaissance, c'est surtout quand tu dis aux collaborateurs que tu apprécies leur travail. Moi, en tout cas, j'ai parfois du mal à dire sur le moment même « ah ben, ça, c'est un super job que t'as fait. » En entretien, je le fais beaucoup plus. Tu sais souvent, ils disent « oui, mais, je ne sais pas ce que j'ai vraiment fait de bien depuis 4 semaines. Tout ce que j'ai mis en place, je ne sais pas. » Et, quand tu mets en lumière tout ce qu'ils ont fait de bien, c'est une forme de reconnaissance. Ils se rendent compte aussi qu'ils ont accompli quelque chose qui est vraiment valorisé quoi. Et je pense que c'est même mieux qu'une petite augmentation de salaire ou quoi. La reconnaissance au travail, c'est vraiment super important.

Et justement, je voulais te poser la question : est-ce que tu crois que c'est intéressant d'un point de vue individuel de lier la reconnaissance au travail à la rémunération des collaborateurs ?

Pour moi, ce n'est pas nécessairement positif parce que tu peux faire du très bon travail mais les chiffres ne suivent pas parce que les chiffres du magasin ne suivent pas. Il y a plein d'éléments externes qui peuvent entrer en compte mais tu peux quand même bien faire ton travail et, du coup, je pense que se baser uniquement sur l'atteinte d'objectifs économiques, ça serait une erreur. Il faudrait voir aussi comment tu arrives à gérer ton équipe, comment ton équipe est motivée, ce que tu essaies de mettre en place pour améliorer la situation économique si jamais tu es dans le dur. Pour moi, juste l'économique pour justifier une augmentation de salaire, c'est top peu.

Je vois. Ici, ma question ne concernait pas uniquement les objectifs économiques mais aussi tout autre type de performance.

Ah oui, ok. Ben, pour moi, si on prend tous les KPIs du magasin et qu'ils sont tous atteints, je pense que oui parce que les KPIs, ici, c'est vraiment une partie économique, une partie écologie, une partie humaine, une partie disponibilité et satisfaction client. Ça englobe vraiment tout le métier qu'on peut offrir chez Décathlon. Si tout est atteint, ça veut dire que l'année a vraiment été bien et donc, ça peut être liée à une augmentation. Maintenant, ça dépend des KPIs du magasin. Si un magasin ne se fixe que des KPIs économiques et qui fait une bonne année en termes économiques mais que personne n'a envie de venir travailler parce que c'est trop directif, parce qu'il n'y a pas de bonne ambiance, parce que je ne sais pas quoi. Pour moi, ça ne mérite pas une augmentation même si on atteint les objectifs.

Oui, c'est vrai que c'est intéressant de ce point de vue-là. Et, est-ce que tu vois des améliorations que vous pourriez mettre en place pour le système d'évaluation chez Décathlon ?

En fait, il a été amélioré récemment parce que l'année dernière, il n'y avait pas vraiment de mission claire pour les collaborateurs, un plan de développement. Ici, il y a une toute nouvelle trame qui a été mise en place et, du coup, je trouve que c'est vraiment bien parce qu'on est sur des objectifs clairs, une mission claire et ce n'est pas qu'économique. C'est ça que je trouve vraiment bien, en fait. Être vendeur chez Décathlon, ce n'est pas juste assurer et absolument vendre, c'est aussi comment s'intégrer dans l'équipe, comment faire évoluer les autres, comment se faire évoluer soi-même donc je trouve que pour ça, le système actuel a vraiment été bien amélioré. Maintenant, est-ce que c'est optimal ? Je ne sais pas parce qu'on est obligé de suivre ce système si on veut pouvoir se comparer aux autres parce que tout le monde suit cette trame. C'est bien complet mais ce n'est peut-être pas très clair parce que, pour le collaborateur qui doit remplir les fiches d'évaluation, il y a beaucoup de questions qui ne sont pas pertinentes pour lui. Par exemple, il y a des questions pour lesquelles tu dois donner les valeurs que tu penses apporter au magasin et aussi au niveau national. Au niveau national pour un vendeur fitness, c'est compliqué. Il y a plusieurs questions qui ne sont pas adaptées au vendeur quoi. Donc, selon moi, si on veut vraiment être optimal, il faudrait adapter une fiche vendeur, une fiche responsable, une fiche directeur. Il faudrait que ce soit adapté au profil de l'évalué quoi.

