

Louvain School of Management

« En quoi un processus de libération
produit-il de la reconnaissance au
travail ? »

Le cas de Decathlon Belgique

« Le travail réel ne peut s'appréhender comme une chose ou un
objet séparé de celui qui le réalise »
(Gernet & Dejours, 2009, p.28)

Auteur : Van Oostenryck Elise
Promoteur : Taskin Laurent
Année académique 2019-2020

Remerciements

Je souhaite remercier tout particulièrement mon promoteur, le Professeur Laurent Taskin, pour son accompagnement tout au long de ce travail, pour le temps qu'il m'a consacré, pour son implication ainsi que pour ses précieux conseils.

Je tenais également à remercier spécialement les collaborateurs de Decathlon Belgique qui ont répondu présents pour une interview et sans qui ce travail n'aurait pu être réalisé. Merci pour ces agréables échanges ainsi que pour le temps si précieux qu'ils m'ont accordé.

Merci également à ma famille pour le soutien qu'elle m'a apporté durant cette période mais également pour son aide dans la relecture de ce mémoire.

J'aimerais aussi remercier mes amis proches ou toute personne ayant cru en moi et m'ayant soutenue dans la réalisation de ce mémoire.

Finalement, j'aimerais adresser mes remerciements aux lecteurs de ce mémoire pour leur attention et leur temps.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
1 CONCEPTS THEORIQUES	4
1.1 La reconnaissance.....	4
1.1.1 Introduction	4
1.1.2 Les différentes approches.....	6
1.1.2.1 Approche selon la philosophie	6
1.1.2.2 Approche selon la psychologie.....	7
1.1.2.3 Approche selon la gestion.....	8
1.1.2.4 Conclusion.....	11
1.1.3 Les raisons et conséquences	13
1.1.4 Les dispositifs et pratiques de GRH	14
1.1.4.1 Évaluation de la performance	15
1.1.4.2 Rémunération	17
1.1.4.3 Gestion des carrières.....	19
1.1.4.4 Conclusion.....	22
1.1.5 Type de management, gouvernance et New Ways of Working	23
1.1.5.1 Le management.....	24
1.1.5.2 La gouvernance	26
1.1.5.3 New Ways of Working	27
1.1.5.4 Conclusion.....	29
1.1.6 Conclusion sur la reconnaissance.....	29
1.2 L'entreprise libérée.....	30
1.2.1 Introduction	30
1.2.2 Pionniers.....	31
1.2.2.1 Tom Peeters.....	31
1.2.2.2 Isaac Getz.....	32
1.2.3 L'entreprise libérée sous l'angle de Jean-François Zobrist.....	35
1.2.4 Définition et caractéristiques.....	36
1.2.5 Critiques.....	38
1.2.6 Conclusion sur l'entreprise libérée.....	40
1.3 L'entreprise libérée et la reconnaissance.....	41
1.3.1 Dispositifs de GRH	41
1.3.2 Les autres dispositifs.....	41
1.3.3 Conclusion sur l'entreprise libérée et la reconnaissance.....	43
2 METHODOLOGIE & CONTEXTE	44
2.1 Méthodologie	44
2.2 Contexte	47
2.2.1 Decathlon en général.....	48
2.2.2 L'émergence du processus de libération chez Decathlon Belgique.....	48
3 DESCRIPTION.....	51
3.1 La libération d'entreprise chez Decathlon, c'est quoi ?.....	51
3.1.1 Structure organisationnelle.....	51
3.1.2 Management.....	53
3.1.3 Décisions collaboratives, collégiales.....	55
3.1.4 Dimension humaine.....	55
3.1.5 Importance du leader	56

3.1.6	Liberté du dialogue.....	56
3.1.7	Épanouissement.....	57
3.2	Quelles sources de reconnaissance au travail ?	57
3.2.1	Reconnaissance des pairs	58
3.2.2	Retours et satisfaction des clients	58
3.2.3	Accompagnement humain	58
3.2.4	Formations	59
3.2.5	Résultats économiques.....	60
3.2.6	Rémunération	60
3.2.7	Responsabilités et libertés	60
3.2.8	Évolution.....	61
3.2.9	Sollicitations.....	61
3.2.10	Reconnaissance collective	61
3.2.11	Appartenance à un groupe.....	62
3.3	La reconnaissance à travers la libération	62
3.3.1	Management.....	62
3.3.2	Développement de talents.....	63
3.3.3	Gestion des carrières.....	64
3.3.4	Liberté du dialogue et culture du feedback	65
3.3.5	Rémunération	65
3.3.6	Structure organisationnelle.....	66
3.3.7	Pouvoir être pleinement soi-même.....	67
3.4	Conclusion	68
4	ANALYSE.....	69
4.1	Decathlon, une entreprise libérée	69
4.2	Reconnaissance et libération	71
4.2.1	Les dispositifs de GRH.....	71
4.2.2	Les autres dispositifs.....	74
4.3	Conclusion	76
5	CONCLUSION GENERALE	78
5.1	Conclusion	78
5.2	Perspective critique	80
5.3	Limites	81
5.4	Apports managériaux	82
5.5	Pistes de développement	83
	BIBLIOGRAPHIE.....	85
	ANNEXES.....	91
	Annexe 1 : Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance	91
	Annexe 2 : Guide d'entretien	92
	Annexe 3 : Analyse - arbre thématique	93

INTRODUCTION GENERALE

Ça vous plairait, vous, de travailler dans une entreprise remettant l'Humain au centre de ses préoccupations en lui octroyant notamment davantage de liberté, d'autonomie et de confiance ? Une entreprise où la hiérarchie et le contrôle perdent peu à peu leur prestige ? « Utopiste ! » me répondrez-vous certainement. Cependant, l'évolution de notre société et les changements de mentalités au fil du temps ont entraîné, avec eux, des modifications majeures dans les différentes sphères de notre existence dont celle du travail. En effet, le monde du travail du XXIème siècle est bien différent de celui du XXème faisant ainsi émerger de nouvelles formes d'organisation du travail.

La hiérarchie et la bureaucratie qui sont, depuis des années, au cœur du monde du travail, sont de plus en plus prises pour cibles et discutées. C'est d'ailleurs dans cette optique, en opposition à cela, que le phénomène d'entreprise libérée, visant notamment à réduire la structure pyramidale, a vu le jour. Ce phénomène, dont nous entendons de plus en plus parler, repose sur la liberté, sur un management par la confiance et le respect des travailleurs au détriment de la méfiance et du contrôle omniprésents jusqu'ici et pouvant être la cause de stress, de fatigue et de démotivation (Getz & Carney, 2016). « La liberté , ça marche ! » indiquaient Getz et Carney (2016), reprenant également l'idée de McKnight selon laquelle, à force de mettre des barrières aux travailleurs, ceux-ci devenaient alors des moutons (Getz & Carney, 2016). Vous voyez, il semblerait que je ne sois pas si utopiste que ça finalement !

Selon les promoteurs de l'entreprise libérée, celle-ci agirait sur l'environnement au lieu d'agir sur l'homme afin de créer un environnement plus naturel, permettant à la fois le plaisir et l'épanouissement de l'individu ainsi que la réussite de l'organisation et ce quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Toujours selon ces derniers, de telles organisations sont construites selon une conception de l'individu de la « théorie Y » de Mc Gregor stipulant, notamment, que l'être humain ne ferait pas preuve d'aversion au travail, au contraire, le travail serait quelque chose d'aussi naturel que le jeu ou le repos (Getz & Carney, 2016). Il ne serait donc pas nécessaire de recourir à la méfiance et au contrôle mais plutôt à l'autonomie, à la confiance, et à la responsabilisation. Certains auteurs caractérisent également l'entreprise libérée par des valeurs humanistes fortes, des valeurs de démocratie et enfin, des valeurs d'égalitarisme (Frémeaux & Taskin, 2019).

Outre l'émergence de ce phénomène en réponse à des organisations jugées trop bureaucratiques et hiérarchiques, l'entreprise libérée prétend également répondre aux attentes des nouvelles générations caractérisées par une recherche de sens au travail, un besoin d'accomplissement, la recherche de feedback et le besoin de communication, l'intégration vie privée/vie professionnelle et hédonisme, l'opportunisme, l'esprit de groupe, un faible loyalisme institutionnel, une difficulté à se projeter dans le long terme versus recherche de perspectives de carrières, la technophilie et enfin, le bien-être au travail (Dalmas & Lima, 2016).

Le monde du travail du XXIème siècle a donc également été chamboulé par l'arrivée de ces nouvelles générations aux attentes bien spécifiques et revendiquant, comme les générations précédentes, un besoin de reconnaissance. Cependant, au fil du temps, ce besoin de considération se fait de plus en plus criant. Les travailleurs ont davantage besoin que leur personne, leur travail, leur façon de réaliser ce travail soient reconnus. En effet, comme diraient Gernet et Dejours (2009, p.28), « Le travail réel ne peut s'appréhender comme une chose ou un objet séparé de celui qui le réalise ». Cet accroissement du désir de reconnaissance résulte notamment des contextes sociaux et organisationnels qui ont fortement été bouleversés au cours des dernières décennies, faisant naître un sentiment d'insécurité et affaiblissant le sentiment d'appartenance.

Il peut dès lors sembler intéressant de comprendre comment de nouveaux phénomènes tels que l'entreprise libérée incorporent la reconnaissance à leurs pratiques afin de répondre à ces revendications. Cela nous mène donc à la question de recherche suivante : « En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? ». La reconnaissance est un concept étudié depuis des dizaines et des dizaines d'années en opposition à l'entreprise libérée, phénomène récent, ayant surtout fait l'objet d'études tentant d'offrir une définition et d'établir ses caractéristiques. Afin de répondre à cette question et étant donné l'infime quantité d'entreprises présentes en Belgique concernées par ce phénomène, un travail de recherche empirique au sein de l'entreprise Decathlon Belgique a été effectué.

Ce mémoire aura donc pour objectif d'identifier comment la libération d'entreprise produit de la reconnaissance pour les collaborateurs et si tel est le cas. Dans cette optique, ce travail comportera quatre grandes parties. La première partie, la partie théorique, aura pour principale mission de définir la reconnaissance, ses apports, et les différents dispositifs vecteurs de reconnaissance au travail ; de définir l'entreprise libérée et ses caractéristiques ; et finalement,

de développer comment la reconnaissance peut être véhiculée au sein des entreprises libérées. Il s'agit donc dans un premier temps de poser les jalons en vue d'une analyse minutieuse. La seconde partie, consacrée, quant à elle, à la méthodologie et au contexte visera tout d'abord, à définir la méthodologie utilisée afin de récolter et d'analyser les données de terrain. Étant donné le caractère exploratoire de la question de recherche qui nous anime, une démarche qualitative a été adoptée et une dizaine d'interviews ont dès lors été menées. Dans un second temps, cette partie posera le contexte dans lequel l'entreprise sélectionnée pour notre étude de cas, Decathlon Belgique, évolue. La troisième partie portera, pour sa part, sur la description du cas de Decathlon Belgique. La partie suivante sera destinée à l'analyse confrontant théorie et pratique au cours de laquelle nous identifierons de nouvelles sources de reconnaissance qui apparaissent suite à la libération, au détriment de sources plus « classiques ». Et enfin, une cinquième partie consacrée à la conclusion comprendra, notamment, une perspective critique, les limites de l'étude, les apports managériaux ainsi que des pistes de développement.

1 CONCEPTS THEORIQUES

1.1 La reconnaissance

1.1.1 Introduction

Cette première partie théorique se focalisera autour du thème de la reconnaissance. Concept qu'il est primordial de saisir afin de comprendre le sens de la problématique en question.

De nos jours, dans un contexte de crise et d'incertitude des repères individuels et collectifs, les employés, et ce quels que soient l'âge, le secteur ou le statut, sont en quête de reconnaissance. Que ce soit la génération des vétérans ou plus récemment la génération Z en passant par les baby-boomers ou les générations X et Y, toutes attendent du travail et des organisations de la reconnaissance (Taskin & Dietrich, 2016). Il s'agit d'une caractéristique commune à ces générations qui ne cesse de s'intensifier au gré des décennies. Ce besoin de reconnaissance pousse alors les entreprises à s'adapter, à se remettre en question et à adopter de nouvelles politiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de nouveaux modes d'organisation, menant ainsi à des transformations structurelles du monde du travail (Taskin & Dietrich, 2016). Le management tente alors de mettre en place les conditions de réalisation de la reconnaissance afin de permettre aux travailleurs de se sentir pleinement sujets mais aussi acteurs de leur travail et de leur communauté de travail. La GRH est ainsi critiquée pour son travail désincarné, manquant d'humanité dont le sens est absent et qui s'inscrit principalement dans l'instrumental (Taskin & Dietrich, 2016). Le taylorisme, méthode d'organisation scientifique du travail, se voit également critiqué pour son absence de considération de reconnaissance des travailleurs dépassant le strict minimum monétaire (Kocyba & Renault, 2007).

Selon Brun et Dugas (2005), l'intensification de cette volonté d'être reconnu peut résulter à la fois des contextes sociaux et organisationnels. D'une part, face à un individualisme montant, la dégradation des réseaux sociaux, l'affaiblissement des solidarités et la perte des traditions, les repères individuels mais également collectifs sont de plus en plus flous. Les individus ont dès lors besoin de se trouver de nouveaux points de repère auxquels se rattacher. Le travail leur permet ainsi de combler de multiples besoins et aspirations individuels. D'autre part, l'organisation du travail est également fortement affectée par l'économie mondiale, la concurrence internationale et l'apparition de nouvelles technologies. Ceci mène à des

transformations, principalement dans un souci d'obtenir des avantages concurrentiels. Cependant, toujours selon ces auteurs, ces transformations n'ont pas toujours des aspects positifs et peuvent avoir des conséquences telles que l'accroissement du sentiment d'insécurité, l'affaiblissement du sentiment d'appartenance, la remise en question de l'autorité ou de la confiance, etc. Pour faire face à ces transformations et bouleversements, les individus ont alors un besoin plus accru de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005).

Selon une étude de Deloitte, 43% des salariés citent le manque de reconnaissance comme élément contribuant le plus à la perte de sens du travail (Deloitte, 2017a). Toujours selon cette même entreprise, dans une étude menée auprès de 1024 salariés au sein de divers secteurs, l'absence de reconnaissance apparaît en deuxième position (avec 12%) comme facteur de stress le plus cité (Deloitte, 2017b). Dans une étude menée par Cadremploi, le manque de reconnaissance pour le travail fourni serait l'une des causes favorisant un burnout selon 54% des répondants (HR Voice, 2019). Pour reprendre des sources plus scientifiques, selon Diez et Carton (2013), dans une enquête réalisée par l'IFOP auprès de 802 salariés d'entreprises diverses de plus de 10 personnes, il a été démontré que 72% des salariés interrogés étaient heureux au travail tandis que pour 28% le travail ne constituait pas une source de bonheur. Parmi les éléments cités contribuant le plus au bien-être au travail, nous retrouvons en première position l'attente de davantage de reconnaissance provenant des supérieurs. En seconde position vient alors l'attente d'une augmentation de salaire et finalement, en troisième position, on retrouve une charge de travail acceptable. Afin d'améliorer le bien-être au travail, si les salariés interrogés étaient chefs d'entreprise, ils mettraient premièrement en place des dispositifs favorisant l'écoute et la communication permettant un réel dialogue, plus de reconnaissance et de respect. En effet, 40% des salariés interrogés souhaiteraient favoriser l'écoute et la communication contre 14% qui privilégieraient une augmentation du salaire ou des primes (Diez & Carton, 2013).

Nous pouvons dès lors constater que le manque de reconnaissance semble être à l'origine de divers maux dans le monde du travail au XXIème siècle. Cependant, à l'heure actuelle, les problèmes liés à la reconnaissance ne sont pas seulement dus à son absence ou son insuffisance mais résultent également d'une inadéquation entre des formes de reconnaissance standardisées et les attentes de reconnaissances propres aux travailleurs (Kocyba & Renault, 2007). En effet, le contrôle et la domination demeurent encore bien souvent au cœur des modes de conduite des organisations et des personnes (Brun & Dugas, 2005).

1.1.2 Les différentes approches

Dans cette partie, nous analyserons la reconnaissance selon trois approches différentes à savoir la philosophie, la psychologie et la gestion.

1.1.2.1 *Approche selon la philosophie*

Sur base de la pensée d'Hegel, Axel Honneth, philosophe et sociologue allemand, construit une théorie de la reconnaissance qu'il développa dans *La lutte pour la reconnaissance*. Tout d'abord, la pensée d'Hegel porte sur deux idées centrales. La première stipule que les sociétés humaines reposent sur la lutte pour la reconnaissance. Selon Jean Hyppolite (cité dans Bernoux, 2011, p.163) « L'être humain est d'abord conscience de soi et cette conscience passe par la reconnaissance par les autres ». Si cette lutte se solde par un échec, naissent alors les sociétés du mépris qui sont sources de violents conflits. Sa deuxième idée invoque le thème du mépris. En effet, ce serait le désir d'échapper au mépris qui serait à l'origine de la lutte des hommes et non le « désir d'affirmer la supériorité de son désir de reconnaissance » (Bernoux, 2011).

Ensuite, à partir de cette pensée, Honneth établit que le principe de reconnaissance est central dans nos sociétés et serait à la base de la vie sociale. La reconnaissance serait un enjeu de justice sociale. En effet, selon lui, les luttes sociales résulteraient d'un déni de reconnaissance et d'une forme de mépris social. Sa théorie de la reconnaissance stipule d'une part que l'identité et l'affirmation personnelle font intrinsèquement appel à un besoin de reconnaissance dans lequel notre propre valeur est reconnue par autrui. La reconnaissance a une composante relationnelle. En effet, celle-ci est attribuée à un individu ou un collectif et est également fondatrice de la relation positive ou négative qu'un individu entretient avec lui-même. La reconnaissance en soi n'existe pas, elle a nécessairement besoin de l'autre. D'autre part, selon cette théorie, il existe trois formes de reconnaissance. Chaque forme se réfère à un rapport positif à soi et à des types distincts de relation à autrui. La première forme, l'amour, est à la base des autres formes de reconnaissance et naît des relations primaires, à savoir des liens avec la famille et les amis. Elle permet à l'individu de développer sa confiance en lui. De par sa dimension affective, cette forme de reconnaissance permet d'être reconnu comme être d'affects et de besoins. Le droit est la seconde forme de reconnaissance. Celle-ci naît des relations juridiques, sous la forme de reconnaissance morale et juridique de l'individu, lui permettant ainsi d'avoir accès au respect de soi. La troisième forme, la solidarité sociale apparaît dans les communautés de valeur et permet à l'individu d'atteindre l'estime de soi. Il s'agit, ici, de reconnaître la valeur et l'utilité

d'une activité. Cette forme est particulièrement intéressante lorsque l'on parle du travail car c'est en effet, par le biais du travail que nos capacités sont valorisées et obtiennent une utilité sociale. Ces trois formes de reconnaissance sont dès lors un enjeu de société car, selon Honneth, une société doit mettre en place les conditions nécessaires à la reconnaissance réciproque permettant le développement de l'identité personnelle (Bernoux, 2011 ; Antoine & Stinglhamber, 2017).

1.1.2.2 Approche selon la psychologie

La psychologie est un champ dans lequel la reconnaissance a également été largement étudiée. Cette approche se focalise plutôt sur la perception qu'ont les travailleurs quant à la reconnaissance accordée au sein de leur environnement de travail. Cependant, nous ne retiendrons ici que deux théories. A savoir la théorie du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) dont le principal auteur n'est autre qu'Eisenberger et la théorie de l'équilibre efforts-récompenses mise au point par Siegrist.

« Le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail. » (Eisenberger, Fasolo, Davis-La Mastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002 cités dans Paillé, 2007, p.349). Il s'agit donc d'évaluer la relation entre l'organisation et le salarié selon le point de vue de ce dernier. Le SOP permet de répondre à un besoin d'estime, de reconnaissance, et à des besoins socio-émotionnels (Rhoades *et al.* ; Tremblay *et al.* cités dans Pennaforte, 2011). Selon Paillé (2007), ce concept a été mis en place afin de mieux cerner les raisons poussant les salariés à s'investir affectivement dans l'organisation.

La théorie de l'échange social, établie par Blau, permet de mieux saisir le SOP. En effet, selon celle-ci, si l'individu perçoit un soutien de la part de son organisation à travers la qualité de son environnement de travail et la valorisation de ses efforts réalisés, celui-ci s'engagera de manière plus conséquente et volontaire au sein de l'organisation, aidant ainsi cette dernière à accomplir ses objectifs. Cela permettra de créer une relation d'équilibre entre l'individu et l'organisation bénéficiant à la fois aux deux parties. Par ce processus de réciprocité, on entre dans un système win-win avec une optimisation du travail fourni (ou des performances mais alors on utilise le

même mot qu'à l'origine) et une diminution des départs et du taux d'absentéisme longue durée. Quant au salarié, celui-ci, par ce processus peut bénéficier d'une plus grande satisfaction au travail et a tendance à être de meilleure humeur (Pennaforte, 2011).

La théorie de l'équilibre efforts-récompenses stipule, quant à elle, que le facteur stress apparaît en présence d'un déséquilibre entre les efforts investis par le salarié et les récompenses obtenues en retour (François-Philip de Saint-Julien, 2010). Le postulat de ce modèle repose sur le fait que des réactions dégradantes sur le plan émotionnel et physiologique peuvent être causées par un déséquilibre entre des efforts extrinsèques importants et des récompenses faibles (Niedhammer, David, Bugel & Chea, 2001). Cette théorie fait donc la distinction entre des efforts extrinsèques qui correspondent à des contraintes professionnelles, en rapport avec l'exécution de la tâche (François-Philip de Saint-Julien, 2010) telles que le temps, les interruptions, les responsabilités, la charge physique, les exigences croissantes, etc. (Niedhammer & al., 2001) et des efforts intrinsèques qui eux, correspondent aux aspects de la personnalité de l'individu : « besoin d'approbation, son besoin de compétitivité et d'hostilité latente, son impatience et son irritabilité disproportionnées, son incapacité à s'éloigner de son travail... » (François-Philip de Saint-Julien, 2010). Les récompenses, quant à elles, peuvent être de formes différentes : monétaires telles que le salaire, l'estime reçue et le degré de contrôle de son statut professionnel concernant principalement les perspectives de promotion et la sécurité de l'emploi (François-Philip de Saint-Julien, 2010 ; Niedhammer & al., 2001). Dans ce modèle, la reconnaissance apparaît comme une récompense des efforts fournis par les individus qui peut recouvrir ces différentes formes (Antoine & Stinglhamber, 2017). Brun et Dugas (2005, p.84) établissent qu'à travers ce modèle la reconnaissance est « une pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise ».

1.1.2.3 Approche selon la gestion

L'approche gestionnaire de la reconnaissance sera celle qui, dans le cadre de ce mémoire, attirera le plus notre attention. En effet, cette approche étudie la reconnaissance du point de vue du travail et de l'organisation. Cette approche se focalise sur l'objet de la reconnaissance plus qu'elle n'essaye de la définir (Antoine & Stinglhamber, 2017). Brun et Dugas (2002, p.7), deux penseurs de la reconnaissance selon la gestion, la définissent tout de même comme : « la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur ». Ces auteurs ont mis en avant quatre approches

de la reconnaissance au travail : la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste. Ces dernières se manifestent en quatre pratiques : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et enfin, la reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2005).

Selon la perspective éthique, la reconnaissance ne participe pas uniquement à la performance organisationnelle ou à la santé mentale au travail. En effet, elle fait également appel à la dignité humaine et à la justice sociale. L'individu doit être considéré comme un être humain et non comme une ressource, un simple instrument pour l'entreprise. La justice sociale quant à elle, s'applique également au travail. C'est un devoir pour toute entreprise d'assurer l'égalité entre les personnes (Brun & Dugas, 2005).

La perspective humaniste et existentielle quant à elle, cherche à reconnaître l'individu, son être, son caractère exceptionnel, ainsi que son existence. Cette perspective est fondée à la fois sur une confiance en l'homme mais également sur le potentiel des individus et des collectivités. Si des conditions de travail adéquates sont fournies, les travailleurs seront plus engagés et créatifs afin de réaliser les objectifs de l'organisation. La reconnaissance selon la perspective humaniste et existentielle s'exprime majoritairement à travers les relations interpersonnelles. Il s'agit d'une reconnaissance a priori car celle-ci est accordée à tout individu selon le principe d'égalité et ce par le simple fait d'une appartenance commune à l'humanité (Brun & Dugas, 2005).

L'école de la psychodynamique du travail se focalise sur l'expérience subjective des individus ainsi que sur les stratégies individuelles et de groupe développées pour maintenir leur équilibre psychique lors de conditions de travail déstabilisantes. Dans cette approche, la reconnaissance est perçue comme une rétribution, principalement symbolique, attendue par l'individu. La reconnaissance porte sur le travail accompli et ses résultats. On distingue deux types de jugement : le « jugement d'utilité » et le « jugement de beauté » (Brun & Dugas, 2005). Le premier correspond à la reconnaissance des résultats, principalement exprimée par la hiérarchie, les clients ou les subordonnés et concerne l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli (Gernet & Dejours, 2009). Le second, le « jugement de beauté », émane principalement des pairs qui sont plus aptes afin de juger la qualité du travail accompli ainsi que des efforts déployés. Il s'agit d'évaluer si le travail a été réalisé dans les règles de l'art et cela permet à l'individu de se sentir membre d'une communauté d'appartenance (Brun & Dugas, 2005).

L'approche comportementaliste est fondée sur une logique contribution-rétribution et se concentre sur les conséquences des comportements que les individus tentent de contrôler (Brun & Dugas, 2005).

Selon Brun et Dugas (2005), la première pratique, la reconnaissance existentielle, a pour objet la personne. Elle est en lien étroit avec la perspective humaniste et existentielle puisqu'il s'agit de reconnaître l'individu, son être, son authenticité et son existence. Elle devrait être le socle des autres pratiques de reconnaissance.

La reconnaissance de la pratique de travail, quant à elle, porte sur la façon dont l'employé accomplit son travail et non sur sa personne ou sur les résultats produits par celui-ci. Par la même occasion, elle porte aussi sur ses comportements, ses compétences professionnelles et ses qualités (Brun & Dugas, 2005).

Toujours selon ces auteurs, la reconnaissance de l'investissement permet de reconnaître les efforts investis dans le processus de travail par un employé ou un collectif. Cette pratique permet de prendre en considération les risques et l'énergie que les employés déploient afin d'effectuer correctement leur travail. Cette pratique, au même titre que la reconnaissance de la pratique du travail, occupe une place importante dans l'approche de la psychodynamique bien qu'elle ne lui soit pas exclusivement associée (Brun & Dugas, 2005).

Enfin, la reconnaissance par les résultats est la reconnaissance portant sur le produit du travail des employés et leurs contributions aux objectifs de l'organisation. Il s'agit ici d'une pratique a posteriori se concentrant principalement sur l'utilité et la valeur du travail accompli (Brun & Dugas, 2005).

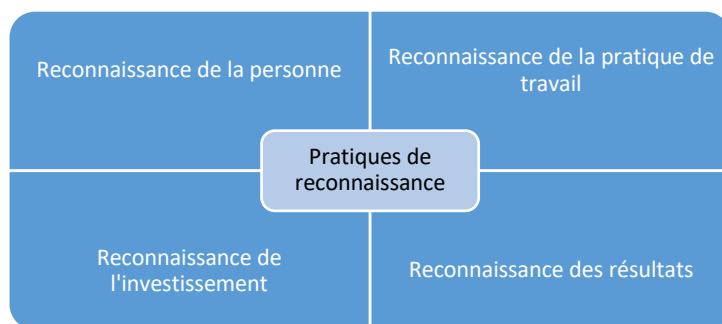


Figure 1 : les pratiques de la reconnaissance dans la théorie gestionnaire

Brun et Dugas (2005) insistent sur le fait que la reconnaissance porte sur la notion de réciprocité et s'exprime ainsi à travers différents types d'interactions. Le premier type d'interaction concerne le plan organisationnel. Il s'agit de mettre en place des politiques et programmes dédiés à la reconnaissance du travail accompli par les membres de l'organisation. Les interactions verticales, également appelées hiérarchiques, constituent le second type. Il s'agit d'une reconnaissance entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif. Cette reconnaissance peut avoir lieu dans les deux sens. Cependant, certaines études ont montré que ce type de reconnaissance pouvait laisser place à un déséquilibre dans certaines organisations. En effet, il arrive que certains gestionnaires aient plus de difficultés à reconnaître le travail de leurs employés alors que ces derniers octroient des marques de reconnaissance à leur gestionnaire. Le plan horizontal est le type de relation faisant référence à la reconnaissance entre pairs et membres d'équipes. Le quatrième type, le plan externe, en lien avec la prestation de service correspond aux relations avec les clients, fournisseurs, consultants et partenaires. Ce type de relation est de toute importance dans les organisations où les conditions de travail se détériorent car il permet de donner du sens et de garder la motivation des employés. Enfin, le plan social concerne les relations des employés ou de l'organisation avec la communauté, la société (Brun & Dugas, 2005).

1.1.2.4 Conclusion

Pour conclure, nous remarquons qu'un élément est central à ces trois approches. En effet, la reconnaissance ne serait rien en l'absence d'interactions, en l'absence de l'autre. Comme dit précédemment, la reconnaissance en soi n'existe pas, elle a besoin de l'autre. Dans l'approche psychologique, cet élément est la composante relationnelle tandis que dans l'approche gestionnaire, on le retrouve chez Brun et Dugas (2005) sous la notion de réciprocité. Même si l'approche psychologique ne parle pas tel quel de ce besoin d'interactions, nous notons que le soutien organisationnel perçu ainsi que la théorie de l'équilibre effort-récompense reposent également sur des interactions.

L'approche philosophique met en avant le rôle clé de la reconnaissance dans la construction identitaire, dans le développement identitaire. La reconnaissance passe alors par trois sphères : l'amour et les relations famille-amis, qui permettent de développer la confiance en soi ; le droit ainsi que les relations juridiques, qui permettent de gagner le respect de soi ; et enfin la solidarité sociale qui à travers une communauté de valeurs permet de développer l'estime de soi. La

solidarité sociale apparaît notamment au travail car il s'agit d'un environnement propice à la valorisation des activités d'un individu lui conférant une utilité sociale. Nous pouvons dès lors faire le lien entre la solidarité sociale et l'approche psychologique. En effet, l'approche psychologique analyse le point de vue, la perception des employés sur la reconnaissance qui leur est accordée dans leur environnement de travail. Tant le soutien organisationnel perçu que la théorie équilibre effort-récompense décrivent la manière dont les individus perçoivent la valorisation de leurs activités. Par ailleurs, nous retrouvons également des éléments de cette solidarité sociale dans l'approche gestionnaire. Effectivement, trois des quatre pratiques par lesquelles se manifestent la reconnaissance au travail selon cette approche, à savoir la reconnaissance des pratiques de travail, la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats, reposent sur la valorisation des activités d'un salarié et participent ainsi au développement de l'estime de soi.

Dès lors, nous pouvons remarquer que l'approche selon la philosophie « englobe » les approches selon la gestion et selon la psychologie. En effet, la définition de la reconnaissance selon la philosophie fait référence à un niveau sociétal tandis que l'approche selon la gestion définit la reconnaissance à un niveau strictement organisationnel et l'approche selon la psychologie à un niveau individuel car focalisée sur la perception des individus (Antoine & Stinglhamber, 2017).

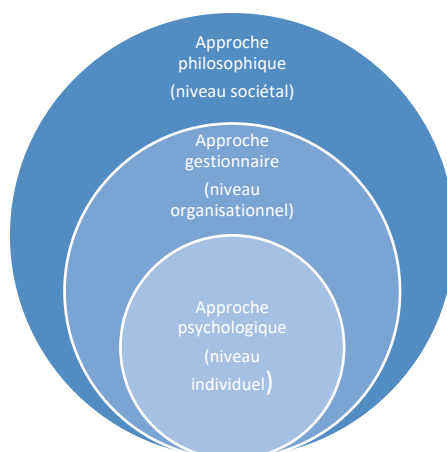


Figure 2 : Les différents niveaux de la reconnaissance selon l'approche choisie

Dans la suite de ce mémoire, nous considérerons donc la reconnaissance comme « *la démonstration ainsi que la perception du fait que nos investissements, nos pratiques de travail, nos résultats, et notre personne sont appréciés à leur juste valeur contribuant ainsi à notre*

développement identitaire ». La reconnaissance ayant donc une composante relationnelle puisqu'il s'agit d'être apprécié par autrui.

1.1.3 Les raisons et conséquences

Suite à ces différentes approches, nous sommes maintenant plus en mesure de comprendre les raisons et conséquences de la reconnaissance dans le milieu du travail.

Bien souvent, nous entendons que la reconnaissance est un élément essentiel à la motivation des employés. En effet, la pyramide des besoins de Maslow, qui indique que les êtres humains sont motivés par des besoins à satisfaire hiérarchisés en cinq niveaux, nous montre le rôle critique de la reconnaissance au sein de la théorie de la motivation en la plaçant notamment au quatrième étage de la pyramide. Cependant, l'intérêt pour la reconnaissance ne s'arrête pas là.

En effet, la reconnaissance a également trait à la construction de l'identité individuelle et professionnelle et à l'estime de soi. Cette identité peut être développée dans l'environnement de travail grâce à des signes de reconnaissance des qualités et contributions de l'individu. (Petersen & Willig; Dutton *et al.* cités dans El Akremi, Sassi, & Bouzidi, 2009). Comme diraient Dejours et Gernet (2009, p.32), « Grâce à la reconnaissance, travailler n'est pas seulement produire des biens ou des services, c'est également « se transformer soi-même » ». De par son intégration au monde du travail, l'individu participe à une forme de collectivité car « le travail est le terrain d'accès à une forme de reconnaissance sociale. Ici se rencontrent et s'affrontent les acteurs, pour obtenir du corps social la validation d'une part de leur être ou de ce qu'ils veulent être » (Schwartz cité dans El Akremi et al., 2009, p.666).

D'autre part, en plus d'être vecteur de l'identité, la reconnaissance a également d'autres bienfaits sur l'individu. Elle est une source de satisfaction, un pivot de la santé mentale au travail, un facteur de résistance au stress et à la pression permettant de réduire les risques de burnout, épuisement émotionnel et conflit travail-famille (Antoine & Stinglhamber, 2017). La reconnaissance permet aussi de donner du sens au travail (Brun & Dugas, 2005).

La reconnaissance, en plus de ses bienfaits pour les individus, procure également des avantages pour l'organisation. En effet, elle est une source de mobilisation et d'engagement organisationnels, elle joue également un rôle important dans le succès et la durée des transformations organisationnelles et favorise l'apprentissage en milieu du travail. Le

dévouement des entreprises à la reconnaissance de leurs employés porte surtout en ce sens qu'elle a une influence positive sur la productivité et la performance de celles-ci. En participant à la satisfaction au travail des employés, cela a une influence directe sur la productivité et la performance. Les performances « in-rôle » et « extra-rôle » sont toutes deux concernées et affectées par un impact positif lié au soutien organisationnel perçu et à la reconnaissance. Les performances « in-rôle » sont les performances attendues selon la description de fonction. Tandis que les performances « extra-rôle » sont celles qui ne sont pas officiellement attendues de l'employé au sein de l'organisation, on parle souvent de comportements de citoyenneté (Brun & Dugas, 2005). Les entreprises bénéficient également d'une réduction de départs volontaires, d'absentéisme (Pennaforte, 2011), et de comportement de retrait (Antoine & Stinglhamber, 2017).

Enfin, la reconnaissance a aussi pour raison de fonder l'existence de la société. D'après Bernoux (2011, p.163), « c'est lorsque l'homme n'est pas reconnu comme homme que peut naître une pathologie de la société ».

En conclusion, la reconnaissance au travail a à la fois des effets bénéfiques sur l'individu lui-même et sur l'organisation. En effet, elle est source de motivation, de développement identitaire et de satisfaction pour l'individu. Elle permet aussi d'être un facteur de résistance au stress, à la pression, au burnout ou tout simplement à l'épuisement émotionnel. La reconnaissance est un véritable pivot pour la santé mentale des individus au travail. D'autre part, elle permet à l'organisation un plus grand engagement de ses collaborateurs, favorisant l'apprentissage, la productivité et la performance. Elle joue également un rôle important lors de transformations organisationnelles et réduit le nombre de départs volontaires ainsi que l'absentéisme.

1.1.4 Les dispositifs et pratiques de GRH

Différentes pratiques et dispositifs ont peu à peu été développés afin de fournir de la reconnaissance aux individus dans le monde du travail. Brun et Dugas (2005), ont établi différentes actions pouvant être mises en place et qui dépendent des différents plans d'interactions et des différentes pratiques de reconnaissance (cfr annexe 1). Cependant, dans cette partie, nous nous focaliserons seulement sur trois dispositifs de GRH majeurs de la reconnaissance au travail. Ces trois dispositifs ne sont autres que le système de rémunération, l'évaluation de la performance et la gestion des carrières. Ces derniers ont été sélectionnés car

ce sont ceux dont nous entendons principalement parler lorsqu'il s'agit de reconnaissance au travail. Il semble important de souligner que si ces dispositifs sont sources de reconnaissance, ils peuvent toutefois également être sources de dénis de reconnaissance (Taskin & Dietrich, 2016).

1.1.4.1 Évaluation de la performance

L'évaluation de la performance, de plus en plus appelée appréciation afin d'éliminer la connotation négative pouvant être associée à l'évaluation, est un moyen indéniable de reconnaître les individus. Autrefois instrument visant à réprimander les mauvaises performances, l'évaluation est devenue aujourd'hui un système organisationnel visant à améliorer ces dernières (Taskin & Dietrich, 2016).

Le sujet de l'appréciation peut être un individu, et ce quels que soient sa position ou son statut, mais peut également être d'ordre collectif lorsque l'appréciation porte sur des équipes ou des unités de travail. Dans cette partie, nous nous limiterons à l'analyse de l'appréciation individuelle car celle-ci occupe une place importante dans le monde du travail aujourd'hui. L'objet de l'appréciation individuelle peut être diverse. En effet, on peut tout d'abord apprécier les résultats (quantitatifs et qualitatifs) et la performance réalisée par l'individu sur une période donnée. Il s'agit ici de prendre en considération les différences entre les résultats réalisés par un employé et ce qui était attendu de celui-ci en fonction de son poste ou emploi. L'objet de l'appréciation peut également porter sur les compétences telles que le savoir, savoir-faire et savoir-être. Enfin, l'appréciation du comportement professionnel vise à apprécier le « savoir-être » en situation professionnelle. Il s'agit d'apprécier des compétences essentielles à l'entreprise qui peuvent être inhérentes à l'ensemble de l'organisation ou simplement à un type d'emploi. L'appréciation des compétences ou des comportements, si elle est non contextualisée, utilisera un « référentiel-liste ». Il s'agit d'une liste de compétences qui n'ont pas de liens entre elles, qui peuvent être communes à certains ou à la totalité des postes d'une organisation. A l'opposé du référentiel emploi, également appelé référentiel métier, les compétences comportementales du référentiel-liste ne sont pas directement reliées à l'exercice d'un emploi ou métier. Le référentiel utilisé pour l'appréciation des résultats définira les objectifs visés en se basant sur les descriptifs de métier, d'emploi, ou des contrats d'objectifs de groupe déclinés en objectifs individuels (Trépo, Estellat, & Oiry, 2005).

Toujours selon Trépo, Estellat, et Oiry (2005), l'appréciation est souvent réalisée par un supérieur hiérarchique. Cependant, celui-ci n'a pas toujours connaissance de toutes les dimensions du travail de l'apprécié et manque parfois de compétence. De plus, dû à la subjectivité présente, certains abus peuvent également apparaître lorsque l'appréciation est confiée à une personne qui devient alors juge. Lorsque l'évaluation est perçue comme un processus de domination, l'efficacité et la crédibilité de celle-ci sont menacées (Dietrich & Taskin, 2016). C'est pourquoi, les organisations ont de plus en plus recours à l'auto-évaluation et au feedback 360°. L'auto-évaluation présuppose une relation de confiance entre les niveaux hiérarchiques. En effet, en l'absence de confiance, l'apprécié va avoir tendance à s'apprécier en fonction des attentes et normes des appréciateurs pour plaire et être apprécié. Son auto-évaluation ne révélera donc pas ce qu'il pense réellement de lui. Le feedback 360° quant à lui, permet d'avoir une perception multidirectionnelle intra-entreprise. En effet, dans ce cas-ci, l'apprécié s'auto-évalue mais est à la fois évalué par ses pairs, clients internes, subordonnés et supérieurs hiérarchiques (Trépo et al., 2005). De plus, selon Taskin et Dietrich (2016), il s'agit d'un système très lourd administrativement et assez coûteux que les entreprises ont tendance à externaliser. Si l'on veut avoir une perception multidirectionnelle inter-organisation, en ajoutant au feedback 360° l'appréciation par les clients externes, les partenaires de joint-ventures et prestataires, on parle alors de feedback 540°. Ces deux dernières méthodes tentent d'éviter l'interaction de la subjectivité. Cependant, notons qu'il est impossible de garantir totalement l'objectivité (Trépo et al., 2005).

L'appréciation peut se présenter sous diverses pratiques. Les entretiens peuvent être directifs, l'individu n'a alors pas de place pour s'exprimer et on tente de le convaincre ; semi-directifs, on laisse la parole à l'individu et on tente de résoudre ensemble les problèmes ; libres, qui font plus référence à une conversation autour d'un café où tous les sujets, même ceux sans lien avec le travail, peuvent être abordés. La fréquence des entretiens peut varier entre un mois et un an. Cependant, les entretiens annuels sont critiqués pour un manque d'appréciation intermédiaire. Ces entretiens varient entre une heure et quatre heures et il est conseillé de les réaliser dans un endroit neutre (Trépo et al., 2005).

L'appréciation permet ainsi de faciliter les décisions administratives telles que les promotions, la mobilité, les formations, etc. Elle permet également aux managers de mieux cerner, développer, et utiliser les compétences de l'apprécié et aide ce dernier dans son choix de carrière. Mais par-dessus tout, il s'agit d'un levier de reconnaissance qui favorise à la fois le

développement professionnel et personnel en identifiant et valorisant les contributions de chaque employé. Cette reconnaissance est source d'engagement organisationnel, de satisfaction ainsi que de motivation pour l'apprécié (Taskin & Dietrich, 2016). L'appréciation renforce l'adhésion et répond à un vœu des salariés qui souhaitent savoir ce que l'on pense d'eux. Enfin, l'appréciation permet de favoriser la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et facilite la cohérence entre les orientations individuelles et collectives (Cadin, Guérin, Pigeyre & Pralong, 2012).

1.1.4.2 Rémunération

Il s'agit du dispositif étant le plus perçu comme source de reconnaissance du travail par les salariés. La rémunération est un concept synonyme de salaire mais qui peut également avoir une portée plus large, englobant aussi les avantages en nature. Aujourd'hui, la rémunération est devenue un droit garantissant un minimum vital à l'individu et est gérée par le droit du travail. Ce droit est le résultat de conflits sociaux et de mesures gouvernementales, sociales, et juridiques visant à limiter le pouvoir de l'employeur (Taskin & Dietrich, 2016). Selon Martory et Crozet (2002), les systèmes de rémunération reposent sur le respect de trois grands équilibres: l'équilibre financier de l'organisation, l'équité interne et l'équilibre externe (Cadin et al., 2012). Une distinction existe entre la rémunération du travail salarié et indépendant. Cependant, dans cette partie, nous nous focaliserons sur la rémunération du travail salarié car notre étude de cas, présentée par la suite, sera réalisée au sein d'une entreprise engageant principalement des salariés.

Tout d'abord, la rémunération peut être fondée sur la personne ou sur l'emploi (voire parfois sur les deux en même temps). Lorsque celle-ci se base sur l'emploi, un processus de classification visant à reconnaître, évaluer et classer les emplois est nécessaire. Ce processus permet de définir une hiérarchisation des rémunérations, de définir les minimas salariaux et de garantir « à travail égal, salaire égal ». La classification des emplois et rémunérations associées résulte de négociations. Différentes méthodes permettent de classer les emplois : les méthodes globales, analytiques ou les approches par les compétences personnelles. Le système des méthodes globales consiste en une évaluation des emplois au départ de leur titre. Ces méthodes sont assez arbitraires de par leur caractère implicite. La méthode globale la plus connue, la comparaison par les paires, consiste à comparer un emploi A par rapport à un emploi B puis successivement à un emploi C, D, etc. Par après, on compare B à C, D, etc. et ainsi de suite. Les méthodes analytiques quant à elles prennent en compte un nombre variable de critères

de comparaisons. Les deux plus connues sont la méthode Hay, qui est basée sur trois critères : finalité, initiative créatrice, et compétences ; ainsi que la méthode des degrés d'autonomie basée sur le seul critère du degré d'autonomie. Enfin, les approches par les compétences personnelles sont difficiles à mettre en place car les compétences sont difficiles à percevoir et à évaluer (Cadin et al., 2012).

La rémunération globale comporte quatre grandes parties (figure 3) : la rémunération directe d'une part, ainsi que les périphériques légaux, sélectifs et statutaires (rémunération indirecte) d'autre part. La rémunération directe se compose du salaire fixe aussi dit de qualification. Il s'agit de la somme fixe versée en échange d'un travail, souvent exprimée en fonction du temps de travail. Par ailleurs, la rémunération directe est également constituée du salaire de performance : part individuelle et d'équipe réversibles et de diverses primes fixes et variables. Il peut s'agir du salaire lié aux résultats de l'entreprise qui est conditionnel et aléatoire. En outre, différents types de périphériques font partie intégrante de la rémunération globale. Le premier, les périphériques légaux, comprend l'intéressement également appelé salaire individualisé et qui correspond à la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation, la participation, le plan d'épargne de l'entreprise ainsi que les options d'achat d'actions. Ils sont distribués sous formes monétaire parfois différées comme pour la participation et sont le plus souvent de nature collective. Le second type, les périphériques sélectifs, représente le plus souvent des avantages en nature. Ce type est plus difficile à chiffrer et a un caractère réversible. Il s'agit par exemple de voiture de société, téléphone personnel, aide familiale, etc. Enfin, le troisième type, les périphériques statutaires sont des avantages acquis, collectifs qui ne laissent pas place à une quelconque souplesse. Il s'agit par exemple d'assurance-vie, de complément retraite, etc. (Cadin et al., 2012).

Rémunération directe	Périphériques légaux	Périphériques sélectifs	Périphériques statutaires
Salaire fixe, de qualification	Participation, plan d'épargne, option d'achat d'actions, etc.	Voiture de société, téléphone, aide familiale, etc.	Assurance-vie, complément retraite, etc.

Figure 3 : Les catégories de rémunération globale

Le « modèle du package salarial » ou « Total Rewards Model » est un modèle qui permet de considérer à la fois l'emploi et le travailleur qui réalise ce travail. Outre, la considération de la

rémunération directe et indirecte présente dans le modèle de rémunération globale, c'est-à-dire d'éléments de rémunération tangibles, le package salarial tient également compte de formes de rétributions intangibles. Le modèle du package salarial repose donc d'une part sur une rémunération extrinsèque composée de la rémunération directe vue précédemment et indirecte tels que les avantages sociaux publics et privés mais aussi les services et privilèges que l'organisation accorde à ses collaborateurs. D'autre part, le modèle du package salarial repose sur la rémunération intrinsèque qui est non-pécuniaire et qui se décline en cinq composantes : la conciliation pour l'employé entre vie privée et professionnelle, la reconnaissance que le collaborateur reçoit pour le travail qu'il a réalisé, les opportunités de carrières et de développement, le sens que le collaborateur perçoit dans son travail et enfin, les conditions environnementales de travail que l'organisation met en place pour ses collaborateurs. La rémunération intrinsèque permet de favoriser la reconnaissance et la ténacité à la réalisation d'efforts (Taskin & Dietrich, 2016).

1.1.4.3 Gestion des carrières

La gestion des carrières est une troisième pratique RH porteuse de reconnaissance. La notion de carrière fait référence au parcours d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ d'une organisation (Taskin & Dietrich, 2016). Nous considérerons ici la mobilité interne à l'entreprise (intra-organisationnelle) et non d'une entreprise à une autre (inter-organisationnelle) car cette dernière dépasse la portée RH propre à l'entreprise même si des mesures d'accompagnement peuvent exister pour soutenir cette mobilité. La mobilité fait référence à un changement de statut, à divers mouvements des individus au sein d'une organisation (Janand, 2015), mais également à un développement professionnel (Taskin & Dietrich, 2016). En effet, la mobilité a pour objectif de développer le talent des individus, leurs compétences au sein de l'organisation (Janand, 2015). Outre le développement de talents, la gestion des carrières a une perspective de long terme qui représente un avantage essentiel pour les organisations puisqu'elle leur permet de fidéliser leurs collaborateurs en leur offrant des possibilités d'évolution au sein de leur organisation (Martin, 2014). En effet, pour les organisations, il est important de fidéliser leurs collaborateurs car elles ont dû supporter des coûts de « transactions » pour les recruter, les former, etc. d'où un certain intérêt à garder ces collaborateurs en son sein (Cadin et al., 2012). Cette pratique permet de répondre aux enjeux structurels et stratégiques des grandes entreprises qui sont de plus en plus à la recherche de salariés flexibles, adaptables et engagés (Janand, 2015).

Cependant, malgré les avantages d'une telle pratique, dans le cas de mobilité désirée par le collaborateur, cela peut représenter un certain coût pour les entreprises. En effet, la gestion des carrières prend du temps, implique du personnel et n'est pas sans risque pour l'organisation. Par ailleurs, les organisations sont tout de même enclines à de telles pratiques car elles permettent de rompre avec la routine, elles permettent une variété des tâches et une richesse du travail qui sont des éléments essentiels à la motivation de leurs collaborateurs. Il est important de souligner que toutes les organisations n'offrent pas des opportunités de mobilité identiques. En effet, cela dépendra de la taille et du type d'entreprise mais également de la fonction et du profil des salariés. Du point de vue du collaborateur, cette pratique peut permettre une certaine forme de valorisation, des opportunités de rémunérations plus élevées, un accroissement de compétences, des responsabilités plus importantes mais peut également être perçue plus négativement par ce dernier qui peut considérer cela comme un risque, une inconnue et craindre de ne pas être à la hauteur (Taskin & Dietrich, 2016).

Il existe généralement trois formes de mobilité. La première, la mobilité verticale, également appelée promotion, fait référence aux évolutions hiérarchiques au sein d'une même profession ou d'un même métier, à la progression des individus au sein des organisations (mobilité ascendante) ou à la régression (mobilité descendante). La mobilité horizontale également connue sous le nom de mobilité professionnelle, fonctionnelle ou interne, quant à elle, fait référence à un changement de métier ou de profession tout en conservant un même niveau hiérarchique. Enfin, dans la mobilité d'environnement, les individus conservent le même niveau hiérarchique ainsi que la même fonction mais changent de lieu pour exercer leur activité. La mobilité d'environnement comprend à la fois la mobilité géographique et la mobilité internationale. Le cas le plus fréquent est celui de l'expatriation. Ces différentes formes ne sont pas exclusives et peuvent se retrouver au sein d'une même entreprise. L'utilisation d'une forme à l'autre va dépendre de divers facteurs internes à l'entreprise ; en effet, les attentes de la direction ainsi que la culture et la structure de l'organisation vont influencer le choix de l'une ou l'autre forme. Le choix d'un certain type de mobilité peut également être influencé par des facteurs externes à l'entreprise tels que la structure et culture nationale (Cadin et al., 2012).

En raison de nombreux obstacles qui peuvent freiner la mobilité, il est nécessaire d'établir une politique de mobilité soutenue par des outils de la gestion des carrières. On distingue deux types d'outils, ceux qui stimulent l'initiative individuelle d'une part en comblant principalement le manque d'information sur les possibilités objectives et réelles de mobilité et, d'autre part, ceux

qui laissent l'initiative à l'organisation et sont complémentaires au précédent car ils constituent une approche réelle d'organisation de la mobilité (Cadin et al., 2012).

L'un des premiers outils stimulant la motivation des travailleurs en faveur de la mobilité sont les bourses de l'emploi. Ces dernières permettent d'informer les salariés sur l'ensemble des emplois disponibles au sein de l'entreprise. Le second, les cartes de métiers, vise à élargir les connaissances générales qu'ont les collaborateurs de leur entreprise. Il s'agit de fournir une vision plus élargie des possibilités de mobilité au sein de l'organisation à l'aide principalement de représentations graphiques sur lesquelles sont représentées côte à côte les aires de mobilité les plus proches. Les forums métiers constituent un troisième outil qui est un outil fort proche de la carte des métiers mais qui a l'avantage de mettre en relation les salariés avec les personnes exerçant ces métiers. Enfin, les cellules d'orientation, souvent constituées de responsables émanant des ressources humaines garantissant confidentialité et étant indépendantes des lignes hiérarchiques, permettent aux collaborateurs de mettre en place des projets professionnels (Cadin et al., 2012).

D'autre part, un premier outil visant à laisser l'initiative à l'organisation et aidant ainsi à la prise de décisions sont les revues du personnel ou comités carrière. Ces derniers sont constitués de responsables hiérarchiques et RH qui analysent les effectifs et besoins nécessaires à l'organisation et prennent en considération les évolutions individuelles. Ils sont également responsables de la sélection d'employés pouvant jouir de statuts privilégiés. Les organigrammes de remplacement ou plans de succession sont un outil visant à identifier les personnes capables de remplacer les salariés en place lors de différentes circonstances telle une promotion, un décès, etc. Un autre outil visant à aider les salariés à mettre en place des projets professionnels, comme les cellules d'orientation vues précédemment, sont les démarches d'orientation-évolution. A l'inverse des cellules d'orientation, ici l'organisation accepte que le salarié puisse quitter l'organisation afin de mettre en place son projet. Les cellules de reconversion quant à elles, visent à transmettre de nouvelles compétences afin de faciliter la reconversion de salariés dont les emplois sont menacés. Enfin, les entretiens de démission apparaissent quant à eux dans les organisations dont le turn-over est important et visent à analyser les causes des départs des salariés (Cadin et al., 2012).