Ok, merci. Personnellement, je n'ai plus de question. Est-ce que tu veux ajouter quelque chose peut-être ?

Non, je pense que c'est bon comme ça. Avec plaisir vraiment et si tu as besoin d'autres choses, n'hésite pas à me demander.

Entretien de Vimi Dumont (Sport Leader)

Peux-tu te présenter brièvement et expliquer la fonction que tu occupes au Décathlon Namur ?

Alors, moi, je suis leader du périmètre fitness. Je viens d'avoir 30 ans et j'entame ma septième année chez Décathlon. Je suis arrivée chez Décathlon en mai 2012 en tant que vendeuse CDD 20h. En fait, à la base, j'y allais pour 3 mois mais, 7 ans après, j'y suis encore. Du coup, en fait, j'ai prolongé mon contrat d'un an en CDD et je suis passée en CDI après. A ma deuxième année, ils m'ont donné 36h, toujours au sein du fitness. L'année dernière, j'avais pour ambition de passer manager de rayon simplement parce que je faisais déjà ces tâches-là en tant que vendeuse et je sentais, en fait, que le métier de vendeuse ne me correspondait plus tellement vu que je faisais déjà des tâches de manager. Et donc, assez facilement, j'ai présenté mes idées aux coleaders. A l'époque, on fonctionnait avec un co-leadership. Il y avait 4-5 personnes qui s'occupaient de la direction du magasin de Namur. Donc, j'ai été trouvé mon leader de périmètre pour lui exposer mes idées et il m'a donné ma chance. En fait, avant, dans l'équipe fitness, il y avait deux responsables de rayon, qu'on appelle sport leaders. Tom Bresmal, un des deux responsables, a eu une autre opportunité et il l'a prise. Du coup, moi, j'ai pris sa place et, donc, maintenant, je cogère le rayon fitness avec l'autre responsable quoi. Les leaders de périmètre, comme moi, on est animé par, à l'époque, un coleader, anciennement directeur quoi.

Justement en parlant de ça, comment est-ce que tu décrirais l'organisation de travail chez Décathlon ?

En fait, on fonctionne avec un principe assez sympa, c'est le « *do what you love* » donc « fais ce que tu aimes. » Par contre, il y a quand même un cadre autour de tout ça. Chaque collaborateur fait partie d'une équipe, d'un périmètre en fonction du sport qu'il pratique. Au sein de ce périmètre, on se dispathe les tâches. Il n'y a plus vraiment de hiérarchie, ce qui veut dire qu'un manager, qu'un vendeur peut très bien effectuer les tâches d'un directeur s'il a envie, s'il s'en sent capable, s'il performe là-dedans. Alors, comme je t'ai dit, il y a quand même un cadre autour de tout ça. Ça veut dire que, nous, en tant que leaders, on doit se porter garants de l'animation des collaborateurs. Donc, je ne dirais pas qu'il y a encore une hiérarchie mais il y a plutôt une espèce de cadre autour de l'équipe. Donc, moi, quand j'étais vendeuse, par exemple, je faisais les horaires, je faisais plein de tâches d'un leader mais j'étais animée par un leader quand même.

Et quand tu dis « être animée » qu'est-ce que ça veut dire, en fait ?

En fait, c'est avoir un débriefing mensuel, un débriefing sur mes performances, sur ce qui a été réalisé ou pas encore sur un projet de mi-année et ensuite un projet global, par exemple. Donc, ça permet aussi d'avoir des projets bien suivis. Tu connais bien Décathlon, c'est une boîte avec un haut turnover donc avoir un entretien chaque mois avec chaque personne comme ça, ça permet de continuer le chemin et pas de reprendre chaque fois tout du début, tu vois ?

Je vois, il y a une certaine continuité quoi. Et au niveau de la GRH, est-ce que Décathlon met en place des choses particulières ?

Oui, alors, en fait, c'est vraiment chouette parce que, moi, en tant que vendeuse, j'ai pu engager les trois derniers coleaders. Le recrutement, chez nous, il est vraiment collaboratif. On crée une équipe qui a vraiment pour ambition d'engager la bonne personne pour le magasin. Après, avec le recul, les trois personnes qu'on a engagées de manière collective, elles ne sont pas restées longtemps. Le problème, en fait, c'est qu'on avait le groupe recrutement qui n'a pas vécu dans le temps. Du coup, les directeurs n'ont pas eu un bon suivi de nos attentes quoi. Pour moi, c'est ce qui n'a pas marché, c'est qu'on a créé des équipes recrutement mais, au final, c'était une équipe court-terme. Mais, ce qui est intéressant, c'est qu'on puisse prendre une décision en équipe quoi, entre collègues.

Et justement, par rapport à ça, comment est-ce que tu jugerais les rapports entre les différentes personnes chez Décathlon ? Quelle est la vision du travailleur là-bas ?

Moi, je n'ai jamais vu de différence de statut ou quoi. En fait, que ce soit aux vendeurs ou au directeur, tu fais la bise à tout le monde. Il y a vraiment une proximité incroyable et c'est pour ça que le jour où j'irai travailler autre part, je vais me faire passer pour une cinglée. Non, il y a vraiment une proximité bienveillante. Tout le monde est mis sur le même pied d'égalité et c'est ce qui permet aussi d'avoir une évolution assez facile en tant que vendeur vers rôle de manager tu vois il n'y a pas vraiment de distance.

Oui, donc, j'imagine que ça permet de communiquer plus facilement pour tout.

Exactement ! Moi, je vais très régulièrement trouver le directeur. Je me permets de dire directeur parce qu'en fait on est revenu, depuis janvier, à une structure beaucoup plus classique en fait. C'est surtout parce que, à l'époque, les coleaders... Le terme coleader ne fonctionnait pas au sein du Décathlon Namur parce que les gens, les collaborateurs ne savaient pas qui faisait quoi. Donc, c'est comme dans une famille en fait tu vois. T'as des parents, t'as des enfants et

les enfants vont demander au papa « je peux faire ça ? » et il va lui dire non et puis tu vois, il va trouver d'autres personnes et les autres personnes vont lui dire oui. Donc, ça ne fonctionnait pas trop bien parce qu'ils étaient trop nombreux et la définition des rôles de chacun n'était pas assez spécifique. Du coup, là, maintenant, on est retourné à des rôles plus classiques. Donc, c'est pour ça que je m'exprime avec le terme directeur.

Donc, si je comprends, vous avez le sport leader qui est vraiment le directeur a ensuite vous avez les responsables d'exploitation alors ?

Maintenant, aujourd'hui, on a un directeur et on a un responsable d'exploitation. En dessous du directeur, si je peux dire, il y a un directeur en formation donc ce gars-là, si tu veux, il va... Comment je peux te dire ? Il est en formation pour devenir directeur quoi.

Ok, je vois. J'ai une question peut-être un peu plus abstraite, ici. Comment est-ce qu'on qualifie le travail chez Décathlon ? Est-ce qu'on porte de l'important sur les chiffres d'un travailleur, sur la façon dont il s'intègre dans son équipe ?

En fait, je pense que les chiffres clairement sont importants mais je vais te donner l'exemple de l'année dernière, par exemple. On a été très mauvais, on a fait de très mauvaises performances sur le magasin de Namur et, pourtant, certains collaborateurs et certains managers ont eu droit à des primes. En fait, on a surtout jugé le savoir-être le savoir-faire aussi, pas spécialement la performance, en fait. Voilà, en fait, pour avoir une prime chez décathlon, tu ne peux pas avoir l'un sans l'autre. En fait, si tu fais de belles performances et que tu es hyper au taquet sur tout ce que tu fais mais que tu es imbuvable, ça ne fonctionne pas quoi, tu vois ?

Et comment vous jugez de ça ?

Il y a un cadre. C'est justement à ça que servent les entretiens individuels qui sont réalisés chaque mois et aussi en fait on fait un « *advice process*. » Donc, toute personne qui désire avoir une prime est, en fait, acteur de défendre sa demande. Il n'y a même pas 6 mois, je pense, on a eu on a eu quelqu'un qui est venu nous expliquer le système des primes comment pouvait s'auto évaluer et après on nous a présenté une manière de développer un « *advice process*. » Cette personne, après avoir son « *advice process* » présente son projet à son responsable et débrieife après, voilà. En fait, chaque personne est acteur de presque sa rémunération, maintenant, à Namur. On essaie vraiment de responsabiliser les travailleurs sur un maximum de choses donc on peut dire que la rémunération fait partie de ces choses, de ces responsabilités des travailleurs. En fait, ce n'est pas vraiment des responsabilités. C'est plutôt des missions que je dois effectuer