Aujourd'hui, cette pratique RH est remise en cause par le contexte actuel. En effet, selon J-F Chanlat (cité dans Cadin et al., 2012), les emplois sur le marché du travail sont de moins en moins stables et rémunérés, les organisations deviennent de plus en plus préoccupées d'un point

de vue financier et l'horizon professionnel est de plus en plus éphémère. C'est pourquoi, au fil des années, le modèle classique de la carrière organisationnelle a laissé place au courant des « carrières nomades » (Cadin et al., 2012). En effet, auparavant, la majorité des individus faisaient carrière au sein d'une même organisation qui s'occupait ainsi de la gestion des carrières de ses collaborateurs. Avec le temps, la fidélité des collaborateurs envers les entreprises s'est quelque peu ébranlée, ceci étant dû au marché mais également à l'arrivée de nouvelles générations. Les collaborateurs gèrent à présent eux-mêmes leur trajectoire au sein des organisations. La notion de carrière est différente aujourd'hui et les formes de mise en place de celle-ci se diversifient (Taskin & Dietrich, 2016). Par ailleurs, aujourd'hui de plus en plus d'entreprises ne sont plus fondées sur des bases aussi bureaucratiques qu'auparavant, de nouvelles formes d'organisation ont vu le jour et les possibilités d'évolution hiérarchique au sein de celles-ci ne sont plus les mêmes qu'auparavant. La carrière est d'avantage horizontale que verticale, il y a moins d'opportunités ascendantes dans ce genre d'organisation dont la structure est plate. Le courant de « carrières nomades » permet d'illustrer comment les individus réagissent aux évolutions du marché du travail et aux nouvelles formes d'organisations (Cadin et al., 2012). La « carrière nomade » permet aux travailleurs de saisir des opportunités de carrières interentreprises. Le collaborateur prend en charge sa trajectoire qu'il détermine en fonction de ses propres attentes et intérêts (Taskin & Dietrich, 2016).

Depuis la fin des années 2000, suite à la quasi-totale absence de certains types déterminés de travailleurs pour des offres d'emplois précises, nous assistons à une « guerre des talents ». Les talents sont définis comme des individus dont l'expertise est rare et la performance élevée. Cette « guerre des talents » s'est peu à peu transformée en « gestion des talents » puisqu'il convient également de les retenir au sein de l'organisation. La gestion des carrières de ces « talents » est ainsi devenue un enjeu crucial pour les organisations (Taskin & Dietrich, 2016).

1.1.4.4 Conclusion

Pour conclure, force est de constater que la reconnaissance peut être véhiculée à travers différents dispositifs, différentes pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations. Même s'il en existe une multitude, dans cette section, nous nous sommes focalisés sur les trois principales, à savoir : l'évaluation de la performance, la rémunération, et la gestion des carrières.

L'évaluation de la performance permet notamment de répondre à ce besoin criant de reconnaissance. Elle se base alors sur les résultats et/ou les performances et/ou les compétences et/ou les comportements de l'individu évalué. Ces derniers, bien qu'évalués sur base de critères définis à l'avance, sont souvent évalués uniquement par le supérieur hiérarchique qui peut manquer d'objectivité. D'où l'importance d'en tenir compte et l'adoption de nouveaux modes d'évaluation tels que l'évaluation 360° ou 540° intégrant un plus grand nombre d'évaluateurs afin de réduire l'interférence de la subjectivité du supérieur hiérarchique sur l'évaluation. Afin de favoriser cette reconnaissance liée à l'appréciation, il est primordial d'organiser des entretiens réguliers et non seulement annuels. De plus, ces entretiens jouent également un rôle clé dans la prise de décisions administratives en matière notamment de formations, de mobilité, d'augmentation salariale, etc. L'évaluation permet donc souvent de prendre des décisions concernant la rémunération des employés. Cette dernière est également l'un des dispositifs le plus perçu par les salariés comme vecteur de reconnaissance. La rémunération est cependant loin d'être facile à déterminer car celle-ci doit assurer le maintien de l'équilibre financier de l'organisation, l'équité interne ainsi que l'équilibre externe (Cadin et al., 2012). Elle peut être basée sur l'emploi ou sur la personne et comporte quatre grandes parties à savoir la rémunération directe, et les périphériques légaux, sélectifs, ou statutaires. Le « Total Rewards Model » quant à lui est un modèle tenant compte de ces quatre grandes parties mais qui, en plus de tenir compte de cette rémunération directe et indirecte (appelée rémunération extrinsèque), tient également compte de la rémunération intrinsèque reprenant des éléments intangibles tels que la conciliation vie privée/professionnelle, la reconnaissance reçue pour le travail effectué, etc. Finalement, la gestion des carrières peut également être fortement liée à l'évaluation de la performance et est source de reconnaissance. En effet, cette mobilité qu'elle soit verticale, horizontale ou d'environnement, est source de reconnaissance car elle permet à l'individu de développer ses talents et compétences au sein de l'organisation grâce à divers mouvements ou en changeant de statut.

1.1.5 Type de management, gouvernance et New Ways of Working

Au-delà des processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH), il existe d'autres sources de reconnaissance au sein des organisations. En effet, le style de management, le modèle de gouvernance ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail adoptés par l'organisation peuvent également être vecteurs de reconnaissance.

1.1.5.1 Le management

Le manager joue l'intermédiaire entre les décisions décrétées par la direction de l'organisation d'une part et les problématiques rencontrées par les salariés sur le terrain d'autre part. C'est en effet lui qui participe donc à la fois à mettre en place les décisions prises par la direction et qui contribue également à l'amélioration des conditions de travail des salariés. Les managers peuvent dès lors adopter différents styles de management (Barel, Dumas & Frémeaux, 2017). Le management est défini selon le Larousse (2020) comme « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ».

Six styles de management ont ainsi été définis par Daniel Goleman : « directif », « par l'exemple », « coopératif », « participatif », « mentor » et « mobilisateur » (Barel et al., 2017). Ces six styles sont eux-mêmes regroupés au sein de deux catégories, à savoir : le leadership « transactionnel » et le leadership « transformationnel ». La première catégorie étant définie par Bass et al. (cités dans Giritli & Topcu Oraz, 2004, p.254) comme « un échange de récompenses avec les subordonnés pour services rendus » tandis que la seconde réfère, selon Yukl (cité dans Giritli & Topcu Oraz, 2004), à la volonté d'influencer et d'autonomiser les subordonnés. De par la position qu'il occupe, le manager a un rôle essentiel dans le transfert de reconnaissance à destination des salariés. Cependant, selon le type de management utilisé, le degré de reconnaissance généré n'est pas le même.

Le premier style, le management « directif », ne laisse que peu de place à l'autonomie et aux initiatives. En effet, ce style fait référence à un manager qui prendrait toutes les décisions et où les subordonnés exécuteraient simplement ce qui a été conclu par celui-ci (Barel et al., 2017). Ce genre de management requiert de la discipline et un contrôle important : « do what I tell you » (Giritli & Topcu Oraz, 2004) et est souvent utilisé lors de situations d'urgence ou de crises temporaires nécessitant une réaction immédiate (Barel et al., 2017).

Le second style, « par l'exemple », est favorisé lorsque des résultats rapides sont requis. Dans ce cas-ci, le manager établit des attentes élevées en adéquation avec ses performances individuelles (Barel, Dumas & Frémeaux, 2017). Le but étant d'atteindre un certain degré d'excellence en sollicitant l'auto-direction des collaborateurs : « do as I do, now » (Giritli & Topcu Oraz, 2004). Cependant, ce style repose sur l'efficacité organisationnelle au détriment des relations interpersonnelles (Giritli & Topcu Oraz, 2004 ; Barel et al., 2017). Ce style peut

donc engendrer des effets négatifs notamment sur le moral des subordonnés (Giritli & Topcu Oraz, 2004). C'est pourquoi il requiert des collaborateurs motivés et compétents (Giritli & Topcu Oraz, 2004 ; Barel et al., 2017).

Le style « coopératif » quant à lui est souvent utilisé afin d'atténuer le stress au travail ou les conflits d'équipe (Barel et al., 2017). En effet, ce type de management a pour objectif de contribuer au bien-être ainsi qu'à l'harmonie entre les collaborateurs et le manager (Giritli & Topcu Oraz, 2004 ; Barel et al., 2017). Dans ce cadre-ci « people come first » et la tâche n'est alors que secondaire (Giritli & Topcu Oraz, 2004).

Le style de management « participatif » a pour objectif d'encourager, d'inciter les subordonnés à participer à la prise de décisions lorsque la contrainte de temps n'est pas importante et que leur expertise dans le domaine est suffisante. Cela permet la génération de nouvelles idées et une direction commune (Barel et al., 2017). Ce style est utilisé afin d'accroître le sentiment d'adhésion et de confiance des collaborateurs. Cependant, il peut alors être difficile de parvenir à un consensus et l'implication d'un plus grand nombre de participants peut augmenter le risque de conflits (Giritli & Topcu Oraz, 2004).

Le « mentor » est le style de management utilisé afin d'aider un collaborateur à se développer en déterminant ses forces et faiblesses (Barel et al., 2017). Ce style présuppose un collaborateur ouvert à recevoir des conseils (Barel et al., 2017) et l'établissement d'un réel dialogue (Giritli & Topcu Oraz, 2004).

Finalement, le style « mobilisateur » repose sur l'établissement d'une vision claire permettant aux acteurs d'agir librement pour parvenir à leur fin (Barel et al., 2017).

En conclusion, il est important de noter qu'il n'y a pas de style idéal ; plusieurs styles peuvent être utilisés selon la situation ou la personne face à nous. Par ailleurs, les styles coopératif, participatif, mobilisateur et mentor sont davantage vecteurs de reconnaissance (Barel et al., 2017) : le style coopératif avec pour considération principale les personnes et leur bien-être ; le style participatif, de par sa volonté de donner du poids aux collaborateurs lors de décisions ; le style mobilisateur en accordant plus de liberté et par conséquent de confiance au collaborateur et enfin le style mentor de par sa volonté d'aider le subordonné à se développer. Les styles directifs et par l'exemple laissent quant à eux moins de place à la reconnaissance, ne se

focalisant principalement que sur les résultats à atteindre et déterminant comment les atteindre. Les styles de leadership « transactionnels » sont donc moins porteurs de reconnaissance que les styles de leadership « transformationnels ».

1.1.5.2 La gouvernance

La notion de gouvernance est au cœur de la gestion des organisations depuis quelques années. En effet, suite à de nombreux scandales tels que Enron, Parmalat, Vivendi Universal, etc. nous avons été confrontés à une crise de confiance nécessitant davantage de réflexion sur l'avenir de la gouvernance (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010). La notion de gouvernance d'entreprise fait référence à

« L'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle comprend donc les règles officielles et non officielles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui ensemble régissent les relations entre ceux qui contrôlent effectivement l'entreprise (les dirigeants) et les actionnaires ou entre les dirigeants et les parties prenantes, selon la conception de la gouvernance retenue. » (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010, p.39)

Nous remarquons dans cette définition qu'il convient de choisir l'une ou l'autre conception de la gouvernance. En effet, deux modèles relatifs à la gouvernance d'entreprise ont vu le jour. Ces modèles sont caractérisés par le contrôle qu'ils exercent sur l'action des dirigeants : soit un contrôle « interne » soit un contrôle « externe » (Bentabet, 2013).

Le premier, dit « Shareholder » ou actionnaire, est un mode de régulation principalement employé dans les pays anglo-saxons et basé sur la dispersion actionnariale, les actionnaires sont alors dépourvus de poids. Le pouvoir des dirigeants salariés est ainsi renforcé et les assemblées des actionnaires demeurent sans impact sur le contrôle de ce dernier. Le contrôle des dirigeants a alors lieu de manière externe sur le marché de la prise de contrôle des organisations. Lorsqu'une entreprise n'est pas performante, les actionnaires vont être incités à vendre leurs titres par le biais d'une offre publique d'achat. Le rachat de ces titres peut alors mener à l'élimination du groupe de dirigeants et aboutir à une restructuration ayant comme but premier la création de valeur. Cette conception de la gouvernance vise donc à générer un maximum de

valeur dite « actionnariale ». L'entreprise n'étant responsable que vis-à-vis de ses actionnaires. De par la distinction claire entre propriété et pouvoir, il est naturel de voir les intérêts des actionnaires et managers diverger (Bentabet, 2013).

Le second, dit « Stakeholder » ou parties prenantes, serait plus proche de la réalité, de la manière dont fonctionnent réellement les entreprises. Ce type de gouvernance permet notamment une gestion plus démocratique des entreprises en favorisant la coopération. En effet, dans le modèle « Stakeholder », le souci n'est plus la création de valeur mais bien la défense de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes contribuant au fonctionnement de l'organisation (Bentabet, 2013). Parties prenantes incluant aussi bien les salariés, les clients, et les fournisseurs ainsi que toute autre personne ou acteur susceptible d'être impacté de près ou de loin par l'activité de l'entreprise. La prise de décision devient donc de plus en plus décentralisée et des mécanismes internes tels que les codes d'éthique et les actions de responsabilité sociale et environnementales permettent ainsi la régulation de ce modèle (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010). Les apports en capitaux se font par de gros actionnaires dont l'identité importe peu (Bentabet, 2013).

Nous percevons dès lors que le modèle dit « Stakeholder » favorise davantage la reconnaissance au sein de l'entreprise par rapport au modèle « Shareholder ». En effet, la prise en considération des parties prenantes et notamment des salariés et de leurs intérêts dans les prises de décisions de l'entreprise est vecteur de reconnaissance.

1.1.5.3 New Ways of Working

Le modèle « Stakeholder » de gouvernance dont il a été question juste avant, fait référence à la gouvernance collaborative et participative faisant partie des nouvelles formes d'organisation du travail. Aujourd'hui nous entendons souvent parler de ces nouvelles formes d'organisation du travail ou New Ways of Working (NWOW), concept qui émergea dans les années 80, mais en quoi cela consiste-t-il concrètement ?

L'utilisation des espaces et le temps de travail ont été adaptés, principalement grâce au développement des technologies et de l'information (TIC) qui permettent au travailleur d'être connecté de manière permanente à son travail, et ce notamment dans un souci de mobilité et de flexibilisation du travail. Mais pas seulement, car cette émergence est aussi la réponse à

l'accélération technique, à l'accélération du changement social et à l'accélération du rythme de vie dans nos sociétés. Cela contribue donc à une certaine mobilité du travail et permet une réactivité à distance. De plus, les NWOW reposent sur une certaine vision de l'entreprise dont la gouvernance semble être plus démocratique, collaborative, durable, transparente et où les collaborateurs sont davantage considérés comme responsables et autonomes. Ces transformations participent donc au bien-être personnel, à l'autonomie et à la responsabilisation des travailleurs. Il s'agit de nouvelles façons de travailler, d'organiser le travail mais aussi de collaborer (Marichal, Taskin & Thiran, 2019).

Les NWOW sont composées de trois catégories. La première, les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, englobe tant le télétravail et la flexibilité du temps de travail que la dynamisation des espaces de travail. Dans cette catégorie, nous retrouvons notamment le travail à domicile, les bureaux partagés, le flex/clean desk, le co-working, les télécentres ou bureaux satellites et le télétravail à domicile ou mobile. La seconde catégorie, les modes d'organisation du travail, se rapporte à la gestion et l'organisation du travail en lui-même. On y retrouve notamment la gestion en équipes autonomes (voire semi-autonomes), les équipes virtuelles, les open spaces et les organisations en réseau. Finalement, les politiques de management liées aux NWOW permettent aux travailleurs d'avoir leur mot à dire lors de prises de décisions, d'agir de manière participative. Le knowledge management, le management par objectif ou par projet, l'autonomie collaborative, le management participatif, le total quality management, lean production, et la gouvernance collaborative en sont notamment des exemples. Ces catégories ont toutes pour ambition de rompre avec les organisations jugées trop « bureaucratiques », trop rigides et où le contrôle est de mise. Les New Ways of Working sont donc définies comme un mix organisationnel de ces catégories, au sein d'entreprises possédant une vision particulière (axée sur davantage de démocratie et collaboration) et dont le développement des technologies de l'information et de la communication a permis la mise en place (Marichal et al., 2019).

Le flexwork, un mix entre le télétravail, l'open space et/ou les bureaux partagés, a cependant permis d'identifier les limites de ces nouvelles transformations qui mettent en cause le bien-être, la collaboration et la productivité des travailleurs. En effet, il a été démontré que cette pratique pouvait engendrer un sentiment d'invisibilité voire de dépossession. La collaboration des équipes ainsi que la reconnaissance doivent dès lors être envisagées comme des conditions nécessaires à la mise en place des NWOW (Marichal et al., 2019).

1.1.5.4 Conclusion

Outre les dispositifs de GRH vecteurs de reconnaissance, nous avons vu dans cette section, comment le style de management, la gouvernance ainsi que les nouvelles formes d'organisation pouvaient être porteurs de reconnaissance. En effet, selon le style de management adopté, une part plus ou moins grande de reconnaissance peut être véhiculée. Les styles coopératif, participatif, mobilisateur, et mentor seront davantage vecteurs de reconnaissance que le style directif et celui par l'exemple principalement centrés sur les résultats à atteindre et sur la manière de les atteindre. Du côté de la gouvernance, nous avons découvert les modèles « shareholder » et « stakeholder ». Le modèle « stakeholder », de par sa prise en considération des différentes parties prenantes, dont les salariés, permet d'offrir plus de reconnaissance à ceux-ci. Au contraire du modèle « shareholder » qui ne prend pas leurs avis et intérêts en considération. Finalement, les nouvelles formes d'organisation reposent sur la collaboration des équipes mais également sur la reconnaissance afin de contrer les possibles impacts négatifs de ces transformations sur le bien-être des travailleurs.

1.1.6 Conclusion sur la reconnaissance

Dans ce premier chapitre consacré à la reconnaissance, nous avons tout d'abord étudié les trois grandes approches de la reconnaissance : philosophique, psychologique et selon la gestion. Cela nous a ainsi permis de définir la reconnaissance comme *« la démonstration ainsi que la perception du fait que nos investissements, nos pratiques de travail, nos résultats, et notre personne sont appréciés à leur juste valeur contribuant ainsi à notre développement identitaire »*. Nous avons également analysé les effets de la reconnaissance qui peuvent être bénéfiques à la fois pour l'individu mais également pour l'entreprise. Par la suite, nous avons découvert l'évaluation de la performance, la gestion des carrières ainsi que la rémunération comme dispositifs de GRH vecteurs de reconnaissance. Enfin, nous avons considéré d'autres dispositifs également vecteurs de reconnaissance au travail : le type de management, la gouvernance ainsi que le type d'organisation du travail. La gouvernance collaborative dont il a été question dans cette dernière section ainsi que la volonté des nouvelles formes d'organisation du travail d'être plus démocratiques, collaboratives, et de considérer davantage les collaborateurs comme responsables et autonomes, nous amènent alors au phénomène des entreprises libérées étudié plus en profondeur dans le chapitre suivant.

1.2 L'entreprise libérée

1.2.1 Introduction

Le phénomène d'entreprises libérées, également appelé "Freedom-form" ou "F-form organizations", a le vent en poupe ces dernières années et fait de plus en plus l'objet d'une médiatisation intense. On voit aujourd'hui une augmentation du nombre de chercheurs commençant à explorer ce phénomène plus en profondeur. Le Larousse (2019) définit la libération comme « l'action de rendre libre une personne prisonnière, de mettre fin à la sujétion d'un groupe, d'un peuple ». Il peut dès lors sembler surprenant d'associer « liberté » et « entreprise ». En effet, dans l'histoire sociale, l'entreprise n'a jamais vraiment été perçue comme un lieu de développement du potentiel humain mais plutôt comme un lieu d'exploitation des ressources. Ce concept allie donc deux idées antagonistes jusqu'à présent (Casalegno, 2017).

L'entreprise libérée, née en opposition au système hiérarchique pyramidal et aux pratiques de management associées, s'oppose aux dérives associées à ce système tel que « le management désincarné » qui fait référence au contraste entre les exigences du top management et les réalités opérationnelles, « le management de la défiance » référant au contrôle continu et aux multiples procédures et « le management malveillant » stipulant une aversion naturelle au travail ne pouvant être résolue que par la mise en place d'incitants financiers (Fox & Pichault, 2017). L'entreprise libérée a donc émergé afin de répondre à la critique du taylorisme et de la bureaucratie d'une part mais également en vue de répondre à la crise du travail d'autre part. En effet, au début des années 2000, la souffrance au travail est devenue un des maux de nos sociétés (Rousseau & Ruffier, 2017). A force de rechercher l'efficacité à tout prix, les pratiques du travail ont empêché les acteurs de rêver (Casalegno, 2017), le management est devenu socialement destructeur (d'Iribarne, 2017). L'entreprise libérée prétend alors redonner du sens au travail afin d'atténuer cette souffrance. Face aux enjeux actuels d'un monde changeant et complexe, face à des attentes sociales de démocratie, de liberté, d'autonomie et les nouvelles générations Y et Z (Gilbert, Raulet-Croset & Teglborg, 2017), repenser l'organisation en replaçant l'Homme au centre est une nécessité.

A l'heure actuelle, il n'existe aucune définition claire et établie permettant de cerner ce phénomène, sans doute en raison du caractère polymorphe de l'entreprise libérée (Fox &

Pichault, 2017). En effet, le processus de libération peut être assez différent d'une entreprise à une autre car les « dirigeants libérateurs » ont adapté leur libération en fonction du contexte et des caractéristiques propres à leurs entreprises. Ainsi, comme disent Getz et Carney (2016, p.15), « La liberté est l'ennemie des formules ». Cependant, toutes poursuivent le même objectif qui est de remettre en question les conventions et normes établies en insérant de nouvelles formes de relation en leur sein (Casalegno, 2017). L'entreprise libérée participerait à l'augmentation de la performance et à la qualité de vie au travail (Chabanet et al., 2017). Notons tout de même que ce modèle de « libération » n'est pas adaptable à tous les environnements (Holtz, 2017).

Afin d'avoir une idée plus claire de ce phénomène, nous analyserons l'entreprise libérée à travers ses pionniers, à savoir Tom Peeters et Isaac Getz. Nous étudierons également l'entreprise libérée sous le regard de Jean-François Zobrist, patron d'une entreprise dite « libérée ». A la suite de cette analyse, nous tenterons de définir l'entreprise libérée. Enfin, notons que bien que de nombreuses entreprises se disent aujourd'hui « libérées », l'entreprise libérée subit également de fortes critiques. Celles-ci seront présentées à la fin de cette partie.

1.2.2 Pionniers

Dans cette section, nous découvrirons consécutivement Tom Peeters et Isaac Getz, tous deux considérés comme pionniers de l'entreprise libérée.

1.2.2.1 Tom Peeters

Ce fut en 1993 que le terme « entreprise libérée » a été utilisé pour la première fois. En effet, cette année-là, Tom Peeters publia un ouvrage intitulé « L'entreprise libérée : libération, management ». Selon lui, une transformation radicale de l'organisation et des méthodes de management doit s'opérer afin de libérer celle-ci. Il promeut un fonctionnement organique en petites équipes de salariés et clients passionnés centrés sur des projets. Ces multiples projets permettront de construire une performance économique. Les collaborateurs de ses équipes doivent à la fois faire preuve de coopération mais également de compétition. Peeters va même jusqu'à dire qu'il « faut convaincre les salariés de l'entreprise à se comporter en barbares pas en bureaucrates ! » (Peeters cité dans Casalegno 2017, p.230), laissant entendre que la

coopération au sein des groupes risque d'être surpassée par la compétition. De plus, ces équipes de travail sont éphémères et doivent continuellement se renouveler (Casalegno, 2017).

Les propos de cet auteur concernant la hiérarchie sont eux aussi assez radicaux. En effet, pour lui, celle-ci n'est pas indispensable à l'affirmation d'un chef et il plaide pour « la démolition de la hiérarchie pour donner tout pouvoir aux unités de terrain » (Peeters cité dans Casalegno, 2017, p.229). Il présente donc l'entreprise libérée comme seule alternative possible et appelle à l'indiscipline (Casalegno, 2017).

Peeters met ainsi en avant les éléments suivants : « la nécessité impérieuse de faire « table rase de tous les processus habituels » ; la recherche d'une adéquation permanente de l'entreprise aux besoins des marchés ; l'adoption d'un comportement de réactivité rapide, voire immédiat à ses évolutions ; la remise en cause de « la valeur ajoutée » apportée par l'encadrement de proximité ; la nécessité de réduire de façon significative les lignes hiérarchiques ; la valorisation des fonctions opérationnelles et la diminution des fonctions supports ; la mise en place d'une organisation par projets éphémères ; l'intégration des clients dans la conception des produits et des services ; la reconfiguration permanente des structures tant au niveau des équipes que des réseaux ; la nécessité de développer des apprentissages permanents ; la responsabilisation des acteurs à travers la prise d'initiatives spontanées ; l'accès en temps réel aux données disponibles ; la simplification maximale des procédures qui peuvent entraver l'action ; et finalement l'importance de construire et de partager une vision globale pour donner du sens à l'action quotidienne » (Casalegno, 2017, p.229).

1.2.2.2 Isaac Getz

Isaac Getz est l'un des auteurs les plus connus lorsqu'il s'agit d'entreprise libérée. En effet, en 2012, dans un ouvrage co-écrit avec Brian Carney et intitulé *Liberté & Cie*, l'auteur appelle à la libération tout en étant tout de même moins radical que Tom Peeters. Pour lui, « Une entreprise libérée est une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure » (Getz cité dans Casalegno, 2017, p.230), « Une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (Getz cité dans Fox & Pichault, 2017, p.89). Dans son livre, Getz fait essentiellement référence aux principes et comportements managériaux plutôt qu'à l'organisation qui les précède. Son ouvrage se base

sur l'étude de plus de 30 entreprises et présente ces cas sous forme de story-telling. De par ce livre, ses conférences et la médiatisation autour de lui, celui-ci va rencontrer un franc succès, inspirant cadres et dirigeants dans leur projet d'innovation managériale (Casalegno, 2017).