en fait. Moi, en tant que leader, je sais que j'ai certaines tâches à réaliser et, après, en fait, je dois juste me porter garant qu'elles soient effectuées mais elles ne me sont pas forcément attribuées. Du coup, ça a créé beaucoup de missions, beaucoup de responsabilités pour chaque vendeur mais je pense que personne n'est forcé de de tout faire, en fait. Ce qu'on a mis en place en début d'année, c'est que, chaque personne, chaque collaborateur chez Décathlon ait une mission bien définie, en fait. Donc il a une responsabilité, deux responsabilités, trois s'il veut responsabilité. Et, en fait, chaque mois, on va débriefer sur ces responsabilités et, évidemment, il y a beaucoup de responsabilités mais le collaborateur ne va pas devoir prendre toutes les responsabilités d'un rayon quoi.

Ok, je vois. Je voulais savoir comment tu voyais l'importance portée à la connaissance du travaille Décathlon ?

Ça, c'est un peu compliqué. Il y a beaucoup de frustrations, tu vois, moi, je n'en ressens aucune parce que j'ai vraiment eu de des personnes qui sont impliquées dans mon parcours et dans mon animation mais je sais que ce n'est pas pareil dans tous les rayons, en fait. Donc, ça crée parfois des frustrations. Je sais bien que, par exemple, moi, mon « advice process », on m'a accompagné pour le faire et eau et donc je me suis toujours sentie soutenue et donc qu'on me dise lui qu'on me dise non je pense que j'aurais vraiment accepté les deux décisions. Le problème c'est que certaines personnes ne sont pas vraiment autonomes, en fait, et ont besoin d'un accompagnement. Certains collaborateurs ne sont pas assez accompagnés, en fait. Donc, ça crée des frustrations, tu vois ? Moi, par exemple, je suis très impliqué dans mon équipe par rapport à ça ou au développement humain et, dans mon équipe, deux personnes ont été augmentées. Ça n'a pas été de beaucoup mais c'était un geste envers eux. Je sais que d'autres collaborateurs n'ont pas été n'ont pas été augmentés alors que, pour moi, ils étaient légitimes quoi, tu vois ?

Donc, ça, c'est plus de la reconnaissance financière mais est-ce qu'il y a d'autres formes de reconnaissance qui sont exprimées chez Décathlon ?

Oui, oui. Enfin, moi, je prends ça comme de la reconnaissance mais il y a beaucoup de rassemblements organisés par Décathlon hors travail, en fait, tu vois ? On fait beaucoup de collectives. Donc, par exemple, on a droit à quatre collective par an donc ça fait quatre moments où on va pouvoir s'amuser, faire du sport et être payé pour faire du sport être payer pour aller au resto, pour vraiment passer un moment collectif donc c'est vraiment... Pour moi, je prends ça vraiment comme de la reconnaissance. Et alors il y a aussi ces moments que le magasin organiser. Par exemple, des barbecues pour fêter des bons résultats ou voilà. Après, c'est un peu

compliqué quand on le vit au quotidien. Je sens que j'ai la reconnaissance mais je ne saurais pas la matérialiser, tu vois ? Mon patron vient souvent me dire « Ben, Vimi, c'est bien, tu as fait du bon boulot ! » Pour moi, c'est de la reconnaissance.

Passons peut-être maintenant au sujet de l'évaluation de la performance. Est-ce que tu peux me décrire, de manière globale, le système d'évaluation chez décathlon ?

En fait, tous les mois, tu as un entretien individuel et tu as un bilan mi-année qui vont te permettre de faire le point sur les 6 mois passés. Ça, on le fête au sein du magasin. On prend un moment pour se rassembler, tout le magasin, on crée vraiment un moment collectif en dehors des magasins pour débriefer de 6 mois en 6 mois donc il y a le bilan mi-année et puis il y a le bilan annuel. Au sein de l'équipe, comme je te disais, il y a douze entretiens individuels. Alors, chaque collaborateur chaque personne, de toute façon, doit préparer son entretien individuel. C'est composé en plusieurs parties : il y a la partie plutôt plaisir. En fait, ce qui me donne de l'énergie ou pas. Ensuite, il y a un deuxième pavé sur ce que tu as réalisé. Tu as un pavé sur tes performances et, ensuite, un pavé sur le développement personnel/formation et le pavé sur tes missions vraiment, voilà. Alors, quand c'est débrieffé avec la personne, nous, notre rôle, c'est vraiment lui donner un retour par rapport à ça pour qu'il puisse appuyer sur ça pour avancer.

Donc, vous discutez de pas mal de choses mais par, performance, qu'est-ce que vous entendez ? Quels sont le type de performance que vous évaluez ?

En tout cas, au sein du fitness, on a des performances économiques. Le rayon est assez grand donc chaque vendeur est responsable d'une famille, d'un périmètre si tu veux. Et alors son rôle est vraiment d'animer sa famille. Donc, quand je parle d'animation de la famille, c'est, par exemple, une personne s'occupe du fitness-cardio. Il doit s'assurer que son stock soit bon, qu'il ait mis des choses en place pour faire des bonnes ventes, que le linéaire soit correct, qu'il ait peut-être développé un plan de démarque. On a aussi tout ce qui est développement personnel. Alors, performance et développement personnel, c'est un peu compliqué à associer mais, en fait, ils sont responsables de leur plan de développement. Donc, en fait, chaque mois on va prendre le plan développement et on va regarder où ils se situent et en fonction d'où ils se situent, de ce qu'ils ont réalisé, de ce qu'ils ont pu mettre en place par rapport à ces formations, on va leur ouvrir d'autres portes, si tu veux, d'autres formations. Et alors, par exemple, il y a des formations très concrètes sur le développement personnel et plusieurs étapes par rapport à ces formations. Moi, j'avais demandé pour suivre « *employee first* » et ensuite il y avait « *coach authentic* » et, là, moi, j'ai suivi la méthode toscane. Je ne sais pas si ça te parle tout ça. En fait,

c'est du développement personnel. C'est ce qui te permettait de t'ouvrir à la libération d'entreprise, en fait. Mon rôle n'est pas de dire « oui ou non, tu peux suivre cette formation-là ou pas. » Vraiment chaque personne est acteur de de son plan de formation. On part vraiment sur une confiance à priori par rapport à ça. Après, c'est clair que la personne qui ne gère pas des compétences de base ne va pas aller suivre des formations auxquelles il n'est pas encore capable d'avoir une utilité. Il y a quand même une certaine logique à suivre. D'ailleurs, sur le plan formation, il y a comme un système de pyramide, si tu veux, avec les formations basiques que tu dois suivre absolument quand tu rentres dans le magasin. Il y a un stade deux avec plutôt du développement et le stade trois trois avec plutôt de la maîtrise, si tu veux. Il y a en quelque sorte des prérequis à avoir pour suivre des formations qui te permette d'évoluer. Mais sinon, je reviens un peu sur le « *Do what you love* » parce que c'est vraiment très ancré sur le magasin de Namur. Il y a un projet qui a été réalisé par Tom Bresmal, il y a peu, au mois de décembre. En fait, il a ouvert un pop-up store dans le centre de Namur. C'est vraiment une initiative un peu dingue parce que, comme je disais, on a fait vraiment de très mauvaises performances l'année passée et lui a décidé avec quasi zéro budget d'ouvrir un autre magasin éphémère sur le namurois quoi. Donc, c'est pour ça que je trouve ça vraiment assez concret. C'est une initiative encore jamais vue, je pense, au sein même de Décathlon Belgique et, voilà, on nous pousse vraiment à tenter des choses. La prise de risque chez Décathlon est vraiment appréciée, quoi, quitte à faire des erreurs. Moi, je n'ai jamais eu peur de faire des erreurs vraiment. Après, il y a erreur et erreur, on est d'accord mais pour moi on a vraiment le droit à l'erreur.

Pour revenir un peu plus aux entretiens, quelles sont les personnes impliquées dans un entretien d'évaluation ?