Getz souligne la contradiction entre les pratiques managériales encore centrées sur la hiérarchie et le contrôle d'une part et l'idéal démocratique des sociétés avancées d'autre part. L'auteur met également en évidence, les nouvelles attentes des individus qui ne veulent plus être contrôlés. Ils dénoncent « la névrose managériale taylorienne » et souhaitent des pratiques managériales adaptées à leur nouvelles motivations (Casalegno, 2017). Selon lui, l'entreprise libérée ne consiste pas en l'absence de règles mais repose sur des techniques de management spécifiques et rigoureuses. Getz, se référant à l'idée de Mc Gregor, considère qu'il faut aujourd'hui traiter la majorité des individus comme des individus issus de la « théorie Y » et non comme des individus de la « théorie X » qui éprouvent une aversion au travail et qui ont dès lors besoin d'être contrôlés, sanctionnés et d'être suivis par une autorité en raison de leur aversion au travail et de leur fuite face aux responsabilités. Il remet ainsi en cause l'autorité au sein des organisations et promeut confiance, délégation et participation (Chabanet et al., 2017) car, selon la « théorie Y » : le travail est quelque chose de naturel au même titre que le jeu ou le repos ; la menace et le contrôle ne sont pas les seuls moyens afin de parvenir aux objectifs, l'autodirection et l'autocontrôle en sont aussi ; les gratifications liées à la réalisation d'objectifs telles que la satisfaction de l'égo et des besoins de réalisation personnelle favorisent l'adhésion à ces derniers ; dans un environnement adéquat, l'être humain accepte et recherche les responsabilités ; finalement, les capacités intellectuelles des individus ne sont que partiellement exploitées dans le monde moderne industriel (Getz & Carney, 2016). Il ne s'agit donc plus de considérer les individus comme des ressources mais plutôt de mobiliser leurs qualités et leur réflexivité (Frémeaux & Taskin, 2019). Il critique également l'intérêt porté par les managers au peu d'individus qui transgressent plutôt qu'à la majorité faisant preuve de loyauté vis-à-vis de l'organisation (Casalegno, 2017).

Getz explique également que dans les entreprises où le comment remplace le pourquoi, c'est-à-dire, dans les entreprises où les procédures sont plus importantes que le sens de l'action, il faut faire face à des coûts importants en termes de démotivation. Il souligne l'importance de fournir un environnement motivant aux individus et explique que l'auto-motivation permet d'atteindre un engagement supérieur aux motivations intrinsèques. De plus, toujours selon Getz, la culture du bonheur est source de performance et une vision collective commune

permettrait de stimuler les collaborateurs (Casalegno, 2017). C'est dans cette veine d'idées qu'apparaît le rôle du « leader libérateur ».

En effet, Getz met en évidence l'importance du « dirigeant libérateur » qui est le seul à avoir le pouvoir de faire évoluer les choses. La première étape sur la voie de la libération demande un travail psychologique de la part du « leader libérateur » qui doit se libérer de sa propre fascination du pouvoir (Casalegno, 2017). Le rôle de celui-ci est de mettre en place la vision et mission de l'organisation menant à une meilleure performance. Il s'agit uniquement de définir le « pourquoi ». Par après, le partage et la compréhension sont essentiels à l'efficacité de cette stratégie. Une fois la mission comprise, les salariés sont totalement libres de mettre en place le « comment » (Rousseau & Ruffier, 2017). Les collaborateurs disposent donc d'une liberté de moyens et non de fin (Frémeaux & Taskin, 2019). Cependant, il est essentiel de noter que le « leader libérateur » ne peut pas contraindre les collaborateurs à adhérer à cette vision, il peut simplement tenter de mettre en place un environnement qui permettra aux collaborateurs de se laisser convaincre eux-mêmes de sa pertinence (Getz & Carney, 2016). Le « leader libérateur » doit alors veiller à mettre en place un environnement qui favorise l'autonomie et l'absence de contrôle, il est également responsable du partage de la culture au sein des collaborateurs. Le « leader libérateur » doit également assurer l'égalité entre les employés, l'union autour d'un objectif commun, l'auto-détermination et la motivation intrinsèque ainsi que la pérennité des valeurs et de la culture d'entreprise (Chabanet et al., 2017). Celui-ci laisse alors agir librement ses collaborateurs lorsqu'il est sûr que ceux-ci aient tout ce dont ils ont besoin et prennent les meilleures décisions afin de réaliser sa vision. S'il arrive des situations où un collaborateur lui demande « comment agir », le « leader libérateur » ne se laissera pas refiler le bébé (Getz & Carney, 2016). Il n'y a pas une meilleure façon de faire pour le « leader libérateur » mais des principes fondamentaux à suivre (Getz & Carney, 2016) :

- « Cesser de parler et commencer à écouter », ainsi que supprimer tous les symboles et pratiques ne permettant pas aux salariés de se sentir égaux,
- « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », ce qui présuppose que l'étape précédente est mise en place car des personnes qui ne se sentent pas traitées comme égales ne s'intéresseront pas à cette vision,

- « Arrêter d'essayer de motiver les salariés », il s'agit de créer un environnement favorisant le développement des salariés, l'autodirection et de les laisser se motiver eux-mêmes grâce à la compréhension qu'ils ont de la vision.
- et « rester vigilant » afin de faire perdurer la dynamique.

Selon Fox & Pichault (2017), malgré les nombreuses différences étudiées au sein d'un large éventail d'organisations libérées, il semblerait qu'il existe tout de même des caractéristiques communes à toutes ces entreprises. En effet, outre cette volonté commune de liberté, différentes composantes peuvent être mises en évidence afin de définir une sorte d'idéal-type : « une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ; l'absence de contrôle, remplacée par la confiance *a priori* et l'auto-direction ; une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité ; une responsabilisation des travailleurs (sources d'un engagement fort) ; l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach ; l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation » (Fox & Pichault, 2017, p.89).

1.2.3 L'entreprise libérée sous l'angle de Jean-François Zobrist

Un pionnier du phénomène de libération est Jean-François Zobrist, ancien directeur général de l'entreprise FAVI en Picardie. FAVI est une entreprise qui fabrique des pièces techniques en fonderie, sous pression, d'aluminium, laiton et cuivre pour de nombreux secteurs d'activités. L'entreprise se compose de « mini-usines » regroupant 20 à 30 personnes qui se consacrent à un client ou produit et qui sont animées par un « leader » choisi par ses collègues. L'organisation veut mettre le client au centre de l'attention en optant pour un mode de fonctionnement non hiérarchique et en faisant appel à des communautés responsabilisées. Cette entreprise est l'une des premières à avoir transformé une organisation traditionnelle en organisation d'innovations sociales en mettant au centre de son processus la responsabilisation des salariés (Casalegno, 2017). FAVI repose sur des principes simples : « l'homme est bon, il faut avoir de l'amour pour ses clients, la confiance rapporte plus que le contrôle, il est urgent de décroisonner, les Hommes ont besoin d'un rêve qui les inspire vraiment, le pourquoi prime sur le comment » (Casalegno, 2017, p.234).

1.2.4 Définition et caractéristiques

Étant donné la difficulté à trouver une définition claire et établie du phénomène d'entreprise libérée, nous considérerons pour la suite de ce mémoire, l'entreprise libérée comme « *une forme de design organisationnel essentiellement basée sur la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des salariés agissant dans l'intérêt de l'entreprise* ». Le design organisationnel étant compris comme « la façon d'organiser les activités de l'organisation de manière à réaliser effectivement et efficacement sa stratégie » (Antoine, Donis, Rousseau & Taskin, 2017, p.166).

Les caractéristiques constitutives de l'entreprise libérée, du processus de libération, retenues pour la suite de ce mémoire sont les suivantes :

- La désignation d'un leader « libérateur » ;
- L'abolition du contrôle au profit de la confiance ;
- Une forme plus démocratique de gouvernance : décisions collégiales ;
- Permettre aux collaborateurs d'agir en autonomie et les responsabiliser ;
- Une structure horizontale, en opposition à la structure pyramidale hiérarchique ;
- Une culture partagée basée sur des valeurs d'humanisme, de démocratie et d'égalitarisme.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, le leader « libérateur » a en effet un rôle clé car il permet de mettre en place une vision stratégique et un environnement propice à l'autonomie, à l'autodirection, à l'automotivation et à la responsabilisation des travailleurs. Il doit définir le « pourquoi » afin que les travailleurs puissent mettre en œuvre le « comment » afin de parvenir à leur objectif.

Le contrôle et la surveillance n'ont pas leur place au sein des entreprises libérées qui reposent sur la confiance. En effet, selon les promoteurs de l'entreprise libérée, les travailleurs sont perçus positivement comme dans la « théorie Y » de Mc Gregor et n'ont pas besoin d'être contrôlés car ils sont dignes de confiance. La confiance est renforcée et perçue comme moteur du bon fonctionnement de ces entreprises (Chêne & Le Goff, 2017). Elle est développée à travers des processus de décisions participatifs, des spécificités culturelles qui limitent les

contrôles formels (allègement des procédures) et une culture commune (Chêne & Le Goff, 2017).

L'entreprise libérée fait référence à une gouvernance plus démocratique laissant aux salariés l'opportunité de prendre part aux décisions de l'entreprise. Les décisions sont alors prises en collégialités et répondent au principe de consultation afin de tenir compte de l'intérêt des différentes parties prenantes.

Par ailleurs, selon ses promoteurs, l'autonomie ainsi que la responsabilisation sont au cœur de ce phénomène. Il convient de permettre aux collaborateurs d'entreprendre, d'être libres d'entreprendre toute action contribuant au bien-être de l'entreprise. Il est donc nécessaire de permettre une certaine marge d'erreur car les collaborateurs peuvent alors être amenés à prendre des risques. Les problèmes et échecs sont dès lors perçus comme source d'apprentissage et de développement (Chêne & Le Goff, 2017).

De plus, l'entreprise libérée se caractérise par une volonté de décentralisation du pouvoir et d'une structure horizontale ou du moins, moins hiérarchique avec des réductions majeures des lignes hiérarchiques et un fonctionnement plus collaboratif sous forme d'équipes-projets afin de répondre plus efficacement aux changements de l'environnement organisationnel (Antoine et al., 2017).

Finalement, l'entreprise libérée prétend posséder une forte culture partagée intégrant notamment des principes d'humanisme en remettant l'Humain au centre de ses préoccupations ; de démocratie en promouvant la participation de tous ; et d'égalitarisme considérant les collaborateurs comme égaux (Antoine et al., 2017).

L'entreprise libérée porte donc sur une volonté d'autonomie, de responsabilisation et de confiance des individus. Ceux-ci étant également intégrés dans les processus de décisions et dans la désignation d'un leader. L'entreprise libérée sous-entend donc également un dialogue renouvelé. Ce dialogue est en effet présent au sein des équipes autogérées qui sont amenées, suite à la transformation, à prendre des décisions qui étaient auparavant décidées en amont par le management. Des réunions périodiques sont alors mises en place afin de délibérer de manière collégiale (Frémeaux & Taskin, 2019).

Selon leurs promoteurs, les entreprises libérées sont toutes marquées par un discours de rupture avec les entreprises traditionnelles jugées trop rigides et bureaucratiques. Dans un contexte de mutations et, facilitées par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Antoine et al., 2017), elles remettent en question les conventions et normes d'autrefois. Les TIC ont un rôle important dans ce phénomène puisqu'elles permettent le partage d'informations qui est notamment nécessaire à la prise de décisions. Les entreprises libérées ont pour objectif de contribuer à la performance ainsi qu'au bien-être des employés (Aigouy & Granata, 2017) en replaçant l'Humain au centre de son fonctionnement. Cependant, comme évoqué dans la section *pionniers*, il convient de souligner que chaque entreprise a également ses propres règles et manières de fonctionner.

En dépit de tous ces côtés positifs, qui semblent définir le processus de libération, certains auteurs émettent cependant certaines critiques qui sont développées dans la section suivante.

1.2.5 Critiques

De plus en plus d'entreprises se disent aujourd'hui libérées, cependant, il est surprenant de voir que lorsqu'on évoque ce phénomène, ce sont toujours les mêmes cas qui ressortent, à savoir Favi, Chrono Flex, W.L. Gore & associates et Harley Davidson. De plus, à l'opposé, des nouveaux modes de fonctionnement et de la philosophie des « leaders libérateurs » dans ces organisations qui sont fortement relatées, il semblerait que le processus de changement en lui-même reste opaque (Fox & Pichault, 2017).

Fox & Pichault (2017) établissent qu'il existe un paradoxe au sein de l'entreprise libérée. En effet, celle-ci poursuivrait une nouvelle vision définie par quelques-uns afin d'éviter les négociations enracinées dans des logiques bureaucratiques passées. Dans ce processus, le corps social devrait donc faire preuve de disciplinarisation ce qui n'est pas en adéquation avec l'idéal de libération. Rousseau & Ruffier (2017, p.112) déclarent ainsi que « l'entreprise libérée ne semble pas soumettre l'élaboration stratégique à un processus véritable de libération ».

Cette dernière critique est également mise en avant par Frémeaux et Taskin (2019). En effet, le dialogue dont il était question à la fin de la section *définition et caractéristiques*, est également remis en question notamment en ce qui concerne la vision, le « pourquoi » de l'entreprise. En effet, le leader libérateur a pour mission principale d'établir cette vision et de la partager. Il y

dépense beaucoup d'énergie, il doit consacrer du temps à l'écoute, à la transmission et au partage de cette vision. Néanmoins, les collaborateurs n'ont qu'un pouvoir restreint voire nul sur la détermination de cette vision (Frémeaux & Taskin, 2019). Même si des espaces de dialogue sont promus au sein des entreprises libérées, il existe cependant des limites à ce dialogue notamment dû au « rôle omnipotent du leader libérateur dans l'animation des monologues sur la mission » (Frémeaux & Taskin, 2019, p103). Le management par la discussion est ainsi remis en question (Frémeaux & Taskin, 2019).

Une autre critique évoquée par Rousseau et Ruffier (2017) porte sur l'absence de doctrine de l'entreprise libérée sur l'organisation. En effet, l'organisation formelle qui permet de coordonner l'action tend à disparaître au profit de l'expression de la liberté de tous. La coordination de l'action au sein de l'entreprise libérée est sensée s'opérer toute seule sans faire appel à des institutions ou méthodologies interactives (Rousseau & Ruffier, 2017).

L'engagement au sein de telles entreprises est également mis en cause par certains auteurs. En effet, l'absence de règles bureaucratiques établies a priori nécessiterait une nouvelle forme d'engagement dans le travail afin de poursuivre la mission stratégique de l'entreprise (Rousseau & Ruffier, 2017). Comme Chabanet et al. (2017) l'évoquent, l'entreprise libérée fait reposer la charge de leur inéluctable entente et coopération sur les collaborateurs eux-mêmes. Ils doivent alors être prêts à réagir à tout moment avec une charge émotionnelle importante. Les responsabilités étant de plus en plus larges, cela pourrait conduire à un surinvestissement, à l'épuisement professionnel et pourrait altérer les limites entre l'engagement personnel et professionnel (Rousseau & Ruffier, 2017). Certaines personnes pourraient se retrouver en situation de grand mal être de par le fait que la gestion des relations humaines dépende des employés eux-mêmes et constitue une nécessité de base au bon fonctionnement de l'entreprise (Chabanet et al., 2017). D'autre part, il peut également être difficile pour certains individus de s'adapter à ces changements. Il se peut également que certains individus ne soient pas enclins à être libérés. Cela peut mener à des départs ou à un turn-over assez important (Rousseau & Ruffier, 2017).

Par ailleurs, selon Rousseau et Ruffier (2017), l'absence d'un modèle clairement défini de l'organisation rend difficile l'évaluation sur le terrain de ces entreprises de par des applications extrêmement diverses de la théorie et la difficulté à objectiver s'il s'agit du respect ou pas du modèle. Des arrangements locaux restants importants, l'entreprise libérée peut suivant les cas

être un endroit de réel bien-être au travail ou un endroit où la tentative de libération s'avère être une épreuve risquée (Rousseau & Ruffier, 2017).

Un autre élément de critique envers ce genre d'entreprise serait, selon Chabanet et al. (2017), la suppression des fonctions d'encadrement qui sont essentielles pour assurer la coordination d'une équipe et coordonner les missions des différents collaborateurs au sein de l'entreprise. De par la délégation d'une plus grande autonomie et confiance, des problèmes de gouvernance pourraient émerger menant à des conflits qu'il serait difficile de résoudre. D'où le rôle primordial des fonctions d'encadrement dans la résolution de conflits mais aussi de situations de crise. Tout cela nécessite une formation et des compétences particulières que la majorité des individus au sein d'une entreprise ne possèdent pas. C'est pourquoi certains se demandent si la libération ne viserait pas plutôt la réduction de coûts d'encadrement.

Enfin, Chabanet et al. (2017) met également en évidence la difficulté à prendre des décisions rapidement dans un environnement où le fonctionnement collectif très égalitaire est de mise. En effet, dans le contexte économique actuel qui se veut de plus en plus compétitif, instable et difficile, il peut être difficile pour ces entreprises de prendre des décisions lors de situations de crise ou d'urgence. Il est alors plus facile qu'un petit nombre de dirigeants prenne des décisions plutôt qu'un large collectif.

1.2.6 Conclusion sur l'entreprise libérée

L'entreprise libérée est un phénomène récent qui est apparu en opposition aux systèmes actuels jugés trop hiérarchiques dans les entreprises. Dans ce chapitre, nous avons pu, dans un premier temps, découvrir les grandes idées composant ce concept, notamment à travers la présentation de deux de ses pionniers : Tom Peeters et Isaac Getz. De cette analyse, nous avons défini l'entreprise libérée comme « *une forme de design organisationnel essentiellement basée sur la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des salariés agissant dans l'intérêt de l'entreprise* ».

En dépit du caractère unique de chaque entreprise libérée, certaines caractéristiques communes au processus de libération ont été retenues dans ce travail dont la désignation d'un leader « libérateur », l'abolition du contrôle au profit de la confiance, une forme plus démocratique de gouvernance, permettre aux collaborateurs d'agir en autonomie et les responsabiliser, une

structure davantage horizontale, et une culture partagée basée sur des valeurs d'humanisme, de démocratie et d'égalitarisme.

L'entreprise libérée est aujourd'hui dans l'air du temps, nous en entendons davantage parler et davantage d'entreprises entreprennent ce processus de libération. Cependant, comme nous l'avons vu, ce phénomène rencontre également de nombreuses critiques.

1.3 L'entreprise libérée et la reconnaissance

Maintenant que nous avons étudié les concepts de reconnaissance et d'entreprise libérée, il semble intéressant d'analyser quels sont les différents moyens mis en place au sein d'entreprises libérées permettant aux collaborateurs d'être reconnus.

1.3.1 Dispositifs de GRH

Tout comme les entreprises « traditionnelles », les entreprises libérées sont également vectrices de reconnaissance. En effet, au sein des entreprises libérées, les dispositifs et pratiques de gestion des ressources humaines comme l'évaluation de la performance, la gestion des carrières et la rémunération existent aussi. Ces pratiques de GRH peuvent avoir été adaptées au contexte particulier de l'entreprise libérée mais sont, elles aussi, porteuses de reconnaissance au travail. En effet, ces dispositifs permettent à la fois une reconnaissance existentielle mais également une reconnaissance des pratiques de travail, de l'investissement ainsi que des résultats. Il semble cependant que la littérature scientifique sur les entreprises libérées ne se soit pas encore intéressée à ce sujet.

1.3.2 Les autres dispositifs

Dans l'entreprise libérée, les managers, évoluant vers un rôle de coach, utilisent un management spécifique orienté plutôt vers un management « transformationnel » que vers un management « transactionnel ». En effet, dans ce genre d'entreprise, le rôle du coach n'est pas d'imposer, de dicter ou de montrer comment agir. Son rôle est d'orienter et de permettre au collaborateur de se sentir libre d'agir. Il en va de même du leader libérateur dont le rôle est de transmettre et partager une vision permettant aux collaborateurs de comprendre le « pourquoi » de l'entreprise

tout en les laissant mettre en place le « comment » comme bon leur semble. Les collaborateurs sont perçus comme doués de talents et ne sont plus considérés comme fainéants, ayant une aversion au travail. Cela est donc source de reconnaissance puisque ceux-ci sont reconnus comme doués de talents et non plus comme ressource qu'il convient de contrôler. La confiance, l'autonomie, ainsi que la responsabilisation des collaborateurs sont des caractéristiques nécessaires afin de permettre à ces derniers d'agir librement. Ces caractéristiques étant par conséquent également vectrices de reconnaissance au sein des entreprises libérées.

L'entreprise libérée, promouvant des valeurs d'humanisme et d'égalitarisme en considérant les collaborateurs comme égaux et en replaçant l'Humain au centre de ses préoccupations, permet de transmettre de la reconnaissance aux collaborateurs en considérant leur personne, leur existence mais aussi en les considérant comme égaux notamment en favorisant une structure davantage horizontale que verticale.

De plus, la reconnaissance est également véhiculée au sein de l'entreprise libérée au travers de ses principes de démocratie renforcés. En effet, l'entreprise libérée s'inscrit dans une quête de davantage de démocratie. Cela est notamment mis en place en intégrant les collaborateurs aux processus de décisions, par voie de collégialité et de gouvernance collaborative. Permettre aux individus d'avoir leur mot à dire et prendre en considération leur intérêt représente une certaine forme de reconnaissance puisque leur personne et leur intérêt sont ainsi pris en considération.

Par ailleurs, les entreprises libérées n'échappent pas aux nouvelles formes d'organisation du travail qui, comme nous l'avons vu précédemment, sont également vectrices de reconnaissance. En effet, nous pouvons retrouver de nouvelles formes d'organisation du travail au sein d'entreprises libérées. Le télétravail, les bureaux partagés, les équipes autonomes, les organisations en réseau, le management participatif, etc. sont des NWOW qui ne se limitent pas aux entreprises dites « traditionnelles ». L'entreprise libérée et les NWOW ont d'ailleurs certaines caractéristiques communes qui les poussèrent à émerger et qui les guident encore aujourd'hui. En effet, aussi bien l'entreprise libérée que les NWOW répondent à des changements sociétaux, à une volonté de rompre avec des organisations jugées trop bureaucratiques, reposent sur des principes de démocratie et de collaboration, et ont pour vocation de contribuer au bien-être personnel, à l'autonomie et à la responsabilisation des travailleurs. Comme évoqué précédemment dans la section dédiée aux NWOW, celles-ci doivent être capables de transmettre de la reconnaissance aux collaborateurs afin d'éviter une situation faisant émerger un sentiment d'invisibilité, voire de dépossession.

Finalement, comme nous l'avons également vu, un dialogue renouvelé est censé être au centre de ce processus de libération. Cependant, la limite de ce dialogue en ce qui concerne notamment la définition de la vision, remet quelque peu la reconnaissance des collaborateurs en question. En effet, ceux-ci, ayant un impact restreint voire inexistant sur cette vision, n'ayant qu'une liberté de moyens et non de fin, peuvent éprouver cette situation comme un manque de reconnaissance de la part de l'organisation qui ne les inclus pas dans une prise de décision si importante. Cette vision n'étant établie que par quelques-uns, appellerait les autres à faire preuve de disciplinarisation.

1.3.3 Conclusion sur l'entreprise libérée et la reconnaissance

Pour conclure, nous avons vu que le processus de libération est lui aussi porteur de reconnaissance pour les collaborateurs. D'une part via les dispositifs de GRH et d'autre part via des dispositifs ne relevant pas du domaine de la GRH. Quoi qu'il en soit, il semble que les caractéristiques propres au processus de libération soient également vectrices de reconnaissance. Cependant, il semble que la littérature existante, concernant les entreprises libérées, se soit jusqu'à présent, essentiellement focalisée sur les caractéristiques propres à ces entreprises et ne se soit pas encore intéressée au processus de reconnaissance au sein de telles entreprises. Cela nous amène donc à la question de recherche suivante : « En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? ». La méthodologie adoptée afin de répondre à cette question ainsi qu'un développement de réponse seront abordés dans les parties suivantes.

2 METHODOLOGIE & CONTEXTE

Cette seconde partie vise d'une part à définir la méthodologie utilisée afin de collecter les données et de les analyser. D'autre part, cette deuxième partie a également pour objectif de présenter l'entreprise sélectionnée pour notre étude de cas.

2.1 Méthodologie

Comme indiqué à la fin de la partie précédente, ce mémoire tentera de répondre à la question de recherche suivante : « En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? ». En effet, bien que nous puissions trouver un grand nombre de travaux étudiant la reconnaissance au travail, il semble que ceux-ci portent essentiellement sur les entreprises « traditionnelles », et ne se soient que très peu, voire pas, attardés sur la reconnaissance au sein d'entreprises ayant entrepris un processus de libération. En effet, la libération étant un phénomène assez récent, la littérature sur le sujet s'est fortement concentrée à définir ce phénomène et ses caractéristiques.

Afin d'investiguer le terrain et souhaitant réaliser une étude de cas au sein d'une seule entreprise, il fallait, dans un premier temps, cibler une entreprise répondant aux critères d'entreprise libérée préalablement définis dans la partie théorique de ce mémoire. Cela a donc mené à l'entreprise Decathlon Belgique qui a entrepris un processus de libération il y a quelques années et sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans le chapitre *Contexte*.

Ensuite, la méthodologie qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs a été retenue afin de collecter les données. Cette méthodologie a semblé être la plus adéquate et la plus pertinente au vu de la question de recherche qui nous anime. En effet, nous sommes ici dans une démarche exploratoire visant à explorer un phénomène récent et peu connu. La méthode qualitative étant alors la plus appropriée puisque celle-ci vise à comprendre, à expliquer. A l'inverse de la méthode quantitative qui est orientée vers la description. Quant au choix d'entretiens semi-directifs, il était nécessaire, dans ce cadre-ci, de permettre à l'individu de s'exprimer, ce qui a donc éliminé les entretiens directifs, dirigés, dont le discours n'est pas continu car celui-ci suit l'ordre des questions préparées préalablement (Imbert, 2010). A l'inverse, les entretiens libres, non dirigés, où tous les sujets sont susceptibles d'être abordés, ne sont pas assez canalisés et ont donc également été rejetés. En effet, dans ce genre d'entretien, il n'y a pas de questions

préparées à l'avance, le discours est cette fois-ci continu mais les informations récoltées ne sont pas toujours pertinentes (Imbert, 2010).

Le choix s'est donc porté sur les entretiens semi-directifs, semi-dirigés lors desquels le discours se construit à partir de points de repère préparés par l'interviewer, autour de thèmes prédéterminés dans un guide d'entretien et ce, suite au travail de recherche préalablement réalisé (Imbert, 2010). Il ne s'agit donc pas de soumettre le répondant à un questionnaire ou interrogatoire sans laisser ce dernier s'exprimer ou développer ses idées (Imbert, 2010) ; les questions sont ouvertes et le guide d'entretien peut évoluer tout en laissant l'entretien suivre sa propre dynamique (Combessie, 2007). Au cours de ce genre d'entretien, le chercheur et le répondant sont en constante interaction. L'entretien semi-directif repose donc sur une dynamique de co-construction du sens. Une relation d'écoute, d'empathie, de partage et de reconnaissance est alors nécessaire. De plus, une relation de confiance favorisera la richesse de l'échange et des informations collectées. Cependant, dans ce type d'entretien, il est nécessaire d'être capable de garder une « distance juste » (Imbert, 2010).

Une fois la méthodologie définie, un guide d'entretien (cfr annexe 2) a été réalisé. Celui-ci comporte trois parties : une partie introduction visant à connaître davantage le collaborateur interviewé et son rôle au sein de l'entreprise ; la seconde partie porte quant à elle sur l'entreprise libérée et permet de comprendre la perception qu'en a le collaborateur interviewé ; enfin, la dernière partie porte sur la reconnaissance et a pour objectif de mettre en évidence la reconnaissance au sein du processus de libération. Il s'agit donc d'une succession de questions ouvertes regroupées par thèmes. Les thèmes sélectionnés découlent quant à eux de la question de recherche qui nous anime ainsi que de la revue de littérature préalablement rédigée.