En fait, normalement, chaque personne a son leader périmètre qui est plutôt missionné à débriefer sur ses performances et sur ses missions et puis tu es, normalement, accompagné par un coach pour tout ce qui est développement personnel et ouais vraiment coaching quoi. Donc normalement il y a deux personnes qui animent un collaborateur. Mais, je t'avoue que cette méthode, elle n'est pas encore bien ancrée chez tout le monde. L'intérêt d'un coach n'est pas vraiment compris chez certaines personnes et donc, ils se contentent simplement d'un leader périmètre. On a certaines personnes qui sont là en CDD, 18h, 3 mois et je t'avoue que ces personnes-là ne sont pas forcément à la recherche d'un coach parce qu'il y a moins ce côté long-terme.

Parce que, si je comprends bien, on n'est pas obligé d'avoir un coach ?

Non, on n'est pas du tout obligé d'avoir un coach. On peut se satisfaire du leader. Et, alors, pour choisir son coach, ça doit vraiment être un accord tripartite. Moi, je ne peux pas aller choisir mon meilleur pote parce qu'il va me dire que des choses sympas. C'est vraiment un accord entre le collaborateur, le leader et le coach. Généralement, les rencontres se passent à des moments différents mais, moi, ce que j'essaye de faire c'est de, quand même au moins une fois par an, qu'on se réunisse une fois à 3 simplement pour faire un bilan sur ce qui s'est passé pour qu'on ait vraiment le même écho, le même sentiment mais, sinon, on se rencontre de manière individuelle. En fait, c'est assez compliqué de réaliser des moments à trois simplement parce que le coach, il ne fait pas forcément partie du magasin, tu vois ? C'est assez compliqué de se créer vraiment des rendez-vous à trois. Après, ce qui est bien aussi de ne pas le faire ensemble c'est que, avec ton coach, tu as la possibilité de parler vraiment de ce que tu ressens et pas de ce que tu penses en fait, ce que ce que tu penses de manière très terre-à-terre « moi, je pense que je fais bien ci, que je fais bien ça. » Avec ton coach, tu vas plutôt aller dans ce que tu ressens dans ce que tu vis au quotidien. Parfois, moi, ça m'est déjà arrivé d'être avec mon coach et de pas parler du tout de Décathlon.

Oui, donc, tu as vraiment deux dimensions à l'évaluation en fait ?

C'est très différent mais elles peuvent se rejoindre. Après, tu vois, comme je te disais, il y a le savoir-être et le savoir-faire. Si nous, on constate que dans le savoir-être, il y a des choses qui ne vont pas où il y a des choses qui peuvent être améliorées, clairement, on va faire un point avec son coach qui va peut-être lui permettre de se développer des petits trucs afin de s'améliorer quoi. En fait, le coach, il n'est pas là pour te donner une solution. Le coach, il est là pour t'aider à les trouver. C'est plus un accompagnement quoi, c'est moins centré sur la tâche, généralement. Le leader, lui, il va te dire peut-être plus concrètement ce que tu dois faire ou pas. Il y a encore un côté descendant malgré tout alors que vraiment la relation entre coach et coaché pour moi elle est vraiment beaucoup plus équitable.

Oui, c'est vraiment une relation basée sur l'échange. Je voulais te poser la question : qu'est-ce que tu penses que décathlon retire de son système d'évaluation ? C'est quoi le but selon toi ?

Ben, assez simplement, je pense qu'un vendeur qui est heureux de venir au travail, qui est bien suivi, etc., il va prendre du plaisir à travailler et, donc, va pouvoir performer sur ses tâches et générer du CA. C'est clair que pour l'évaluation, le but, il est économique. Après, je pense que

tout le monde, en tout cas, une grande partie est assez consciente de ça. On est quand même là pour réaliser un chiffre d'affaires pour faire rentrer de l'argent. On est aussi là pour satisfaire les clients parce que, sans eux, on ne pourrait pas travailler donc la finalité elle est là aussi.

Oui, donc, tu penses vraiment que ces entretiens, ils permettent d'être heureux et par la même occasion d'être plus performant ?

Oui, tout à fait.

Ok, je vois et est-ce que tu penses aussi qu'un des buts de ce système c'est aussi la reconnaissance au travail ?

Oui, ça fait prendre conscience aussi peut-être du trajet que tu as parcouru en fait durant les six derniers mois, oui. Oui, il y a une sorte de reconnaissance effectivement.

Est-ce que tu penses que justement le système tel qu'il est maintenant il pourrait être plus utile aux collaborateurs ?

Oui, après, je ne vois pas comment il pourrait à servir me servir plus, tu vois ?

Et justement, est-ce que tu vois des opportunités d'amélioration ? Est-ce qu'il y a des choses que tu ferais différemment toi ?

Je ne peux pas me permettre de dire « oui, je ferais les choses différemment parce qu'en fait on est toujours dans un processus d'apprentissage. On n'est pas encore maîtrisant sur le magasin Namur pour ce système-là. Là, on vient sortir une année très difficile en termes de chiffres et même en termes de rapports humains. L'année dernière, on ne savait plus qui faisait quoi, le rôle de chacun et, là, pour le moment, il y a vraiment une sérénité qui revient en magasin. Du coup, on sent vraiment quelque chose de positif et un bien-être collectif qui s'améliore. Je ne peux pas dire que je ferais les choses différemment parce que, moi, je me sens toujours en *process* si tu veux. Je ne suis pas encore arrivée au point de me dire « je vois les choses autrement » parce que je ne sais pas à quoi on peut arriver, en fait. Mais, en fait, il y a juste quelque chose que, moi, je fais en tout avec mon leader et mon coach, c'est que quand on débriefe, on ne le fait jamais au sein du magasin. On va toujours dans un endroit externe

Ça permet d'avoir une ambiance un peu moins formelle ?

Oui, peut-être une ambiance peut-être moins formelle et de prendre du recul, en fait, même de manière physique. Je veux dire, on travaille entre guillemets H24 au sein du magasins et parfois tu as souvent la tête dans le guidon, tu vois ? Tu ne vois pas ce qui se passe autour et le fait de

sortir du magasin de manière physique... Je te dis, c'est vraiment aller débriefer ailleurs et, même parfois, dans un autre magasin, ça te permet de prendre conscience de certaines choses, en fait. On nous invite souvent aller voir ailleurs ce qui se passe, en fait. Alors, ça peut être au sein d'un autre magasin ou d'une autre entreprise. Moi, je n'ai pas encore fait une autre entreprise mais j'ai rarement réalisé des entretiens avec mon coach au sein du magasin Namur.

Et ça, pour toi, c'est quelque chose de positif ?

Oui, c'est positif. Ça me permet vraiment de prendre du recul sur les choses et d'avoir cette scission entre... Enfin, c'est un peu compliqué, en fait, quand tu restes en magasin, il y a toujours une partie toi qui pense à ce que tu dois faire, à ce qu'il te reste à faire aussi. C'est compliqué de prendre du temps pour soi. Moi, ça me permet de prendre du temps pour moi. Si j'ai un conseil à donner, c'est aller voir ailleurs ce qui s'y passe pour mieux revenir quoi.

Ok, je vois. Ecoute, moi, en ce qui me concerne je n'ai plus de questions. Est-ce que tu souhaiterais ajouter quelque chose par rapport à ce qu'on a dit durant ces 45 minutes ?

Bah je ne sais pas si c'était assez compréhensible pour toi mais ce n'est parfois pas facile de mettre des mots sur ce qu'on vit au quotidien.

Non, non, c'était vraiment très compréhensible.

Ok, non, après, je trouve que c'est vraiment une grande chance de vivre au sein du magasin de Namur. Je sais que, même au sein d'autres magasins, ils ne fonctionnent pas du tout de la même manière. Je pense que ce qui fonctionne vraiment c'est que l'intention soit bienveillante, en fait. On fait des erreurs, c'est clair qu'on ne maîtrise pas forcément toutes les grandes pensées pour que ça fonctionne, tu vois, la libération d'entreprise. On est plutôt en train de l'expérimenter, pour moi, que de la vivre pleinement. Je vais au décathlon depuis sept ans et, depuis sept ans, j'ai vraiment l'impression que je vais voir plutôt mes amis. Je n'ai jamais eu l'impression que j'allais travailler et, pour moi, c'est ce qui vraiment caractérise le magasin de Namur. C'est vraiment cette proximité, ce côté familial et tant que je continuerai à ressentir ça, je serais contente d'aller travailler.

Super, c'est vraiment super d'entendre ça et c'est justement pour ça que je voulais faire mon mémoire sur Décathlon. Mais, je te remercie de tes réponses. C'est vraiment très gentil de ta part.

Pas de problème. Franchement, n'hésite pas à me contacter si tu as besoin d'aide ou quoi.