Des entretiens semi-directifs ont alors été réalisés en collaboration avec les collaborateurs de Decathlon Belgique provenant des magasins de Wavre, Evere, Schelle, Anderlecht, Marche-en-Famenne et Namur, ou avec d'autres considérés comme des « électrons libres ». Il s'agit d'un échantillon composé d'une dizaine d'hommes et de femmes ayant des rôles différents au sein de l'entreprise (Leader, Store leader, Student, Teamplayer, RH) et ayant vécu la transformation ou non. Les entretiens se sont déroulés sur une période s'étalant du 22 avril au 15 mai 2020. Au total, ceux-ci ont duré entre 20 minutes et une heure 18, soit une moyenne d'environ 39 minutes.

La *figure 4* regroupe les détails des interviews effectuées. Il est à noter que celles-ci ont été rendues anonymes, les prénoms figurant dans le tableau ci-dessous ne correspondant donc pas à la réalité.

Sexe	Prénom	Fonction/rôle	Date de l'interview	Durée de l'interview
M	Alex	Leader	22 avril 2020	48 : 55
M	Sam	Store leader	24 avril 2020	55 : 23
F	Alice	Student	24 avril 2020	33 : 37
F	Claire	RH	4 mai 2020	36 : 28
M	Charles	Student	4 mai 2020	20 : 20
F	Léa	Leader	5 mai 2020	30 : 10
M	Julien	RH	6 mai 2020	1 : 17 : 58
M	Hugo	Leader	7 mai 2020	24 : 54
M	Antoine	Teamplayer	12 mai 2020	25 : 48
M	Max	Leader	13 mai 2020	40 : 26
F	Emma	Teamplayer	15 mai 2020	38 : 04

Figure 4 : détail des interviews réalisées chez Decathlon Belgique

Chaque entretien a par la suite été retranscrit intégralement. Permettant ainsi l'analyse thématique de ceux-ci sous-forme d'arbre thématique dont la structure est reprise à la *figure 5* et dont le contenu intégral est consultable à l'*annexe 3*.

L'analyse thématique permet de résumer et traiter les données récoltées dans un document organisationnel, dans des notes d'observation ou dans des transcriptions d'entretiens à l'aide de thèmes et sous-thèmes. Le but étant de répondre peu à peu à la question de recherche grâce à ces thèmes. Dans un premier temps, après la retranscription des entretiens, l'analyste effectue une relecture afin de réaliser un travail systémique de synthèse des propos. L'objectif central est de transposer le corpus des entretiens en thèmes pertinents selon le contenu considéré et la question de recherche définie préalablement. Il s'agit donc d'utiliser un procédé systémique au cours duquel les différents thèmes abordés sont repérés, regroupés et examinés. Ce type d'analyse comporte deux grandes fonctions. La première étant une fonction dite de « repérage » consistant à identifier les thèmes pertinents à la recherche. La seconde étant la fonction de « documentation » qui, quant à elle, vise à établir des liens, des connexions, des parallèles, des

divergences entre les thèmes. Cette seconde fonction va plus loin et met en évidence les tendances observées d'une retranscription à l'autre dans ce cas-ci. Tout cela est matérialisé à travers un schéma appelé « arbre thématique » et qui permet d'obtenir un panorama de l'étude (Paillé & Mucchielli, 2012).

Dans ce travail, l'arbre thématique a été conçu sur base du guide d'entretien réalisé. En effet, les thèmes identifiés (colonne de gauche dans la *figure 5*) se réfèrent aux thèmes et questions repris dans ce dernier. Seuls les éléments de la partie « introduction » du guide d'entretien n'ont pas été repris comme thèmes de l'arbre thématique car cela n'apportait aucune information pertinente relative à la question de recherche au cœur de ce travail. Des sous-thèmes ont également été identifiés et sont perceptibles à l'*annexe 3*. Ces sous-thèmes ont, quant à eux, été choisis sur base des tendances identifiées dans les réponses des candidats interviewés.

Thèmes du guide d'entretien	Extraits illustrant le thème
Critères de l'entreprise libérée	
Avantages de l'entreprise libérée	
Désavantages de l'entreprise libérée	
Raisons du changement	
Sources de reconnaissance au travail	
Sources de reconnaissance produites par l'entreprise libérée	
Situations menant à un manque de reconnaissance	

Figure 5 : Structure de l'arbre thématique

Une fois cette analyse réalisée, il était alors possible de rédiger la partie description des résultats suivie, par la suite, de l'analyse confrontant théorie et résultats obtenus sur le terrain que vous découvrirez plus loin dans ce travail.

2.2 Contexte

Avant de se lancer dans une quelconque analyse, il semble tout de même primordial de définir le contexte dans lequel l'entreprise Decathlon évolue.

2.2.1 Decathlon en général

Decathlon est une entreprise française dont la première enseigne a vu le jour en 1976 à Englos près de Lille (Decathlon, 2019). La première enseigne belge de la firme a, quant à elle, vu le jour en 1997. La firme réalise deux grandes activités : d'un côté, celle-ci crée des produits sportifs, de l'autre, elle assure la vente locale et en ligne d'articles de sport (Decathlon, 2020a). La société est donc active dans le secteur de la grande distribution du sport et est devenue, au fil des années, un leader incontesté sur le marché du sport.

Decathlon, ayant évolué au cours des années, jouit aujourd'hui d'une portée internationale. En effet, l'enseigne est présente aux quatre coins du monde, dans une cinquantaine de pays avec quelques 2 193 points de vente et plus de 90 000 collaborateurs dont 2 500 en Belgique. En 2019, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 12,4 milliards d'euros (Decathlon, 2019).

Selon l'entreprise, outre leur passion pour le sport, les collaborateurs de Decathlon sont tous animés par un sens commun qui est de rendre accessible au plus grand nombre le plaisir et les bienfaits du sport. Decathlon se caractérise elle-même par une culture d'entreprise forte accompagnée de ses deux valeurs : vitalité et responsabilité (Decathlon, 2020b). Par ailleurs, la culture d'entreprise de Decathlon annonce remettre au centre de son fonctionnement le développement et l'enrichissement de l'Homme (Decathlon, 2020a).

2.2.2 L'émergence du processus de libération chez Decathlon Belgique

Pour Decathlon Belgique, c'est Frédéric De Clerck (ancien directeur opérationnel de Decathlon Belgique) accompagné de Romuald Saenen (ancien DRH) qui ont lancé le processus de libération. A cette époque, Frédéric vit de moins en moins bien sa position de directeur opérationnel car toutes les décisions doivent passer par lui et il en ressent un certain poids (De Clerck, 2018).

En 2014, Romuald propose à Frédéric de suivre une formation sur l'entreprise libérée à Paris. A la suite de celle-ci, Frédéric revient avec la volonté de libérer Decathlon Belgique. Il ne souhaite plus seulement parler d'un point de vue économique et souhaite intégrer davantage l'Humain. Pour cela, il comprend qu'il doit également, et dans un premier temps, se libérer lui-

même, de ses croyances, de sa relation à son égo ; il doit développer son écoute et accepter de faire part de ses vulnérabilités (De Clerck, 2018).

En septembre 2014, a lieu le *Liberation Day* chez Decathlon, qui regroupe 150 collaborateurs de différents magasins et de différents métiers, où on leur expose un nouveau fonctionnement leur disant d'oser, de tenter les choses parce qu'on leur fait confiance. Par la suite, Frédéric félicitera les initiatives prises par ceux qui ont essayé même si, au début, cela est difficile de laisser faire, de faire confiance. Decathlon met également en place des formations à ce sujet afin d'accompagner les collaborateurs qui souhaitent vraiment aller dans cette voie (De Clerck, 2018).

En 2016, Frédéric sent qu'il faut changer l'organisation. Il organise alors une réunion avec les directeurs afin de leur demander comment ils pourraient fonctionner, quelle est leur vision pour les années futures. Aujourd'hui, il n'y a plus, chez Decathlon Belgique, de comité de direction, de directeur opérationnel et de directeurs régionaux. Decathlon Belgique se dit organisée par réseau, par agglomération (De Clerck, 2018). Selon Benghozi, Pollet, Trahand et Vardanega-Lachaud (2002), l'organisation en réseau laisse entendre que :

« Les modes de coopération et de coordination entre individus ne passent plus simplement par l'organisation formelle ni par les prescriptions explicites, mais s'appuient au contraire sur des formes de regroupement et d'échanges non prescrites, sur des savoirs répartis collectivement partagés et mobilisés à la demande, sur des formes d'engagement et d'appartenance diversifiés et opportuns. » (Benghozi, Pollet, Trahand et Vardanega-Lachaud, 2002, p.18)

Dans ces organisations, le pouvoir est polycentré et l'information circule suivant un modèle de maillage « spatial ». Le travail n'est alors plus soumis à un contrôle hiérarchique et territorial. C'est pourquoi cela demande des responsabilités et implications fortes. Enfin, les conditions de circulation de l'information influenceront la capacité de coopération (Benghozi, Pollet, Trahand et Vardanega-Lachaud, 2002).

En 2018, des rituels (les *best for now*) ont été mis en place afin de formaliser les choses, afin de mieux cadrer et de définir comment Decathlon Belgique s'organise. Par exemple, si un magasin Decathlon veut s'agrandir, il n'y a plus de comité de direction qui doit valider la

demande mais il y a tout de même un *Advise Process* à suivre consistant à consulter les autres personnes pouvant être impactées par la décision (De Clerck, 2018).

Pour Frédéric, « La libération ce n'est pas un projet, c'est une manière de fonctionner sur laquelle je ne saurais pas revenir. [...]. J'ai vraiment sauté en parachute et je ne sais pas remonter dans l'avion donc travailler autrement me paraîtrait impossible » (De Clerck, 2018, 40 :03). Frédéric ne nie pas qu'il s'agît d'un processus qui n'est pas facile, qui comporte certaines zones d'ombre et qui peut être perçu comme plus lent à court terme mais, toujours selon lui, dans le long terme, il s'agit d'un processus extrêmement puissant (De Clerck, 2018).

Afin de libérer Decathlon, l'entreprise s'est notamment inspirée des propos de Frédéric Laloux, ingénieur commercial, qui après une dizaine d'années passées à travailler au sein d'un cabinet international de conseil en stratégie est devenu coach indépendant en entreprise. Aujourd'hui, il conseille des dirigeants souhaitant opérer une transformation radicale de leur entreprise (Babelio, s.d.). C'est d'ailleurs dans cette optique qu'il a écrit *Reinventing Organizations*, ouvrage qui a notamment fortement inspiré Decathlon Belgique et a été cité durant les interviews. Cet écrit présente, entre autres, l'évolution des modèles organisationnels ainsi que leurs caractéristiques selon différentes vision du monde et plaide pour des « communautés de travail inspirées ».

3 DESCRIPTION

Cette partie description a pour objectif de présenter de manière succincte, les résultats obtenus sur le terrain, à la suite des entretiens chez Decathlon Belgique. Se basant sur le guide d'entretien, cette partie portera dans un premier temps sur la caractérisation de l'entreprise libérée. Ensuite, nous parcourrons les sources de reconnaissances perçues par les collaborateurs avant de finir avec les sources de reconnaissances produites par la libération d'entreprise.

3.1 La libération d'entreprise chez Decathlon, c'est quoi ?

Il semble dans un premier temps que Decathlon ait entrepris ce processus pour diverses raisons, dont la principale, citée par la plupart des répondants, est ce besoin d'agilité, de flexibilité et de rapidité afin d'être en mesure de répondre à un monde en constante accélération avec des enjeux de globalisation, de relocalisation et des obligations économiques.

« C'est justement pour éviter d'avoir ce gros paquebot très lourd, qui est compliqué à tourner, qu'on veut quelque chose de très rapide, très agile, très flexible, qui peut s'adapter en fonction de nos zones clients. [...] Parce que si on avance de manière très, très lente et qu'on arrive seulement à tourner de manière très lente, on va se faire bouffer par tout ce qu'il se passe autour de nous. Parce que le monde est agile et rapide aujourd'hui. » (Sam, store leader)

D'autre part, l'intelligence collective, le bien-être collaborateur et la volonté de redonner du sens au travail afin de garder les talents et d'attirer les jeunes générations sont également des raisons qui semblent avoir poussé l'entreprise à entreprendre ce virage selon les salariés.

« Principalement, pour libérer les gens de décisions qui n'avaient pas toujours de sens pour eux. » (Max, leader)

3.1.1 Structure organisationnelle

La majorité des répondants s'accorde pour dire que la libération d'entreprise réside en un changement de structure organisationnelle. Il s'agit d'aplanir la structure pyramidale, hiérarchique, amenant des enjeux d'ego et de pouvoir, afin de travailler davantage en réseau.

Decathlon est ainsi passé de 11 niveaux hiérarchiques auparavant à 4-5 niveaux aujourd'hui en fonction du magasin. De par ce fonctionnement en réseau, chez Decathlon, on ne parle plus de fonctions associées à une fiche métier mais plutôt de rôles. Le but étant de permettre aux collaborateurs de ne pas seulement se focaliser sur leur métier de base en restant enfermés dans une « case prédéfinie » mais aussi de pouvoir exploiter pleinement leur talent en faisant ce qu'ils aiment, en s'écrivant un rôle.

« La libération chez Decathlon, c'est permettre à chacun de pouvoir repenser son rôle chez Decathlon. » (Léa, leader)

« C'est vraiment être à son plein potentiel là où on a besoin de soi. » (Claire, RH)

« On ne va pas aller voir ton titre et dire que « tu pèses », on va voir au fur et à mesure que tu fais un tas de choses qui ont de l'influence ou que tu changes un peu le game. » (Alex, leader)

Comme Hugo (leader) l'a expliqué, au sein d'un magasin il y a différents rôles comme, par exemple, la gestion de la sécurité, la gestion des horaires, etc. L'organisation en réseau permet alors de ne pas devoir posséder un titre spécifique pour avoir un certain rôle. Alex (leader) expliquait que des fiches métiers existent tout de même. Les collaborateurs signent en tant que leader, teamplayer, store leader, etc. mais sont libres par la suite d'adapter leur fiche et d'ainsi écrire leur propre rôle en fonction de leurs desideratas.

Ce fonctionnement en réseau a donc comme avantage, selon les répondants, de permettre à chacun de trouver sa place en évitant d'être « enfermé » dans des cases ou en évitant de devoir jouer un rôle prédéterminé. Cependant, cela est vu par certains comme un moyen pour l'entreprise d'intégrer de nouvelles responsabilités sans pour autant faire « monter » les collaborateurs en hiérarchie en devant ainsi les payer davantage. Le réseau permet également, selon eux, une agilité lors du départ d'un collaborateur car les responsabilités sont splittées, il est donc plus facile de remplacer quelqu'un et de reconstruire le réseau. Cependant, selon ces derniers, l'absence d'une hiérarchie claire peut être déroutante lorsqu'on débute ou qu'on a toujours connu une structure pyramidale, ne sachant pas toujours à qui s'adresser ni sur qui compter. Finalement, certains répondants soulignent qu'un fonctionnement en réseau peut aussi conduire à un oubli du métier de base au profit des missions connexes et au détriment de la rentabilité :

«Ok, je fais ce que j'aime mais mon job de base c'est ça quand même, donc il faut pouvoir trouver un équilibre entre les deux, entre la gestion humaine et économique de ce projet. » (Max, leader)

3.1.2 Management

A travers ces entretiens, les répondants ont, tous, mis en avant la place centrale d'un management centré sur l'autonomie, la liberté, la confiance et la responsabilité. Decathlon travaille d'ailleurs avec un cadre du jeu qui est le suivant : « j'ose être moi-même, je prends des initiatives, j'ose, je prends conseil et je décide » (Claire, RH). Pour cette même personne, il s'agit de « soutenir toutes les initiatives individuelles au service du collectif ».

« C'est vraiment la liberté dans les choix quotidien, on n'est pas accompagné par la main. Au contraire, il y a beaucoup d'initiatives de chacun. » (Léa, leader)

Les décisions, comme expliqué par les répondants, sont alors prises en local et sur base du principe de subsidiarité : la personne portant la conséquence est la plus apte à prendre la décision tout en prenant conseil auprès d'experts dans le domaine et des autres personnes pouvant être impactées par la décision (ce qui est appelé Advise Process).

« En étant dans l'Advise Process, c'est beaucoup plus réactif, tu ne dois pas remonter des trucs qui vont jusqu'au comité de direction, puis qu'ils valident le truc pour que ça puisse redescendre. Non, c'est je consulte les personnes impactées, puis je peux y aller, c'est beaucoup plus agile. » (Julien, RH)

Selon les « Decathloniens », cela permet donc une agilité, une rapidité, car il ne faut pas demander l'aval pour chaque décision, mais également un sentiment de responsabilisation et d'éviter la monotonie.

« J'aime bien le côté où il n'y a pas de barrières, on peut vraiment foncer dès qu'on a une idée. C'est vraiment : on a une idée, on la fait challenger et puis on se lance. [...]. Mais du coup, on doit aussi accepter le droit à l'erreur parce que chaque initiative ne va pas forcément réussir et ce n'est pas grave. Par contre, il faut juste qu'on apprenne quelque chose de cette expérience et ça se sera important. » (Sam, store leader)

« Tu es plus « fort ». Comme on dit toujours, il y a plus dans dix têtes que dans une, donc si toutes les idées peuvent venir de partout, ça va beaucoup plus vite. » (Hugo, leader)

Cependant, les répondants insistent sur l'importance d'une relation de confiance, il ne faut pas se tromper sur qui on emploie. Se déresponsabiliser dans une structure en réseau est moins vite décelable qu'au sein d'une structure pyramidale. Une difficulté majeure de ce management, mise en avant par ces derniers, est qu'en dépit d'une autonomie locale, il faut tout de même garder une cohérence, une harmonie entre les différents magasins car il peut y avoir des pertes de vitesse de l'un à l'autre en fonction des initiatives prises (dépendant fortement des personnes) et de la démultiplication de celles-ci. Cette décentralisation peut devenir un enjeu crucial en temps de crise lorsque l'efficacité est recherchée et que des communications et interprétations différentes sont à éviter. De même, au sein des magasins, il est important de veiller à la cohérence entre les différentes initiatives.

Le principe de subsidiarité et l'Advise Process sont au cœur de la libération des salaires entreprise dans certains Decathlon. En effet, certains collaborateurs sont à présent à même de décider de leur augmentation tout en sollicitant l'avis de quelques collaborateurs. Cela est perçu par certains comme un signe de confiance, en les considérant comme assez honnêtes pour décider eux-mêmes, renvoyant ainsi à la notion de responsabilité. Pour d'autres, cela est perçu comme un exercice difficile source, parfois, de frustration.

De plus, dans ce style de management décrit par les répondants, nous constatons que la façon de dire les choses a également son importance ; il ne s'agit pas de diriger, commander ou d'utiliser un ton autoritaire. Cela permet alors de se sentir sur un « même pied d'égalité » selon Charles (student).

« Si quelqu'un fait une connerie, ça ne va pas du tout être du genre « Oui, tu as fait une connerie, ce n'est pas bien » et tout ça, mais c'est vraiment : « comment tu aurais pu faire pour t'en sortir ? » » (Charles, student)

« Pour moi, la hiérarchie c'est surtout comment on l'interprète, comment on la fait vivre, comment on prend une position autoritaire ou d'accompagnant. » (Sam, store leader)

3.1.3 Décisions collaboratives, collégiales

Au cours des entretiens, quelques interviewés ont évoqué le processus de recrutement qui se déroule de manière collaborative à présent. En effet, les équipes sont impliquées dans le choix de la nouvelle recrue et ont leur mot à dire. De plus, une grande majorité des décisions prises par les leaders ou store leaders font également appel à l'avis des collaborateurs. La majorité des décisions sont prises suivant l'Advise Process dont il a déjà été question précédemment. Selon les répondants, ces décisions, davantage collaboratives, permettent alors l'adhésion d'un plus grand nombre étant donné que les différents avis sont pris en considération, évitant ainsi d'imposer purement et simplement les choses.

« Ça ne va pas être mes deux responsables qui vont dire « Ok, on change le rayon, on fait ça ,ça, ça, ça » et c'est tout. C'est vraiment un avis, encore une fois, de tout le monde du rayon. Que ce soit un directeur ou un responsable, ils vont prendre l'avis pour différents types de questions qu'ils se posent et qu'ils veulent mettre en place dans le magasin. » (Emma, teamplayer)

« Du coup, en écoutant leur remarque, heureusement qu'elles me le disent parce que si je décidais dans mon coin, j'allais amener un changement qui allait leur déplaire. Finalement, en co-construisant le truc, on est arrivé à une solution moins chère que la mienne et qui les satisfaisaient. On avait fait une économie de 50 à 60 mille euros en 15 minutes. Et surtout, à laquelle ils adhéraient directement, alors que si je l'avais fait dans mon coin, il allait y avoir des résistances dans le magasin. » (Julien, RH)

3.1.4 Dimension humaine

Les répondants évoquent la dimension humaine comme étant une force de la libération. En effet, chez Decathlon, selon ces derniers, on n'a pas peur d'investir dans l'humain afin de développer ses talents en lui permettant notamment d'avoir accès à de nombreuses formations dont, par exemple, la formation *Ikigai* qui permet au collaborateur d'identifier ses points forts, valeurs, etc. Par ailleurs, le coaching est, toujours selon les interviewés, un élément très fort de la libération chez Decathlon. L'entreprise a décidé de séparer le rôle de leader de celui du coach. Le premier étant plus axé sur la performance et les chiffres tandis que le second permet un accompagnement individualisé, d'identifier les talents et de les développer. Comme dirait

Julien (RH), « il faut beaucoup de développement personnel dans une transformation d'entreprise parce qu'on vient justement toucher à des choses très profonde chez les gens ».

La plupart, notent l'importance d'un bon encadrement lors d'une telle transformation. « C'est bien d'être libre mais quel est le cadre ? » (Max, leader). Dans cette nouvelle culture, où les collaborateurs sont davantage livrés à eux-mêmes, l'importance de se fixer et que l'entreprise fixe des barrières est de mise. En effet, les « Decathloniens » soulignent que le changement peut être difficile pour certains, parler de changement, c'est déjà un changement pour ces derniers, d'où l'importance de garder à l'esprit les inquiétudes de tout un chacun. Toujours selon ces derniers, la responsabilisation et l'absence de structure, d'une personne sur qui « compter » peuvent être source de stress et engendrer le sentiment d'être perdu. Pour ceux ayant connu une structure pyramidale, il s'agit d'un changement de culture et de prendre le contre-pied du système, d'où l'importance d'un encadrement et d'un cadre défini.

3.1.5 Importance du leader

Quelques « Decathloniens » ont mis en lumière l'importance du leader dans le processus de libération. En effet, selon eux, Decathlon ne force pas cette transition, l'autonomie est laissée à chaque store leader. La transition va alors dépendre des convictions de celui-ci sur le sujet. C'est pour cette raison que tous les magasins ne sont pas au même stade de libération et que des divergences importantes peuvent être repérées. Dans certains magasins, nous parlerons encore du « patron du magasin » alors que dans d'autres, on parlera de « store leader ». Ainsi, la libération des salaires, dont il a été question plus haut, est également appliquée dans certains magasins mais pas dans d'autres.

« On avait pris le parti que dans certains magasins ça allait aller plus vite que dans d'autres et c'était ok. Parce que tant que le directeur n'était pas prêt à lâcher les choses, il ne le ferait pas de la bonne manière. » (Julien, RH)

3.1.6 Liberté du dialogue

Selon quelques répondants, il semblerait que la libération permette davantage de « parole ouverte » et que les collaborateurs osent davantage s'exprimer sur des sujets. Chacun peut donner son avis. Cependant, les collaborateurs notent que cela peut parfois être perçu comme

une forme de lenteur et peut également être source de violence car certains pensent que tout peut être dit. Il faut alors parvenir à amener de la communication non violente.

« Peut-être beaucoup plus de parole ouverte. C'est-à-dire avec nos collègues directs ou moins... ce n'est pas qu'il ait des choses cachées avant ou des mensonges mais c'est vraiment dire la vérité. [...] C'est peut-être une crainte en moins de dire les choses plus sensibles ou plus taboues. » (Claire, RH)

« Un autre effet positif, selon moi, c'était la liberté du dialogue. Autant Decathlon n'était pas une boîte trop hiérarchique avant. Autant aujourd'hui je trouve que tu peux t'exprimer sur un sujet tant que tu es crédible. [...] J'ai rarement eu l'habitude de ne pas m'exprimer, donc ça n'a pas changé grand-chose dans mes habitudes. Je suis arrivé dans un environnement où on nous poussait à nous exprimer. J'ai l'impression que les gens osent un peu plus donner leur avis. Parfois, ça a des côtés négatifs car on ne va pas toujours dans le même sens. Tu aimerais bien que ça aille vite mais vu que chacun donne son avis, on va un peu plus lentement. Mais je pense au global, que pour convaincre les gens c'est très positif. » (Alex, leader)

3.1.7 Épanouissement

Cette libération est perçue par la plupart des « Decathloniens » comme source d'épanouissement permettant de travailler dans un environnement plus chouette, plus agréable mais permettant également d'être pleinement soi-même et serein au travail. Il ne s'agit plus uniquement d'être un pion du système.

« L'homme s'élève à la hauteur de ses responsabilités » (Antoine, teamplayer)

« L'avantage, c'est que ça nous permet vraiment de nous épanouir davantage parce qu'on fait des choses qui nous sont propres, qui nous sont chères. Ça nous permet de nous développer dans des domaines qu'on aime. En terme personnel, ça nous permet de monter en compétence et de se sentir bien dans ce qu'on fait. » (Antoine, teamplayer)

3.2 Quelles sources de reconnaissance au travail ?

Différentes sources de reconnaissance ont été citées par les collaborateurs de Decathlon. Celles-ci seront présentées successivement ci-dessous :

3.2.1 Reconnaissance des pairs

La source de reconnaissance la plus citée lors des entretiens a été la reconnaissance des pairs. Des simples « comment vas-tu ? », « bien joué », « félicitations », « merci » ou actions afin de remercier, féliciter, etc., sont à la base d'énormément de reconnaissance dans l'entreprise. Cette dernière a d'ailleurs également mis au point une plateforme digitale sur laquelle tous les profils des collaborateurs sont repris et un feedback peut facilement être envoyé.

« On insiste vraiment là-dessus. Dès qu'on a quelque chose à dire, ne pas rester avec, que ce soit positif ou plutôt pour faire progresser l'autre, constructif. De ne vraiment pas attendre parce que ce qu'il se passe après, si on ne dit pas les choses, ça n'arrange pas la situation ou ça ne la consolide pas. » (Claire, RH)

Par ailleurs, les répondants issus des RH ont mis en avant ce besoin d'être nourri par la reconnaissance des pairs tandis qu'ils disent clairement ne plus rechercher la reconnaissance d'un patron, d'un « papa » car cela ferait partie, selon eux, de l'ancien monde.

3.2.2 Retours et satisfaction des clients

Decathlon faisant partie de l'univers du retail, le retour et la satisfaction des clients contribuent également fortement à la reconnaissance des collaborateurs au travail. Cela peut être fait à travers les *invoices* où les clients peuvent mettre des commentaires qui sont ensuite transmis aux collaborateurs ou simplement par un « merci », un « sourire », un commentaire positif ou une action plus directe.

« Les avis des clients aussi. Quand on a un client qui est satisfait de notre service et qui n'hésite pas à nous le dire ou à ses amis. » (Léa, leader)

3.2.3 Accompagnement humain

Comme expliqué plus haut, Decathlon a pris la décision de séparer le rôle de leader de celui de coach. Tout « Decathlonien » a alors obligatoirement un leader mais a le choix d'avoir un coach ou non. Les collaborateurs ont alors des entretiens réguliers avec ceux-ci (une fois toutes les 4 semaines dans la mesure du possible). L'accompagnement plus professionnel du leader ainsi

que l'accompagnement plus personnel du coach sont perçus comme des piliers, comme une force du fonctionnement de Decathlon par ses collaborateurs. Ce sont des moments d'échanges, de partage, de feedbacks, de suivi managérial, de développement des collaborateurs. Il s'agit de deux-trois heures par mois qui leur sont totalement dédiées et au cours desquelles les collaborateurs débriefent de leurs mises en action ou de toute autre chose pouvant affecter leur travail et évolution. Selon les « Decathloniens », c'est un moment d'écoute et de bienveillance. Ils sont remerciés et félicités pour leur travail. Si certaines choses ne vont pas, elles sont alors également discutées. Cependant, comme Antoine (teamplayer) l'a souligné, il semble parfois qu'un leader puisse ne pas être en capacité de mettre en avant ses collaborateurs et leur travail, de leur fournir un feedback, menant ainsi à un manque de reconnaissance.

Toujours concernant l'accompagnement humain, il ressort des entretiens que les leaders perçoivent également de la reconnaissance lorsqu'ils voient les membres de leur équipe heureux, évoluer et se développer. Sam (store leader) va même plus loin dans cette reconnaissance. En effet, ce n'est pas seulement lorsqu'il accompagne comme coach ou leader, même lorsqu'il n'y a pas de relation directe, voir les collaborateurs s'épanouir, prendre du plaisir et grandir en enlevant les barrières, les freins qu'ils se mettaient, est source de satisfaction et de reconnaissance à ses yeux.

Par ailleurs, chaque année, dans chaque magasin, Decathlon fait une enquête, *le collaborateur gagnant*, visant à prendre la température en magasin ; comment les équipes ont vécu l'année, comment elles se sentent, etc. Les résultats de l'enquête sont alors également une source de reconnaissance selon certains leaders car cela permet de voir notamment si les collaborateurs se sentent bien et si ceux-ci prennent du plaisir à venir travailler.

3.2.4 Formations

A travers les formations que Decathlon offre à ses collaborateurs, l'entreprise offre également de la reconnaissance à ceux-ci. En effet, pour bon nombre des collaborateurs interrogés, l'opportunité de se former est perçue comme source de reconnaissance car l'entreprise n'a pas peur d'investir en ses collaborateurs. Elle croit en eux, elle croit en leur développement et accorde ainsi du temps et de l'argent à cet effet.

« L'opportunité de me former aussi sur certaines choses. Je pense qu'on n'a pas peur d'investir là-dedans, d'investir en moi, d'investir dans d'autres pour dire « Vas-y, va

suivre une formation d'une semaine et ça coûte autant, c'est très bien. On est sûr que tu vas revenir beaucoup plus fort et que tu vas pouvoir rayonner ça autour de toi et que ce sera prolifique ». De nouveau, c'est un message fort. On investit dans l'humain, toujours avec un objectif pour la boîte, et c'est normal, car on reste une entreprise économique quand même. Mais par contre, on investit dans l'humain quand même. Et c'est quelque chose que j'emmène avec moi au-delà de Decath si je suis amené à quitter Decathlon. »
(Sam, store leader)

3.2.5 Résultats économiques

Un élément qui semble animer, encore une fois, davantage les leaders, est la perception des résultats économiques. En effet, constater qu'ils ont atteint leurs objectifs, qu'ils ont réalisé de bons résultats économiques et, par conséquent qu'ils ont fait du bon travail en répondant notamment aux attentes des clients, est perçu comme une source de reconnaissance pour eux.

3.2.6 Rémunération

Comme nous nous y attendions, la rémunération a également été citée comme source de reconnaissance par certains « Decathloniens ». Selon ces derniers, une rémunération perçue comme juste sera source de reconnaissance tandis qu'une rémunération qui ne sera pas perçue comme telle, pourra être source de frustration auprès des collaborateurs.

3.2.7 Responsabilités et libertés

Les responsabilités et les libertés octroyées aux « Decathloniens » leur procurent également de la reconnaissance. En effet, selon eux, en donnant énormément de libertés et responsabilités, Decathlon montre à ses collaborateurs que l'entreprise croit en eux, qu'elle leur fait confiance en leur permettant d'agir en autonomie. Cela procure donc de la reconnaissance à ceux-ci.

« Là, où j'ai également énormément de reconnaissance, c'est les responsabilités qui me sont offertes. Je n'ai pas 30 ans et j'ai quelque part la responsabilité de plus de 60 contrats, de 60 personnes, parce que ce ne sont pas des contrats, mais ce sont vraiment des gens dont leur cercle familial dépend d'un boulot et, donc, on a quand même cette

responsabilité dans les mains aussi jeune avec relativement peu d'expérience, mine de rien. » (Sam, store leader)

« Moi, j'ai la sensation d'être tellement libre dans ce que je vis, que pour moi, ça, c'est la plus grande reconnaissance. Aujourd'hui, je n'ai pas un patron qui attend de moi des résultats, je décide de mes résultats. Le fait de pouvoir décider, le fait de pouvoir être autonome, pour moi, ça donne beaucoup de dignité dans ce que je fais. Ça me suffit amplement, je n'ai pas besoin qu'on m'applaudisse. » (Julien, RH)

3.2.8 Évolution

Un teamplayer a mis en avant la possibilité d'évolution comme vectrice de reconnaissance. En effet, pouvoir se développer en évoluant dans différents rôles, dans différentes missions au sein de l'entreprise, sans que certaines conditions ne soient requises, peut procurer de la reconnaissance au travail.

3.2.9 Sollicitations

Le fait qu'un collègue fasse appel à un autre pour participer à un projet, pour prendre conseil ou, simplement afin de poser une question, est également vecteur de reconnaissance au travail selon certains collaborateurs.

« Je trouve que je suis reconnu chaque fois que j'ai le droit de me lancer sur un nouveau projet. Je dis le droit...chaque fois que quelqu'un me prend avec dans son projet. C'est le cas avec le projet Delhaize, c'est quelqu'un qui est venu me demander « est-ce que tu es partant pour venir travailler avec nous ? » Et ça je trouve que c'est de la reconnaissance. » (Alex, leader)

3.2.10 Reconnaissance collective

L'un des répondants a également mis en avant la reconnaissance collective, notamment lors des bilans des magasins qui ont lieu deux fois par an. Il s'agit d'un moment de reconnaissance collective et non individuelle cette fois-ci car on parle, par exemple, d'un sport qui est en progression au sein du magasin et la reconnaissance est alors attribuée à l'équipe toute entière.

3.2.11 Appartenance à un groupe

Une étudiante a mis le doigt sur un sentiment d'appartenance comme vecteur de reconnaissance :

« Dans plusieurs Decathlon, il y a une Running Academy. C'est un groupe pour aller courir et c'est vrai, que moi, on m'a directement intégrée dedans. Je fais partie des coaches, donc oui, c'est assez reconnaissant de faire partie de cette équipe-là avec mes autres collègues et les clients qui viennent courir. » (Alice, student)

3.3 La reconnaissance à travers la libération

L'effet de la libération sur la reconnaissance des collaborateurs de Decathlon est multiple. Lors de cette section, nous découvrirons en quoi la libération chez Decathlon produit de la reconnaissance au travail selon les collaborateurs de l'entreprise.

3.3.1 Management

La reconnaissance liée au style particulier de management promouvant autonomie, responsabilité, liberté, confiance et prise d'initiatives au sein de l'entreprise libérée est une forme de reconnaissance flagrante chez Decathlon. En effet, grâce à la libération, les « Decathloniens » se perçoivent davantage comme des acteurs, voire des entrepreneurs, libres d'entreprendre, libres de décider de leurs horaires, de leur lieu de travail, de ce qu'ils vont faire de leur journée. Ils ne sont pas des pions du système et sont reconnus au-delà de cela, selon eux. Entraînant aussi pour certains, un plus grand sentiment d'égalité.

« Je crois que la reconnaissance principale, c'est de me dire que je suis acteur dans l'entreprise, pour Decath. Donc, finalement, je participe à quelque chose qui me parle. [...]. Je suis acteur de ce que je veux faire, de ce que je veux qui change. Je me donne les moyens, on me donne les moyens et j'ose les prendre. [...]. Tout ça, c'est la plus belle reconnaissance. » (Max, leader)

De plus, une collaboratrice évoque que les « Decathloniens » sont davantage détendus avec les clients, notamment, grâce à cette liberté de faire ce qu'ils veulent. Ceci impactant ainsi les retours et la reconnaissance des clients.

Toutefois, certains répondants nuancent la reconnaissance liée à ce management. Effectivement, selon ceux-ci, il semble que la reconnaissance de ces initiatives puisse prendre le dessus sur la reconnaissance du travail quotidien, de la gestion journalière. Celle-ci serait dès lors parfois oubliée ou mise de côté au profit de la reconnaissance des initiatives « extraordinaires ».

Par ailleurs, certains répondants mettent en évidence que l'augmentation des responsabilités entraîne une diminution de reconnaissance car en agissant tels des entrepreneurs, il n'y a plus vraiment de compte à rendre et les initiatives ne sont pas toutes connues, empêchant ainsi la reconnaissance de ces dernières. Le store leader interrogé met donc en avant l'importance, la responsabilité de leaders, tels que lui, de féliciter et de reconnaître les actions des collaborateurs malgré un management basé sur la confiance et l'absence d'une posture de contrôle.

De plus, une forme de sacrifice a également été mise en avant par l'un des répondant issus des RH. En effet, selon lui, les responsabilités octroyées chez Decathlon entraînent une forme de sacrifice parasitant la reconnaissance. Les collaborateurs sur base du fait qu'ils soient considérés « responsables » ont tendance à se « sacrifier » au profit de l'entreprise.

3.3.2 Développement de talents

Une autre forme de reconnaissance qui ressort des entretiens et qui est mise en lumière à travers la libération chez Decathlon, est l'investissement dans l'humain à travers le développement de talents. En effet, les collaborateurs, en sentant que l'organisation n'a pas peur d'investir en eux, se sentent davantage reconnus. Toujours selon ceux-ci, l'entreprise tente de mettre en avant les talents de chacun tout en en faisant profiter la boîte :

« Je crois déjà qu'il y a une reconnaissance personnelle qui est énorme. Je reviens sur l'exemple du gars qui a des talents en photographie et en vidéo. L'année dernière, il nous a réalisé une vidéo magnifique parce qu'on faisait un partenariat avec une association et il a réalisé une vidéo de lancement. Le fait d'avoir pu mettre ses talents de cinéaste au service de Decathlon et de pouvoir montrer à toute l'équipe : « voilà un

talent que je possède, voilà ce que j'ai réalisé pour vous ». Cette vidéo a été partagée de manière naturelle à 10000 personnes dans la région via Facebook et autres. Pour lui, c'était magnifique. Pour nous, c'était magnifique collectivement mais pour lui aussi. Parce qu'il a pu faire profiter de ses talents à la boîte et, ça, c'est clairement un moyen de reconnaissance, ce genre d'action, en tant qu'individu. » (Sam, store leader)

3.3.3 Gestion des carrières

Decathlon, à travers son processus de libération, a bouleversé le recrutement et la gestion des carrières au sein de l'entreprise. En effet, le recrutement s'opérant, à présent, de manière collaborative permet à la fois aux collaborateurs déjà présents dans l'organisation de se sentir reconnus, d'avoir leur mot à dire en participant à ce processus de sélection, mais permet également à la personne recrutée de se sentir reconnue par l'équipe avec laquelle elle s'apprête à travailler en étant ainsi élue et non imposée.

« J'ai été choisi par le magasin et ils ont pu choisir avec qui ils allaient travailler, comment ils travailleraient aussi. Et ça, c'est de nouveau des messages très forts où il y a énormément de reconnaissance, puisque j'ai été choisi et pas désigné. » (Sam, store leader)

Par ailleurs, la gestion de carrière, ne repose plus sur l'obligation d'avoir un parcours classique afin d'atteindre un poste précis. Effectivement, chez Decathlon, à de rares exceptions près, il n'y a plus de promotion, si l'on veut un nouveau job, il faut postuler comme une personne externe à l'entreprise et passer toutes les étapes du processus de sélection. Selon les collaborateurs, cela permet ainsi à certaines personnes de se sentir reconnues pour leurs aptitudes, leur talent et non pas simplement sur base d'un CV qu'elles n'auraient pas. Cependant, certains « Decathloniens » notent que l'absence de promotion peut également conduire à une perte de reconnaissance notamment pour des personnes qui n'ont pas assez confiance en elles et ne vont pas oser postuler pour un job, alors qu'elles en sont sans doute capables, menant ainsi à un manque de reconnaissance. D'où l'importance, selon eux, des collègues et du leader qui sont toujours là pour aiguiller et conseiller ces personnes au mieux.

3.3.4 Liberté du dialogue et culture du feedback

La manière de communiquer chez Decathlon est également source de reconnaissance. En effet, le processus de libération de l'entreprise est centré, selon les répondants, sur la liberté du dialogue et la culture du feedback. Une façon de parler de manière plus ouverte a été invoquée par quelques-uns. D'autre part, la culture du feedback, accentuée par la libération, est également perçue comme source de reconnaissance par les collaborateurs. Certains avancent même qu'il s'agit d'un feedback d'une autre dimension, plus vrai, alliant les émotions.

3.3.5 Rémunération

Comme nous l'avons vu précédemment, Decathlon a instauré la libération des salaires dans certains magasins et pour certaines catégories de collaborateurs. La reconnaissance véhiculée à travers cette libération semble être perçue de manière différente selon les collaborateurs. Certains considèrent effectivement cette libération comme une source de reconnaissance puisque basée sur l'idée que les collaborateurs sont assez honnêtes pour estimer un salaire juste et renvoyant 100% à la notion de responsabilité. L'Advise Process réalisé dans ce but permet alors, selon eux, davantage la reconnaissance par les pairs. Cependant, d'autres estiment vivre une perte de reconnaissance, une reconnaissance moins forte car ce n'est plus un patron qui « donne » cette augmentation.

« C'est facile quand tu as des métiers de dire, ce métier-là correspond à tel salaire. Mais maintenant, comme on a tous des trucs différents, il n'y a personne dans le magasin qui a le même nombre de compétences ou qui fait exactement la même chose. Donc, la rémunération c'est plus difficile de dire : « toi, tu mérites ça, toi, tu mérites ça » et donc, on passe plutôt sur un truc ouvert où chaque année, à un certain moment, tu peux dire « j'estime que je mérite plus » et alors, tu le demandes. Ça, c'est une forme de reconnaissance aussi parce que ça se fait sous forme d'un peu d'entretiens, de feedbacks, avec des experts, des gens qui font le même métier que toi. Vraiment, pour débriefer, pour voir si tu as atteint tes objectifs, si oui, tu es augmenté, c'est une forme de reconnaissance parce qu'on estime que tu fais plus, que tu apportes plus de valeurs et que tu crées plus de valeur. » (Hugo, leader)

« Ce n'est pas ton patron qui vient te dire « j'estime que tu as fait du bon boulot et donc je te le donne ». Non, ton leader fera partie de ton Advise Process et te dira à ce moment-

là « oui, je suis d'accord avec ce que tu proposes ou, non, je ne suis pas d'accord ». C'est peut-être le petit point de reconnaissance qui est moins puissant. Tu n'as pas un patron qui vient te dire « voilà je t'augmente d'autant ». » (Sam, store leader)

Par ailleurs, les répondants soulignent que certaines personnes ne sont pas prêtes à parler de leur salaire par manque de formation, de connaissance du package salarial ou, simplement, parce que celles-ci ne sont pas en capacité ou ne sont pas prête à « se vendre ».

« Pour moi, c'est une des limites de la libération. Parce que tout le monde n'est pas prêt de parler de son salaire avec un groupe de personnes. Et du coup, les personnes qui niveau développement personnel n'ont pas les capacités ou ne sont pas prêtes à parler de ça, pour elles, c'est une grande difficulté d'avoir une réévaluation salariale par exemple. » (Claire, RH)

« C'est d'ailleurs pour ça qu'on a aussi dit dans le process salarial : « si toi, leader, tu penses à quelqu'un pour une augmentation salariale et que cette personne ne lève pas la main, il ne faut pas l'oublier », parce qu'on a des gens qui font des choses fantastiques, qui sont beaucoup trop humbles ou qui n'arrivent pas à se montrer, et il ne faut pas oublier ces gens-là. Donc, là, je pense qu'il y a aussi un risque de perdre des gens en route ou en tout cas de ne pas sublimer le potentiel de ces gens parce qu'on les oublie en route. » (Julien, RH)

3.3.6 Structure organisationnelle

La reconnaissance liée à la structure organisationnelle de Decathlon est également source de débat auprès des répondants. Tout d'abord, pour certains, la structure en réseau permettrait le feedback de partout, de personnes différentes et non d'une seule personne. En effet, en ayant différents rôles, les collaborateurs ne sont pas accompagnés par les mêmes personnes, par un même manager, sur chaque projet, multipliant ainsi les feedbacks et avis. Tandis que pour d'autres, c'est le contraire, le fonctionnement en réseau conduirait à des pertes de reconnaissance :

« Je pense qu'il y a des endroits dans l'entreprise où en fonctionnant comme ça en réseau, tu as des pertes de reconnaissance. Parce qu'il y a des gens qui sont parfois sur

plusieurs sujets à la fois et qui finalement n'ont plus une vraie reconnaissance de leurs résultats. » (Julien, RH)

Selon certains répondants, l'absence de reconnaissance émise par la hiérarchie peut aussi représenter une difficulté pour certaines personnes qui ont ce besoin d'être reconnues par quelqu'un de « hiérarchiquement supérieur ». D'autre part, toujours selon les collaborateurs de l'entreprise, le fonctionnement en réseau peut également mener à un manque de reconnaissance lorsqu'une personne est absente et que les équipes, étant agiles, comblent ce manque sans pour autant percevoir davantage de reconnaissance en retour.

Par ailleurs, certains éprouvent de la reconnaissance par le simple fait d'apporter de la valeur à l'entreprise, sans le besoin nécessaire d'un titre. Cependant, même si aucun des collaborateurs ne s'est dit être dans cette situation, nombreux sont ceux ayant relevé que ce changement de structure organisationnelle, en « remplaçant » les fonctions, les métiers par des rôles, pouvait être une source de problème dans la reconnaissance de certains. En effet, certains ont « besoin » d'avoir une fonction, un titre pour se sentir exister, reconnus. De plus, ce changement peut également aussi atteindre la reconnaissance externe des collaborateurs :

« Ça a l'air hyper anodin comme ça, mais ça peut apporter une perte de reconnaissance du monde extérieur. LinkedIn, quand tu mets que tu es directeur régional, tu reçois des offres d'emploi sans arrêt. Si tu mets que ton rôle c'est ..., tu ne reçois plus d'offre d'emploi. Encore une fois, le monde extérieur te renvoie « attention, tu es hors du système ». Donc, tu n'existes plus pour le système, ça peut être vécu comme quelque chose de très complexe, très difficile pour la reconnaissance. » (Julien, RH)

3.3.7 Pouvoir être pleinement soi-même

Enfin, selon les collaborateurs interrogés, la libération, en permettant de mettre ses talents en avant, en favorisant la liberté du dialogue et en englobant toutes les caractéristiques qui la définissent, permet aux collaborateurs de se révéler davantage, de déployer leurs talents et de pouvoir davantage se sentir pleinement soi-même au sein de l'organisation.

3.4 Conclusion

Pour conclure, cette partie a permis de comprendre en quoi Decathlon Belgique pouvait être considéré comme une entreprise libérée. Par ailleurs, cette description a également permis de découvrir comment la reconnaissance était véhiculée au sein de l'organisation et comment la libération influençait la reconnaissance. Les interviews ont aussi mis quelques points négatifs et quelques risques en avant en termes de reconnaissance dans une entreprise libérée. Dans la suite, dans la partie *Analyse*, nous mettrons en parallèle les apports théoriques avec l'investigation de terrain afin de mieux cerner les similitudes, nuances et divergences observées.

4 ANALYSE

Dans cette partie, nous analyserons les similitudes et divergences observées entre l'investigation de terrain réalisée chez Decathlon Belgique et la théorie exposée en début de travail.

4.1 Decathlon, une entreprise libérée

Comme nous l'avons vu précédemment, la définition de l'entreprise libérée retenue dans ce mémoire est la suivante : « L'entreprise libérée est une forme de design organisationnel essentiellement basée sur la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des salariés agissant dans l'intérêt de l'entreprise ». Cela coïncide totalement avec ce que nous avons pu observer sur le terrain, chez Decathlon. Les leaders ont d'ailleurs insisté sur l'importance de prendre des initiatives tout en n'oubliant pas pour qui ils travaillent. Il en va de même si l'on se réfère à la définition d'Isaac Getz selon laquelle l'entreprise libérée est « une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise ». Nous pouvons également identifier des similitudes quant aux raisons d'entreprendre le virage vers l'entreprise libérée. En effet, Peeters (selon Casalegno, 2017) ainsi que différents collaborateurs s'accordent pour dire qu'il s'agit notamment de répondre aux besoins des marchés en adoptant un comportement de réactivité rapide.

Concernant les caractéristiques de l'entreprise libérée retenues pour ce mémoire, nous pouvons constater que la manière de fonctionner chez Decathlon correspond avec les critères issus de la théorie (voir 1.2.4). Comme cela a été évoqué par certains répondants, le rôle du Store Leader est important dans le processus de libération. Celui-ci ne peut être forcé à entreprendre ce changement et y adhère volontairement lorsqu'il est prêt à se détacher de son attrait pour le pouvoir. Cela rejoint l'idée de Getz selon laquelle le « leader libérateur » doit avant toute chose se libérer de sa propre fascination du pouvoir (Casalegno, 2017). L'abolition du contrôle au profit de la confiance en considérant les individus selon la « Théorie Y » de McGregor, comme évoqué par Getz, est également observable chez Decathlon. En effet, comme Frémeaux et Taskin (2019) l'évoquent, il ne faut plus considérer les individus comme des ressources mais plutôt mobiliser leurs qualités et réflexivité. C'est ce que fait Decathlon, notamment, en favorisant l'intelligence collective et le développement humain. La prise de décision de plus en plus collégiale et entre les mains des travailleurs en vertu du principe de subsidiarité, comme le

préconisait Getz, a également été observée au sein de l'entreprise. Le principe de subsidiarité étant d'ailleurs cité par les « Decathloniens » comme l'un des principaux avantages de la libération chez Decathlon. Par ailleurs, le management de Decathlon, basé sur l'autonomie, la liberté et la responsabilité, est également en accord avec les caractéristiques identifiées dans la littérature. De plus, d'après les répondants, la libération chez Decathlon semble, avant tout, être une question de structure organisationnelle fonctionnant davantage en réseau avec une structure plutôt horizontale que verticale, pyramidale. Finalement, la culture d'entreprise de Decathlon est fondée sur des valeurs d'humanisme, de démocratie et d'égalitarisme comme nous avons pu l'observer à la suite de la partie *description*. La liberté du dialogue et le bien-être des collaborateurs, évoqués dans la théorie, se rencontrent également sur le terrain.

Une première critique abordée dans la théorie, portait sur la liberté du dialogue. Cependant, contrairement à la théorie, les critiques émises par les « Decathloniens » ne se réfèrent pas au fait que les collaborateurs n'aient qu'un pouvoir limité voire nul sur la vision de l'entreprise, mais plutôt sur le fait que cette liberté de dialogue puisse ralentir les choses et amener de la violence verbale si tout le monde se pense libre de dire ce qu'il veut. Cela rejoint la critique de Chabanet et al. (2017) selon laquelle, il y aurait une difficulté à prendre des décisions rapidement, notamment lors de situations de crise, à cause d'un fonctionnement davantage collectif et égalitaire.

Une autre critique, émise par Rousseau et Ruffier (2017), portait sur l'absence de doctrine et la coordination de l'action disparaissant au profit de la liberté. Ce manque de coordination et parfois de cohérence a été relevé lors de notre enquête de terrain. Selon les répondants, en promouvant autonomie, confiance et liberté, des initiatives peuvent ne pas toujours être cohérentes au sein d'un même magasin ou de différents magasins. Toujours selon les collaborateurs de Decathlon, le travail peut également être démultiplié par l'apparition de mêmes initiatives au même moment à différents endroits.

Les problèmes liés à l'engagement au sein de telles organisations, mis en lumière par Rousseau et Ruffier (2017) ainsi que Chabanet et al. (2017), ont également été observés sur le terrain. En effet, l'un des collaborateurs nous faisait part de son inquiétude quant à la reconnaissance chez Decathlon qui reposait notamment sur le sens du sacrifice. De plus, il semble que le changement vers la libération chez Decathlon ne soit pas toujours évident pour tout le monde, comme ces auteurs l'ont souligné.

La critique portant sur la suppression des fonctions d'encadrement n'a pas été notifiée sur le terrain. Cependant, lors de cette critique, nous évoquions que certains se demandaient si la libération ne visait pas à réduire les coûts d'encadrement. Sur le terrain, ce questionnement sur la réduction de coût est apparu lorsqu'il a été question de permettre aux collaborateurs d'avoir davantage de responsabilités sans pour autant les faire « monter » en hiérarchie impliquant ainsi une hausse de salaire.

Finalement, il semble important d'émettre une nouvelle critique qui n'avait pas été considérée dans la théorie. En effet, avec la libération d'entreprise, les organisations fonctionnent davantage en réseau, ce qui peut être problématique, selon les personnes interviewées, pour repérer un individu qui se déresponsabiliserait dans le système.

Pour conclure, nous avons pu remarquer que la définition et les caractéristiques de l'entreprise libérée concordaient bel et bien avec le fonctionnement de Decathlon Belgique. Cependant, les critiques liées à la libération d'entreprise ont, quant à elles, laissé apparaître certaines divergences entre le terrain et la théorie.

4.2 Reconnaissance et libération

4.2.1 Les dispositifs de GRH

Dans nos résultats de terrain, il est apparu très clairement que les dispositifs de GRH tels que l'évaluation de la performance, la rémunération et la gestion des carrières sont vecteurs de reconnaissance chez Decathlon. Cependant, comme nous l'avions présupposé dans la théorie, ces dispositifs ont été adaptés au contexte particulier de la libération chez Decathlon. Cela est donc conforme à ce qui avait été inféré dans le *chapitre 1.3*.

Le premier dispositif que nous avons considéré est l'évaluation de la performance. Tout comme vu dans la théorie, les « Decathloniens » ont des entretiens individuels avec leur leader durant lesquels leurs résultats, performances, compétences et comportements sont discutés. Il s'agit d'entretiens semi-directifs où on laisse la parole à l'individu et on tente de résoudre ensemble les problèmes (Trépo et al., 2005). Ces entretiens se déroulent tous les mois si cela est possible. Les « Decathloniens » perçoivent cela comme une force du fonctionnement de l'entreprise qui leur permet une reconnaissance mensuelle assurée. Cependant, nous observons

une légère divergence entre théorie et pratique dans la mesure où ces entretiens ne facilitent pas toujours les décisions administratives telles que les promotions ou augmentations salariales chez Decathlon ; les promotions n'existant simplement plus, ou étant très rares, et l'augmentation salariale dépendant principalement du processus de libération des salaires.

Dans la partie théorique, nous avons également évoqué le feedback 360° permettant notamment d'atténuer la subjectivité du « supérieur hiérarchique » et la position de « juge » que celui-ci aurait. Selon les répondants, Decathlon tente en effet de favoriser la multiplication des sources de feedback. Ainsi, la personne appréciée s'auto-évalue et va également chercher l'avis de ses pairs et autres collaborateurs. Les clients internes peuvent également donner un feedback via notamment les *invoices*, déjà évoqués précédemment. Cependant, la critique que laissait entendre la théorie quant à la position de l'évaluateur ne semble pas être perçue de la sorte chez Decathlon. En effet, les collaborateurs semblent fortement satisfaits de ce système « d'évaluation » ou plutôt « d'appréciation ». De plus, les leaders eux-mêmes, trouvent une certaine forme de reconnaissance dans l'accompagnement de leurs collaborateurs en les voyant se développer et s'épanouir.

Une nuance significative réside tout de même dans la séparation entre le rôle de leader et de coach dans la plupart des magasins. Auparavant, le leader était en charge à la fois de l'accompagnement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Aujourd'hui, il est essentiellement axé sur les performances et résultats, tandis que le coach fournit un accompagnement individualisé permettant au collaborateur de se développer et de développer ses talents. Selon les « Decathloniens », cette séparation est due à la libération et est également perçue comme une force de l'entreprise permettant des moments d'échanges, de partage et de reconnaissance. La séparation coach-leader permet ainsi, selon ces derniers, un meilleur suivi des collaborateurs car tous les leaders ne sont pas forcément de bons coaches et inversement.

La rémunération était le second dispositif de GRH vecteur de reconnaissance. Comme vu précédemment, la rémunération peut se baser sur la personne ou l'emploi (voire les deux). Lorsque basée sur l'emploi, des méthodes de classification sont alors nécessaires et permettent de définir les minimas salariaux et de garantir « à travail égal, salaire égal ». Tandis que la rémunération fondée sur la personne est plus difficile à mettre en place dû aux difficultés de percevoir et évaluer les compétences de chacun (Cadin et al., 2012). Chez Decathlon, dans certains magasins, la rémunération basée sur l'emploi est toujours de mise pour tous les collaborateurs tandis que dans d'autres, ayant entrepris la libération des salaires, une partie des collaborateurs jouit d'une rémunération davantage basée sur la personne. En effet, comme

l'entreprise ne se base plus sur des métiers, mais plutôt sur les compétences, les responsabilités, et les missions, il paraît plus adéquat d'adopter une rémunération basée sur la personne. La rémunération dans la théorie est l'un des dispositifs le plus perçu comme vecteur de reconnaissance. Or, chez Decathlon, avec cette libération des salaires, la reconnaissance via l'augmentation salariale est contrastée, comme nous l'avons vu dans la partie *description*. Cela peut être dû au rapport à l'argent qui varie fortement d'une personne à l'autre, mais également au besoin de reconnaissance d'un « supérieur » qui diffère également selon les personnes. La rémunération intrinsèque du « Total Rewards Model » évoqué par Taskin et Dietrich (2016) favorisant la reconnaissance semble, quant à elle, renforcée au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion des carrières, comme vu dans la théorie, de plus en plus d'entreprises ne sont plus fondées sur des bases aussi bureaucratiques qu'auparavant favorisant ainsi la mobilité horizontale au détriment de la mobilité verticale (Cadin et al., 2012). Cela a effectivement été observé chez Decathlon, où il y a de moins en moins de niveaux hiérarchiques, favorisant ainsi davantage la mobilité horizontale. Les promotions sont devenues très rares voire inexistantes au sein de l'entreprise. Comme évoqué par Taskin et Dietrich (2016), la carrière chez Decathlon est plus nomade et les collaborateurs prennent eux-mêmes celle-ci en charge en fonction de leurs intérêts et attentes. Avec le fonctionnement en réseau et l'absence de promotions, les collaborateurs ont davantage de possibilités d'emplois chez Decathlon et un parcours classique n'est plus requis pour accéder à telle ou telle position. Cependant, les « Decathloniens » ont souligné que l'absence de promotion peut altérer la reconnaissance de certains n'ayant pas assez confiance en eux ou étant trop humbles pour postuler à un nouveau poste. Ici encore, nous voyons que la libération a un effet mitigé sur la reconnaissance des collaborateurs au travail.

Dans la théorie, la gestion des carrières mettait essentiellement la mobilité en évidence comme moyen de reconnaissance. Or, il s'est avéré, sur le terrain, que le recrutement collaboratif mis en place suite à la libération chez Decathlon, est également source de reconnaissance selon les répondants, à la fois pour la personne recrutée et pour les collaborateurs qui recrutent dont l'avis est ainsi pris en considération.

Finalement, un dispositif de GRH qui n'avait pas été étudié dans ce travail, mais qui semble être d'une grande importance pour la reconnaissance des collaborateurs chez Decathlon, est la formation. En effet, en permettant aux collaborateurs de développer leurs compétences et de se développer à travers des formations, l'entreprise offre une reconnaissance incontestable à ses

salariés selon ces derniers. Ils ajoutent que les formations sont en outre mieux mises en avant avec le processus de libération entrepris par la société car celle-ci veut investir dans l'humain, veut par ailleurs lui permettre d'évoluer et de s'épanouir au mieux, et ce non seulement sur son métier de base mais également sur ce qui a de l'intérêt à ses yeux, sur ce qu'il aime et qui l'anime.

4.2.2 Les autres dispositifs

Comme vu dans le *chapitre 1.3*, le management utilisé au sein d'entreprises libérées laissait présupposer une forme de reconnaissance en se basant plus sur un leadership transformationnel. En effet, comme nous l'avons vu, le leadership transformationnel semblait autrement être vecteur de reconnaissance en considérant l'individu selon la « théorie Y » de Mc Gregor. Cela est cohérent avec ce que nous avons observé chez Decathlon. Effectivement, il apparaît clairement que l'entreprise favorise un leadership transformationnel, mélangeant à la fois les styles « coopératif », « participatif », « mentor » et « mobilisateur », au détriment d'un leadership transactionnel. Le management repose ainsi, comme nous l'avons observé, sur l'autonomie, la confiance, la responsabilisation et la prise d'initiatives, en dépit du contrôle et de la méfiance. Selon les collaborateurs du magasin, il ne s'agit pas de diriger, de commander ou d'imposer mais de laisser entendre les choses. La reconnaissance véhiculée à travers ce style de management semble être la principale source de reconnaissance produite par la libération chez Decathlon. Toutefois, l'enquête de terrain a mis en évidence les limites de cette reconnaissance qui n'avaient pas été présentées dans la théorie. En effet, selon les répondants, la reconnaissance du travail quotidien semble être moins présente et les initiatives, n'étant pas toutes connues de par la liberté donnée et l'absence de contrôle ou de compte à rendre, ne sont alors pas toujours reconnues. De plus, avoir des responsabilités de plus en plus larges peut être source de surinvestissement comme Rousseau et Ruffier (2017) l'évoquaient. Chez Decathlon, c'est en effet ce qu'un collaborateur a mis en avant ; la nécessité de se « sacrifier » afin d'être reconnu.

Dans la partie théorique *l'entreprise libérée et la reconnaissance (chapitre 1.3)*, nous avons vu que la structure plus horizontale que verticale, permettant d'appliquer notamment le principe d'égalitarisme, était source de reconnaissance au sein de l'entreprise libérée. Toutefois, dans les faits, il semble que cela soit nuancé. En effet, certains mettent en évidence la multiplication des feedbacks en fonctionnant en réseau, l'avantage de ne pas être enfermés dans des « cases »

en ayant des rôles plutôt que des métiers, ainsi que le sentiment d'être sur un même pied d'égalité en sentant moins la hiérarchie comme vecteurs de reconnaissance. Tandis que pour d'autres, il peut y avoir des pertes de reconnaissance avec une telle structure notamment dues à l'absence de reconnaissance de la hiérarchie. L'absence d'un titre, d'un métier au profit d'un rôle peut également ébranler la reconnaissance de certains selon les collaborateurs.

Par ailleurs, le principe d'humanisme, visant à remettre l'Humain au centre du fonctionnement de telles organisations, évoqué dans la théorie comme vecteur de reconnaissance, coïncide avec ce que nous avons pu examiner sur le terrain. En effet, les « Decathloniens » ont souligné que Decathlon, de par sa volonté de développer les talents de ses collaborateurs, fournit énormément de reconnaissance à ceux-ci en essayant notamment d'associer les talents de chacun à l'organisation. De plus, cette conception humaniste, qui permet de pouvoir s'épanouir et être pleinement soi-même au sein de l'organisation, est ainsi perçue comme une source de reconnaissance.

D'autre part, la théorie et le terrain s'accordent tous deux pour dire que le dialogue renouvelé, la liberté de dialogue promus par l'entreprise libérée sont source de reconnaissance en permettant notamment à tous de pouvoir s'exprimer et de donner leur avis. Cependant, la théorie laissait entendre que ce dialogue pouvait mener à un manque de reconnaissance car la vision de l'entreprise libérée ne restait définie que par quelques-uns, appelant les autres à faire preuve de disciplinarisation. Cela n'a pas été exclu par l'enquête de terrain mais n'en est toutefois pas ressorti.

Dans la théorie, nous avons évoqués les New Ways Of Working comme sources de reconnaissance. Comme nous avons pu le voir, notamment, de par son management participatif, le télétravail, les bureaux partagés, les équipes autonomes, l'organisation en réseau, Decathlon a intégré des NWOW en partie grâce à sa libération, procurant ainsi de la reconnaissance à ses collaborateurs.

Aussi bien les NWOW que le recrutement collaboratif chez Decathlon contribuent à renforcer la démocratie au sein de l'organisation. Les collaborateurs et leurs intérêts sont pris en considération rencontrant ainsi la théorie vue précédemment.

Dans l'entreprise libérée, il apparaît que l'on investit davantage dans la culture du feedback et ce pas seulement pour l'évaluation de la performance. En effet, le terrain a mis en évidence une dimension que nous n'avions pas considérée jusqu'ici et qui semble être un important pilier de la reconnaissance chez Decathlon. Le feedback des pairs et des clients est essentiel dans une organisation où le feedback d'un « patron » disparaît petit à petit. Nous pouvons aussi constater que le feedback et la satisfaction des clients semblent être influencés de manière positive par la libération et ainsi favoriser la reconnaissance des collaborateurs.

La libération produit donc de la reconnaissance au travers de ces différents dispositifs bien que cette reconnaissance soit parfois nuancée. Cependant, les sources de reconnaissance telles que la sollicitation, la reconnaissance collective, l'appartenance à un groupe, et les résultats économiques, mises en évidence par les collaborateurs de Decathlon, ne semblent, quant à elles, pas être influencées par la libération.

4.3 Conclusion

Pour conclure, la théorie semble majoritairement en accord avec ce que nous avons observé sur le terrain. Decathlon est une entreprise libérée étant donné la définition et les caractéristiques qui avaient été retenues pour ce travail. Toutefois, l'enquête de terrain a permis de mettre en évidence certaines limites de la reconnaissance produite par un processus de libération qui n'avaient pas été identifiées auparavant. En dépit du fait que la libération altère les dispositifs de reconnaissance au sein de l'entreprise, il aurait été réducteur d'affirmer qu'un processus de libération produit davantage de reconnaissance. Nous aurions effectivement pu penser qu'un management libéré basé sur l'autonomie, la confiance ainsi que sur des valeurs d'humanisme, d'égalitarisme et de démocratie pouvait être source de plus de reconnaissance. Cependant, comme nous l'avons vu, force est de constater qu'il y a également des pertes de reconnaissance liées à ce processus, notamment et principalement, en ce qui concerne la reconnaissance par la hiérarchie et la reconnaissance du travail quotidien.

Si la reconnaissance « traditionnelle » se perd quelque peu, de nouvelles sources de reconnaissance apparaissent également au sein de l'entreprise libérée. En effet, la reconnaissance apportée à travers la liberté du dialogue, le style de management, le développement de talent et la possibilité d'être soi-même naît essentiellement de cette libération. De plus, des sources de reconnaissance telles que la culture du feedback (aussi bien

des collaborateurs que des clients), la formation et « l'évaluation de la performance » que nous qualifierons plutôt d'appréciation ou d'accompagnement humain, sont des vecteurs de reconnaissance également présents au sein des entreprises dites « traditionnelles » mais qui, dans le cas de la libération, sont accentués, renforcés, véhiculant ainsi davantage de reconnaissance. La rémunération, la structure organisationnelle et la gestion des carrières sont des dimensions de la reconnaissance qui semblent, quant à elles, plus controversées au travers de la libération.

En effet, nous avons également pu constater que tout n'est pas toujours tout blanc ou tout noir. Les avis sont parfois contradictoires sur ce qui est vecteur de reconnaissance et cela s'explique principalement par le fait que la reconnaissance est un concept fortement affecté par la subjectivité des individus, par leur personnalité, par leur conception de la reconnaissance, par leur besoin de reconnaissance mais également par la capacité de ceux-ci à s'adapter à la libération d'entreprise, à une nouvelle forme de travail. Ainsi, ce qui est source de reconnaissance pour les uns ne sera pas forcément source de reconnaissance pour les autres.

5 CONCLUSION GENERALE

Cette dernière partie comportera une conclusion générale de ce travail mettant ainsi en évidence la question de recherche qui nous a animé jusqu'ici et les réponses apportées suite à notre enquête de terrain. Les perspectives critiques seront par la suite abordées avant de terminer avec les apports managériaux, les limites et les pistes de développement.

5.1 Conclusion

Ce mémoire s'intéressait particulièrement à l'entreprise libérée et à la reconnaissance qui y est véhiculée. La question de recherche qui a suscité notre intérêt tout au long de ce travail est la suivante : « En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? ». À travers une étude de cas focalisée sur l'entreprise Decathlon Belgique, l'objectif était donc de répondre à cette question et de voir si tel est le cas. Nous avons dès lors procédé en quatre temps.

Dans un premier temps, nous avons analysé d'un point de vue théorique les concepts repris dans notre question de recherche. Le premier étant celui de la reconnaissance, ayant été défini comme « *la démonstration ainsi que la perception du fait que nos investissements, nos pratiques de travail, nos résultats, et notre personne sont appréciés à leur juste valeur contribuant ainsi à notre développement identitaire* ». Nous avons ainsi découvert que la reconnaissance au travail pouvait être véhiculée à la fois à travers des dispositifs de Gestion des Ressources Humaines tels que la gestion des carrières, l'évaluation de la performance et la rémunération mais aussi, à travers d'autres dispositifs se référant, quant à eux, au type de management, de gouvernance et aux nouvelles organisations du travail. Par la suite, nous avons tenté de mieux cerner l'entreprise libérée, deuxième concept central, et ses caractéristiques. Ce qui nous a mené à caractériser celle-ci comme « *une forme de design organisationnel essentiellement basée sur la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des salariés agissant dans l'intérêt de l'entreprise* ». En croisant, ces deux chapitres portant sur les deux concepts clés de ce travail, il était alors possible d'inférer un chapitre sur la reconnaissance au sein des entreprises libérées. Cependant, au vu du manque de littérature, il était essentiel d'avoir recours à une analyse de cas pratiques.

Dans un second temps, et ce en vue de confronter théorie et pratique, une méthodologie de recherche a été établie. Étant donné le caractère exploratoire de la question de recherche, le choix d'une démarche qualitative sur base d'entretiens semi-directifs a été fait. Voulant réaliser une étude de cas sur une seule et unique entreprise, Decathlon Belgique a par la suite été sélectionnée. En effet, il est apparu que l'entreprise pouvait bel et bien être caractérisée comme une entreprise libérée. Finalement, le guide d'entretien, et par conséquent les entretiens, ayant été divisés en thèmes, il a dès lors semblé qu'une analyse thématique serait l'approche la plus appropriée afin d'analyser les résultats obtenus lors de l'enquête de terrain.

Dans un troisième temps, et ce sur base de l'analyse thématique menée précédemment, la partie description a permis de mettre en avant la perception qu'ont les collaborateurs de Decathlon Belgique concernant l'entreprise libérée au sein de leur propre structure. Celle-ci étant notamment perçue par certains comme une occasion de répondre avec rapidité et agilité à un monde de plus en plus complexe tout en redonnant du sens au travail, en permettant aux collaborateurs d'être davantage acteurs de l'entreprise en jouissant d'une certaine autonomie sur leurs périmètres respectifs. Par ailleurs, cette partie a également permis de percevoir quelles étaient les principales sources de reconnaissance au travail pour ces travailleurs et comment (si tel est le cas) la libération d'entreprise influence la reconnaissance que ces derniers perçoivent.

Finalement, la dernière partie de ce travail a permis de répondre à la question de recherche : « En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? ». En effet, il est apparu à la suite de la démarche de recherche qu'un processus de libération pouvait modifier la reconnaissance au travail. Cependant, même si cela paraît tentant de considérer ce processus comme favorisant la reconnaissance au travail étant donné, notamment, les valeurs de démocratie, d'humanisme et d'égalitarisme qu'il promeut, il s'agirait alors d'un raccourci trop réducteur et inexact.

Comme nous avons pu le constater, la libération d'entreprise laisse apparaître de nouvelles formes de reconnaissance pour les travailleurs mais, là où de nouvelles formes apparaissent, d'autres sont parfois restreintes ou simplement laissées-pour-compte. Ainsi, l'enquête chez Decathlon Belgique a permis de mettre en évidence de nouvelles sources de reconnaissance essentiellement liées à la libération telles que la reconnaissance à travers la liberté du dialogue, le style de management orienté vers un management « transformationnel », le développement de talent à travers des formations, des réalisations de projets et la possibilité d'être soi-même.

Par ailleurs, il est également apparu que la culture du feedback, la formation et « l'évaluation de la performance », l'accompagnement humain, bien qu'également présents dans les entreprises dites « traditionnelles », sont des sources de reconnaissance renforcées par la libération d'entreprise, du moins chez Decathlon.

La rémunération, la structure organisationnelle et la gestion des carrières sont, quant à eux, des dispositifs vecteurs de reconnaissance qui à travers l'entreprise libérée semblent plus nuancés. En effet, ce travail a également permis de mettre en évidence le caractère subjectif de la reconnaissance qui peut varier d'une personne à une autre en fonction de ses intérêts, de ses besoins. Un processus de libération ne semble pas être sans effet sur la reconnaissance transmise par l'entreprise aux collaborateurs. D'où l'importance de rester vigilant au processus de reconnaissance lorsque d'aussi gros changements, tels que celui de la libération d'entreprise, se produisent. Un bon encadrement et un accompagnement adéquat sont dès lors des points clés.

5.2 Perspective critique

Ce chapitre aura pour objectif d'apporter une perspective critique, de prendre du recul quant au travail réalisé.

Tout d'abord, avant d'achever ce mémoire, il semble intéressant de déconstruire ce qui semble aller de soi. En effet, aujourd'hui, il y a une naturalisation qui consiste à dire « Il faut libérer l'entreprise », « Il faut être autonome », « Il faut donner davantage de responsabilités aux travailleurs ». Auparavant, il y avait une naturalisation à dire « Il faut contrôler les travailleurs » qui, au fil du temps, a vu sa légitimité réduite au profit de la libération d'entreprise. Cela est la résultante des contextes sociaux et économiques évoluant au gré des décennies. Aujourd'hui, dans un contexte de souffrance au travail et de perte de sens au travail, l'entreprise libérée semble être LA solution, cela peut paraître être une évidence. Cependant, d'autres alternatives existent également. D'autre part, il n'est pas donné à tout le monde de travailler au sein d'une entreprise libérée. En effet, certaines personnes n'ont pas cette capacité à travailler de manière autonome ou à prendre des responsabilités.

Par ailleurs, il semble pertinent d'adopter une position de recul quant aux rapports de pouvoir et de contrôle au sein de telles entreprises. En effet, l'entreprise libérée est présentée dans le management comme vectrice de liberté, d'autonomie, de responsabilités, au détriment du

contrôle et de la méfiance. Cependant, nous pourrions pointer l'apparition de nouvelles formes de contrôle, dont notamment, celle de « l'autocontrôle » ayant de fortes implications sur les collaborateurs et leur engagement au sein de l'organisation. D'autre part, il semble que d'autres rapports de pouvoir soient occultés. Effectivement, l'entreprise libérée prône un aplatissement de la hiérarchie avec la réduction de niveaux hiérarchiques. Cependant, même si le nombre de niveaux diminue, il en existe toujours étant ainsi des lieux et symboles de pouvoir.

Par ailleurs, une démarche de réflexivité sur ce travail paraît essentielle. En effet, après des relectures et des feedbacks apportés sur ce dernier, il semblait qu'un certain engouement pour l'entreprise libérée se dégageait, laissant percevoir un manque de recul criant. Même si il est vrai que l'idée de l'entreprise libérée peut paraître séduisante, le but de cette démarche n'était en aucun cas d'influencer ou de tenter de convaincre le lecteur.

Enfin, il serait réducteur de considérer les finalités de cette recherche comme contribuant essentiellement à la performativité de l'organisation. En effet, les apports de cette recherche peuvent également contribuer à l'amélioration du bien-être des travailleurs au travail, influençant également ses relations avec les parties prenantes de l'organisation.

5.3 Limites

Dans ce chapitre nous aborderons les limites rencontrées au cours du travail de recherche qui a été mené.

Une première limite à laquelle nous avons été confrontés concerne l'entreprise libérée en tant que telle. En effet, l'entreprise libérée est un phénomène assez récent. Même si des études se sont intéressées à ce concept, il n'existe encore à ce jour que peu de littérature sur le sujet. Il a par conséquent été difficile de trouver des écrits abordant d'autres facettes de l'entreprise libérée que sa caractérisation. Effectivement, la majorité de la littérature s'est principalement concentrée à tenter de définir et caractériser l'entreprise libérée mais semble ne pas encore s'être attardée à explorer certains dispositifs tel que celui de la reconnaissance au sein de ce type d'entreprises.

Une deuxième limite de ce travail porte sur l'échantillon sur lequel les entretiens ont été menés. En effet, bien que cet échantillon ait tenté d'obtenir une certaine parité homme/femme, la taille

de celui-ci demeure cependant restreinte avec une dizaine d'entretiens réalisés. De plus, en dépit du fait que ces entretiens aient été menés auprès de collaborateurs issus de différents magasins, il n'était pas possible, au vu du contexte actuel sur lequel nous reviendront juste après, d'obtenir des témoignages en provenance de l'ensemble des Decathlon Belgique. Comme vu précédemment, les magasins de Belgique peuvent être à des stades de libération différents dépendant de chaque store leader et de sa capacité à intégrer le changement mais également de l'adhésion des collaborateurs à cette nouvelle manière de travailler.

Finalement, une dernière limite rencontrée lors de cette enquête porte sur le contexte dans lequel celle-ci s'est déroulée. En effet, les entretiens ont été réalisés entre avril et mai 2020, en plein confinement lié à la crise sanitaire du Covid-19. Des entretiens en face à face n'ont dès lors pas pu avoir lieu, laissant ainsi la place à des entretiens virtuels au moyen des ordinateurs ou téléphones, rendant ainsi la relation répondant/interviewer quelque peu différente. Par ailleurs, le contexte a également pu influencer dans un certain sens les réponses des collaborateurs. Enfin, il semble essentiel de noter que l'enquête ne s'est limitée qu'à une entreprise, Decathlon Belgique, notamment en raison du contexte rendant difficile les demandes d'entretiens.

5.4 Apports managériaux

Ce chapitre aura pour objectif de présenter les principaux apports managériaux ressortant de l'enquête menée chez Decathlon Belgique.

Libérer une entreprise n'est pas sans effets sur l'organisation et les personnes qui la composent. Ce phénomène visant notamment à remettre l'Humain au centre du fonctionnement des entreprises, n'avait, jusqu'ici, pas encore été analysé sous l'angle de son impact sur la reconnaissance au travail des collaborateurs. Ainsi, les résultats développés permettent de mieux comprendre comment la reconnaissance se manifeste à travers des organisations ayant entrepris un processus de libération. Les conclusions apportées par ce rapport permettent également de mettre en évidence les sources de reconnaissance négligées par la libération, permettant ainsi aux différentes personnes de l'entreprise d'entreprendre un cheminement afin de tenter d'y remédier.

Notre étude a, par ailleurs, également mis en évidence le caractère subjectif de la reconnaissance qui est un construit social, un ressenti propre à chaque être humain. Lors de changements tels

que la libération d'entreprise, l'accompagnement humain est alors non négligeable et la vigilance doit être de mise afin de veiller à la reconnaissance de chaque collaborateur. Finalement, il n'est pas à exclure que d'autres formes de reconnaissances moins explicites existent également.

5.5 Pistes de développement

Dans ce chapitre nous évoquerons quelques pistes de développement au vu de futures recherches visant à considérer la reconnaissance au sein de l'entreprise libérée.

Premièrement, la limite évoquée précédemment concernant l'étude de cas unique chez Decathlon Belgique, met en avant l'intérêt pour la considération de multiple cas en vue d'une recherche plus en profondeur permettant ainsi une meilleure représentativité des sources de reconnaissances liées à la libération d'entreprise.

Deuxièmement, il semble intéressant de se questionner sur le sens du sacrifice, le surengagement impliqué dans l'entreprise libérée au vu des responsabilités, de l'autonomie et des libertés accordées et pouvant ainsi affecter la reconnaissance.

Troisièmement, à la suite d'une crise sanitaire comme nous l'avons connue, il serait intéressant de porter attention aux répercussions de cette crise sur ce type d'entreprise. En effet, les impacts de celle-ci pourraient affecter le processus de libération mais également les dispositifs de reconnaissance des collaborateurs.

Finalement, comme nous l'avons vu, un processus de libération peut également toucher à la reconnaissance externe en l'absence d'un « titre », par exemple. Il serait dès lors intéressant de s'interroger davantage sur les autres formes de reconnaissance externes pouvant également être altérées à la suite d'une telle transformation.

BIBLIOGRAPHIE

Aigouy, C., & Granata, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*, 63-85.

Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*, 163-184.

Antoine, M., & Stinglhamber, F. (2017). *Reconnaissance au travail*, Rapport théorique, Chaire LaboRH, Université Catholique de Louvain, vol.6, no.2, 1-31.

Babelio. (s.d.). Frédéric Laloux. En ligne

<https://www.babelio.com/auteur/Frederic-Laloux/257646>, consulté le 5 mai 2020

Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Style de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, *105*, 19-37.

Benghozi, J-P., Pollet, P., Trahand, J., & Vardanega-Lachaud, N. (2002). Le travail en réseau - Au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de demain. Paris : l'Harmattan.

Bentabet, A. (2013). Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre-exemples de la bonne gouvernance en Algérie. *La revue des sciences de gestion*, *259-260*, 91-100.

Bernoux, P. (2011). Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, *10*, 158-168.

Brun, J-P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation. En ligne

<http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/Document-de-sensibilisation-La-reconnaissance-au-travail-une-pratique-riche-de-sens.pdf>, consulté le 27 octobre 2019

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

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *GRH : gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

Casalegno, J-C. (2017). L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 225-245.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19, 55-65.

Chêne, A-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 185-204.

Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris: La Découverte.

Dalmas, M. & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 8(90), 151-174.

Decathlon (2019). A propos. En ligne

https://www.decathlon.media/fr_FR/a-propos-2020, consulté le 22 avril 2020

Decathlon (2020a). Recrutement. En ligne

<https://recrutement.decathlon.fr/lentreprise/decathlon/>, consulté le 22 avril 2020

Decathlon (2020b). A propos. En ligne

<https://sport.decathlon.be/fr/propos-de-decathlon>, consulté le 22 avril 2020

Deloitte. (2017a). *Étude sens au travail ou sens interdit ?* En ligne https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/etude-sens-au-travail-ou-sens-interdit?_ga=2.86780248.1783741571.1568186124-1279259043.1568186124, consulté le 27 octobre 2019

Deloitte. (2017b). *Qualité de vie au travail et la bienveillance*. En ligne <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/qualite-de-vie-au-travail-et-la-bienveillance.html>, consulté le 27 octobre 2019

Dietrich, A., & Taskin, L. (2016). *Management humain*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.

Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'expansion Management Review*, 150, 104-112.

Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 32, 36-53.

D'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 247-264.

El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 64(4), 662-684.

Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 87-107.

François-Philip de Saint-Julien, D. (2010). « Le stress des « survivants » à un stress social ». *La revue des sciences de gestion*, 241, 85-100.

Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée ? In M. Detchessahar (coord), *L'entreprise délibérée* (93-123). Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychologie*, 8, 27-36.

Getz, I., & Carney, B. (2016). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A-C. (2017). “L’entreprise libérée” : analyse de la diffusion d’un modèle managérial. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 205-224.

Giritli, H., & Oraz, G. (2004). Leadership styles: Some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22, 253-262.

Holtz, T. (2017). Mutation du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 125-140.

HR-Voice. (2019). *Étude Cadremploi : 1 cadre sur 2 estime avoir déjà fait un burn-out*. En ligne <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/etude-cadremploi-1-cadre-sur-2-estime-avoir-deja-fait-un-burn-out/2019/06/17/>, consulté le 27 octobre 2019

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.

Interview de Monsieur Frederic De Clerck : !OFVidéoEntrepriseLibérée! [Vidéo]. (2018). Belgique : Ailouvain. En ligne <https://www.ailouvain.be/page/entreprise-liberee>

Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96, 42-59.

Kocyba, H., & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler*, 18, 103-118.

Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations (version illustrée)*. Paris : Diateino.

Larousse. (2019). *Libération*. En ligne

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/libération/46980>, consulté le 27 octobre 2019

Larousse. (2020). *Management*. En ligne

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>, consulté le 20 mars 2020

Marichal, P., Taskin, L., & Thiran, C. (2019). Le management humain des New Ways of Working: Leçons et enjeux. In L. Taskin (Dir), *Vers un Management humain ?* (67-86). Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 18-31.

Martory, B. & Crozet, D. (2002). *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance*. Paris : Dunod.

Niedhammer, I., David, S., Bugel, I., & Chea, M.(2001). Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle. *Travailler*, 5, 23-45.

Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 490, 349-355.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Pennaforte, A. (2011). Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services. *GRH*, 1, 39-72.

Rousseau, T., & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 109-123.

Trépo, G., Estellat, N., & Oiry, E. (2005). *L'appréciation du personnel*. Paris : Editions d'Organisation.

ANNEXES

Annexe 1 : Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005, p.98)

TABLEAU 1 – Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance				
PLANS D'INTER-ACTIONS	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
Horizontal	• Rencontre sociale (création de liens) • Consultation entre pairs • Soutien face à un besoin personnel • Information sur un sujet d'intérêt • Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ	• Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles • Groupe de résolution de problèmes • Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe • Félicitations adressées mutuellement	• Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) • Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue • Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective • Soutien entre groupes de métiers	• Fête entre pairs pour souligner une réussite • Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante • Réjouissances informelles entre de ux employés au moment de la réalisation des objectifs
Vertical	• Accessibilité et visibilité de la direction • Gestion responsabilisante • Participation au développement • Accès au développement professionnel • Défense de ses employés • Latitudo décisionnelle offerte • Autorisation d'aménagements d'horaire	• Affectation à un projet spécial • Participation autorisée à un colloque • Encadrement professionnel • Appui positif de l'employé envers le patron • Valorisation des porteurs de dossiers • Félicitations adressées à un employé devant les pairs	• Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats • Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses • Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré	• Rencontre d'évaluation du rendement • Mise en relief des bons coups en réunion • Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise • Affichage dans le service des réussites d'équipes • Remise d'une plaque • Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite • Tableau d'honneur
Organisationnel	• Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire) • Rencontre d'accueil pour le nouvel employé • Accès à un travail moins pénible • Programme de suggestions des employés • Information, consultation du personnel • Clarification des normes de rétribution • Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion • Fourniture de services professionnels aux employés licenciés	• Prix de pratique professionnelle • Programme de coaching et mentorat • Programme de mobilité • Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation • Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe	• Reconnaissance des heures supplémentaires • Reconnaissance des années de service • Octroi de temps pour les activités sociales entre employés • Repos accordé	• Primes de motivation • Communiqués, journal des succès • Prix d'excellence, prix d'équipe • Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service • Note personnalisée pour une réalisation méritante • Semaine de la reconnaissance
Externe (services)	• Prise en considération de l'opinion du client, du consultant • Contacts personnalisés • Information offerte au consultant • Accueil sympathique des fournisseurs • Mémoire des caractéristiques personnelles du client	• Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service • Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant • Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant	• Lettre de recommandation pour le consultant variant son ardeur au travail • Feed-back positif à un fournisseur • Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles	• Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail • Augmentation de salaire lors du contrat subséquent • Cadeau du client (bouteille de vin)
Social (communauté)	• Travail bénévole • Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté • Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté	• Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué	• Reconnaissance du travail des aînés et retraités • Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation	• Subventions au mérite à des organismes • Cérémonie de reconnaissance • Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté

Annexe 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

« En quoi un processus de libération produit-il de la reconnaissance au travail ? »

Le cas de Decathlon Belgique

a) Introduction

- Pourriez-vous m'expliquer votre parcours professionnel jusqu'ici et votre fonction actuelle?
- Pourquoi avez-vous postulé chez Decathlon ?

b) Entreprise libérée

- Decathlon a entrepris un processus de libération, selon vous, en quoi cela consiste-t-il ?
- Quels en sont les avantages et/ou inconvénients ?

Pour ceux qui travaillaient déjà là avant la transformation :

- Savez-vous pourquoi Decathlon a entrepris ces transformations et comment s'est décidé ce changement ?
- Quels ont été les changements opérés afin d'aller dans cette voie selon vous ? Comment fonctionne Decathlon ?
- Comment avez-vous vécu ce changement de cap et les transformations l'accompagnant ?

c) Reconnaissance

- Qu'est ce qui dans votre travail procure de la reconnaissance ?
- En quoi ce qui vous procure de la reconnaissance est lié à la libération d'entreprise ?
- Est-ce qu'il y a des situations dans lesquelles vous manquez de reconnaissance au travail ? Lesquelles ? Et quel est le rôle de la libération dans ces situations ?
- La libération empêche-t-elle certaines formes de reconnaissance ?
- La libération permet-elle certaines formes de reconnaissance ?

Annexe 3 : Analyse - arbre thématique

Critères de l'entreprise libérée	Style de management : Libertés, initiatives, responsabilités, confiance et subsidiarité « C'est un peu comme on nous avait expliqué : ils veulent que les employés soient vraiment libres, qu'ils puissent prendre beaucoup d'initiatives et qu'ils aient pas mal de responsabilité. Je peux observer qu'ils savent quand même faire pas mal de choses sans demander à chaque fois l'accord du Big Boss de Marche. Ils sont assez libres. Donc pour moi, c'est ça, c'est vraiment que les employés ne soient pas juste des petits pions qui doivent faire juste ce qu'on leur demande, mais qu'ils puissent également s'épanouir dans leur travail, faire des choses qu'ils ont envie, de tester de nouvelles choses, etc.... et voir après si ça vraiment sympa ,et je pense qu'ils apprécient leur travail pour ça. » Alice « Au niveau des horaires forcément ça se voit. Il y en a qui arrivent fin de matinée et il y en a qui repartent assez tôt. C'est un peu eux qui voient entre eux pour qu'il y ai toujours un minimum de gens dans le magasin. » Alice « C'est juste, on me fait confiance que je prends la meilleure décision pour mes hommes et mes femmes et mes clients évidemment pour garantir la sécurité du job. Donc, c'est une grosse agilité dans le boulot. C'est une agilité, c'est une autonomie, c'est une vitesse. On ne doit pas à chaque fois faire valider chaque décision, chaque idée par des gens hiérarchiquement plus haut placés.» Sam « Et prendre vraiment des décisions en local. Par exemple, moi je m'occupe de tout ce qui est formations sur le coaching et le développement personnel et j'en ai créé, plein à la carte, pour l'entrepôt parce qu'on avait des contraintes de timing qui étaient différentes qu'en magasin. Et donc, ça j'ai fait moi-même, je n'ai demandé à personne. J'ai fait une proposition à l'entrepôt et puis, voilà, on est parti comme ça. Ce qui permet, avec cet exemple très concret, d'ouvrir, de rendre accessibles les formations alors qu'elles n'étaient pas accessibles sur une manière classique. Voilà, c'est ça par exemple. Pour moi, c'est vraiment ça je dirais ; soutenir toutes les initiatives individuelles au service du collectif. » Claire « On a un cadre du jeu qui est assez simple à utiliser. C'est : j'ose être moi-même, je prends des initiatives, j'ose, je prends conseil et je décide. » Claire « C'est vraiment la liberté dans les choix quotidien, on est pas accompagné par la main. Au contraire, il y a beaucoup d'initiatives de chacun. » Léa « Le deuxième principe qui fait vraiment qu'on peut se dire « libéré » c'est qu'on applique le principe de subsidiarité. Donc on prend vraiment les décisions là où il y a l'impact. Donc ça veut dire qu'à aucun moment, sauf cas de force majeure, on a des décisions qui viennent du CEO national qui dit « vous faites ça » et puis c'est tout. Il y a évidemment des marches à suivre qu'on a l'habitude de faire, il faut une cohérence entre les magasins mais par contre, en local on peut vraiment prendre des décisions qui nous impactent nous et qui impactent surtout aussi nos clients. Ça c'est vraiment de la libération parce que, encore une fois, un collaborateur estime qu'il a une bonne idée qui servira mieux ses clients, personne ne va le freiner et on va dire ok mets la en place. Mais tu ne dois pas demander une autorisation, un document signé de ton supérieur pour le faire. » Hugo « En étant dans l'Advise Process (Laloux en parle aussi beaucoup de l'advice process), c'est beaucoup plus réactif, tu ne dois pas remonter des trucs qui vont jusqu'au comité de direction puis qu'ils valident le truc pour que ça puisse redescendre. Non, c'est je consulte les personnes impactées puis je peux y aller, c'est beaucoup plus agile. » Julien
---	--

« Aussi quand on déménage le magasin, quand on va changer : typiquement en hiver il y a plutôt la chasse et puis en été, ils vont transformer pour qu'il y ait plutôt la pêche. C'est vraiment le responsable de ce rayon qui va tout organiser de A à Z. C'est lui qui va organiser son rayon, le déménagement, qui doit faire quoi, etc. C'est lui qui est responsable, c'est lui le chef. Le boss est souvent là pendant les déménagements mais, lui il n'est pas là pour diriger les autres. C'est vraiment l'employé qui a dû organiser tout lui-même. Donc ça c'est aussi une grosse part de responsabilité, je trouve. » Alice

« Si quelqu'un fait une connerie, ça ne va pas du tout être du genre « Oui tu as fait une connerie, c'est pas bien » et tout ça mais c'est vraiment « comment tu aurais pu faire pour t'en sortir », « si tu as une merde, appelle nous ». » Charles

« Mais je n'ai jamais vraiment senti de hiérarchie en mode « je suis ton boss, tu fais ce que je te dis ». » Charles

« Quand on me parle de libération moi j'ai toujours une phrase d'un philosophe en tête : « L'homme s'élève à la hauteur de ses responsabilités ». Je pense que ça reflète totalement l'entreprise libérée. Au plus on va nous donner de responsabilités, au plus on va monter en compétences et au plus on va s'élever dans l'entreprise. C'est vraiment chaque fois cette phrase-là qui me revient en tête lorsqu'on me parle d'entreprise libérée. » Antoine

« Je pense que principalement c'est de réussir à rendre les gens autonomes et responsables dans leur job et dans leur prise de décision. Le but c'est vraiment de casser cette structure hiérarchique, managériale à l'ancienne avec le directeur saint qui a la réponse à tout, qui porte sur ses épaules quelque chose d'incroyable et qui sait la direction, et de permettre en local, à chacun, de faire ce qu'il aime et/ou de prendre les bonnes décisions parce qu'il est autonome et qu'il peut le faire, qu'il ose le faire parce qu'on lui en donne la responsabilité. Libre d'entreprendre ce qu'il veut. » Max

« La décision des salaires pour certaines personnes, on ne sait pas encore le faire avec tout le monde, avec tous les vendeurs, ça va à plusieurs vitesses, en fonction des magasins aussi. Mais c'est quelque chose qu'on permet de dire « est-ce que mon salaire est juste et responsable ? » Max

Oser un petit peu changer les manières de fonctionner. Est-ce qu'on peut faire un petit peu de homeworking, est-ce que on peut réorganiser nos journées ? » Max

« Dans la vie de tous les jours, moi je le ressens beaucoup, par rapport au client, quand il y a une décision à prendre pour un prix ou autre, ils nous laissent vraiment faire tant que ce n'est pas dans l'abus évidemment. Donc ça c'est vraiment super agréable de se dire qu'on ne va pas devoir faire poiroter dix minutes le client et aller demander la décision ou déjà juste oser aller demander si on peut faire quelque chose. » Emma

• Structure organisationnelle

« L'interprétation facile, on va dire, c'est on retire la pyramide et on travaille sur les compétences. Par ça je veux dire qu'on retire les rôles hiérarchiques ou un maximum de rôles hiérarchiques pour développer les talents de chaque individu et permettre de travailler en réseau beaucoup plus facilement. » Sam

« Alors, il y a encore des responsabilités qui sont différentes, c'est très bien. Pourquoi ? Parce qu'il faut quand même encore donner une direction, une vision. Par contre, là où ça va changer, c'est que ce n'est pas moi qui décide seul. Je parle d'un store leader et pas d'un directeur. J'utilise les deux mots juste ici pour te permettre la compréhension facile et faire l'analogie sur des termes plus classiques qui sont utilisés en dehors de Decathlon. Mais, à aucun moment, avec un Decathlonien je ne parlerais d'un directeur. Ce n'est pas du tout ma vision de la chose. Le samedi, je suis en caisse, je suis au déchargement, je suis avec mes clients comme tout le monde. Je n'ai pas un bureau en

haut dans la tour, mais au milieu du magasin. Je reste accessible pour mes clients et mes équipes à tout moment. Et ça, tu ne le retrouverais pas dans le profil du directeur classique (où je ne pense pas en tout cas). Pour moi, l'essentiel c'est vraiment d'être au milieu de mes équipes, de mes clients et de les mener dans une direction. Mais pas du tout de leur dire : maintenant on tourne à droite et vous n'avez qu'à exécuter. Là, c'est la grosse différence que j'y vois. Mais oui, il y a encore certains rôles qui existent. Il y a moins de rôles hiérarchiques. Mais pour moi, la hiérarchie c'est surtout comment on l'interprète, comment on la fait vivre, comment on prend une position autoritaire ou d'accompagnant.» Sam

« La libération d'entreprise, en quelques mots, comment moi je le perçois, on fait un peu tomber cette hiérarchie pyramidale qu'on a dans une entreprise un peu traditionnelle, de manière à aplatir ça, de manière à dispatcher les responsabilités et permettre au vendeur à ne pas rester dans une case bien définie avec des savoir-faire et savoirs-être bien déterminés mais justement de pouvoir s'épanouir et donner du sens à son métier en faisant des choses qui nous animent au fond de nous. » Antoine

« Mais je ne sais pas parce que en fait on l'appelle Jérémy. C'est vrai que là-bas, tout le monde est vraiment proche. Le patron, on lui fait la bise, on le tutoie. C'est pas comme dans les autres entreprises. Nous on ne dit pas « attention il y a le patron aujourd'hui » mais « Il y a Jérémy qui vient ». » Alice

« Oui, on va dire que chef c'est l'ancienne appellation. Je dis chef de rayon aussi parce que ça parle aux gens. Entre le langage public, le langage d'Evere, le langage de Wavre et le langage qu'il faudrait avoir. Je ne suis pas perdu c'est juste que parfois je ne dis pas les bons termes. » Alex

« C'est un peu compliqué parce que moi je suis entre deux magasins. Le magasin d'Evere est plus avancé dans la libération que celui de Wavre. Celui de Wavre c'est encore les responsables, les chefs de rayon alors qu'à Evere si tu dis ça, ça ne parle à personne car tout le monde est responsable de quelque chose. Ils sont beaucoup plus libérés. Moi je suis entre les deux jargons donc parfois je perds un peu tout le monde. Mais à la vision de Decathlon, tu as le rôle de teamplayer, leader, ressources et coach. Tout le monde peut être leader. Tu peux être leader sur un sport, sur un périmètre du magasin, sur un projet en marge du magasin direct. Il y a certains projets auxquels je participe comme ressource, ou j'aide le leader. Et le leader de ce projet peut également être quelqu'un qui m'aide dans un projet ou moi je suis leader. C'est assez varié. C'est ça aussi la libération d'entreprise, la hiérarchie est moins claire. Il y a certains moments où il y en a un qui est leader sur un tableau, un projet, puis c'est un autre, mais ça ne veut pas dire qu'il y en a un qui est au-dessus de l'autre. » Alex

« Dans la vision Decathlon, si tu veux il y a cinq piliers dont l'un d'eux c'est Do What I Love. C'était pouvoir s'écrire un rôle. S'écrire un rôle, c'est de base tu as une fiche métier pour laquelle tu as signé. Mais par contre toi tu t'écris un rôle, ça veut dire que tu prends cette fiche métier et tu l'explores, tu enlèves ce pour quoi tu es moins fort ou ce que tu n'aimes pas faire, pour lesquels tu arrives à des résultats moins performants et tu laisses ça à quelqu'un d'autre qui aime bien le faire. Et toi tu prends des parties dans lesquelles tu t'épanouis le plus, dans lesquelles tu te sens créer plus de valeur. [...]. Dans le langage Decathlon, on disait écrire son « T ». Donc, tu as ton vertical, c'est un peu plus ce qui fait référence à ton métier de base. C'est là où tu te dis je passe X temps dans mon rayon, je passe X heures à ça, X heures à ça. Et puis sur la barre transversale de ton « T », tu te dis : à côté de ça je me forme et je me développe sur d'autres compétences pour quelque chose que j'ai envie d'atteindre et qui n'est pas spécialement attendu de moi.» Alex

« Par exemple la photo de l'homme que tu m'as montrée, là, tout à l'heure, où je t'ai répondu que c'était le N°2, ça fait très old school. Mais maintenant, si tu regardes sa signature mail, il est mis « Je m'appelle X, je suis passionné de sport et je travaille pour Decathlon », c'est tout. Avant il était mis responsable de site. On sait très bien que cet homme est impliqué dans un tas de choses et qu'il est leader sur quasi tout ce qu'il fait et que les personnes qu'il manage sont aussi des personnes importantes sur l'échiquier de Decathlon. On sait très bien que le leader magasin c'est le patron du magasin, « il n'y a personne au-dessus de lui dans le magasin ». » Alex

« Quand tu rentres dans la boîte, c'est comme quand tu traines avec un groupe d'amis, il n'y a pas de hiérarchie mais au final tu sais très bien qui est le leader, qui fait un peu quoi et qui compte le plus dans les décisions. Un groupe ça reste des gens qui ont des influences les uns sur les autres. Quand tu as tous les anciens directeurs qui ont maintenant « écrit un rôle », qui font encore un tas de chose avec des responsabilités, qui ont des horaires importants, ce sont des gros moteurs, ça, ça ne change pas. C'est pas parce que tu travaillais en rayon et que maintenant tu es sportleader au niveau local, ça ne change pas grand-chose. Ça ne va pas faire de toi le N°2 de la boîte en deux jours, c'est pas un titre. On ne va pas aller voir ton titre et dire que « tu pèses », on va voir au fur et à mesure que tu fais un tas de choses qui ont de l'influence ou que tu changes un peu le game. C'est ça qui va te donner le mérite et la reconnaissance des gens. C'est plus j'étais au bon endroit au bon moment donc je vais grimper un échelon donc je suis au-dessus de tout ceux qui sont en dessous de moi donc ça s'est bien. C'est beaucoup plus naturel. » Alex

« pour moi, c'est vraiment être à son plein potentiel là où on a besoin de soi. » Claire
« on ne ressent pas vraiment la hiérarchie, tout le monde fait confiance à tout le monde. » Charles

« C'est plus ou moins tout le monde à la même enseigne. D'office que certains ont plus de responsabilités, ça s'est sûr. Mais on est déjà tous habillés pareil, sauf le directeur qui est en chemise. Bon ça s'est normal, il faut bien qu'on voit qu'il est directeur. Mais sinon on est tous pareil, il y en a je ne savais même pas qu'ils étaient à une hiérarchie supérieure tellement on est tous logés à la même enseigne, sur le même pied d'égalité. » Charles

« La libération chez Decathlon, c'est permettre à chacun de pouvoir repenser son rôle chez Decathlon. » Léa

« C'est donc une liberté qu'on offre à chacun d'entre nous de pouvoir un peu réfléchir « quelles sont mes forces ? Et comment je peux aider la boîte à se développer ? ». Être vraiment une force pour l'entreprise, quelles sont mes forces qui peuvent aider l'entreprise à devenir plus forte. » Léa

« ça c'était avant si tu veux. Si tu veux quand tu as une entreprise qui est pyramidale, que tu as ton directeur, puis le directeur il a deux sous directeurs qui eux-mêmes ont en-dessous d'eux 7-8 responsables de rayon, qui ont en dessous d'eux une équipe, ça c'est une ancienne organisation. C'est une organisation par métier, donc si tu veux tu as une fiche métier qui dit par exemple, manager de rayon, ça veut dire que je dois faire ça, ça, ça, les horaires, mon recrutement, mon dynamisme commercial, etc. mais on essaye de ne plus avoir ça. On essaye d'avoir des rôles. Tu as différents rôles dans le magasin ; responsable de la sécurité, responsable des horaires, etc. Mais ça ne veut pas dire qu'il faut avoir un titre spécifique pour avoir le rôle. C'est plutôt plein de rôles qui sont dispersés partout. Dans le langage commun tu peux dire que je suis manager de deux personnes qui sont elles-mêmes manager de rayon mais c'est peut-être moins tranché que ça, moins noir et blanc. Mon job c'est de m'assurer que la rando elle tourne

à Decathlon Evere et qu'elle fasse du résultat et satisfasse les clients. Pour le reste c'est de la popote interne, savoir qui fait quoi on s'en fou un peu. » Hugo

« C'est un peu ce que je t'ai expliqué la tout de suite, quand tu fais la distinction entre rôle et métier. Une entreprise libérée, en tout cas chez Decathlon, c'est tu dois pas avoir un métier spécifique pour pouvoir faire ce que tu aimes et pour pouvoir ce en quoi tu es fort. Donc si tu as quelqu'un qui est passionné de recrutement, pourquoi est-ce qu'il doit forcément être manager pour recruter ? Peut-être qu'il sera simplement plus fort que son manager pour faire du recrutement. L'idée c'est vraiment d'utiliser les forces de chacun aux bons endroits. Pour illustrer ça, ici dans notre équipe en rando, c'est aucun des trois leaders qui s'occupent du recrutement. C'est un collaborateur, un employé classique si tu veux, qui lui s'occupe du recrutement et du process de A à Z parce qu'il est passionné de ça, parce qu'il est fort là-dedans, etc. Évidemment, il est en communication avec les leaders pour savoir quels sont les besoins mais c'est vraiment lui qui fait les interviews, qui fait le process de recherche, etc. ça c'est vraiment l'idée qu'il y a derrière, c'est dire « je développe mes talents, je sens que je suis fort dans quelque chose, j'ai l'opportunité via des formations et via l'accompagnement de développer mes talents et je les mets à profit au service de l'entreprise sans avoir besoin de forcément avoir un titre ou quoi que ce soit ». » Hugo

« Comme on travaille en réseau aujourd'hui, on a la possibilité de travailler sur des sujets RH sans être dans l'équipe RH. Il y a vraiment des sujets qui se sont dilués en terme de responsabilité. » Julien

« une organisation plus elle grandit, plus à un moment donné elle veut se structurer, c'est un peu organique. Mais le problème c'est qu'une entreprise, plus elle va grandir, plus sa structure va devenir paralysante et enfermante pour les éléments qui sont à l'intérieur. Pour moi libérer une entreprise, c'est juste revenir à ce qu'était l'ADN de l'entreprise à la base. Si je prends Decathlon, à la base, c'était une bande d'entrepreneurs un peu fou qui voulaient rendre le sport accessible. Je pense que l'idée c'est vraiment de nettoyer tout cette structure de ce qui est inutile, de croyances qui se sont instaurées pour permettre aux gens d'être pleinement eux-mêmes, d'être pleinement dans leur talent et qu'ils puissent travailler dans le sens de l'entreprise. » Julien

« Libération je n'aime d'ailleurs pas trop le mot parce que l'objectif derrière tout ça c'est amener de la confiance. De la confiance et dans l'organisation, et dans les individus. C'est ce que j'observe dans plein d'organisations, c'est que la structure hiérarchique amène des enjeux de pouvoir, des enjeux d'ego qui font qu'à un moment donné, les gens n'ont plus confiance en eux, en leur patron, n'ont pas confiance en leur collaborateurs parce que c'est vraiment des enjeux de pouvoir qui s'installent. » Julien

« Donc pour moi c'est toutes ces structures où à un moment donné on va enlever tout le superflu et revenir l'essentiel même de ce qu'était le sens de cette organisation. Et donc permettre aux gens de s'épanouir dedans. Encore une fois pour servir le sens parce que nous au début on a fait l'erreur, on s'est dit qu'on voulait libérer l'entreprise mais on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup d'anarchie. Donc là le plus gros paradoxe c'est qu'il faut énormément de liberté et de responsabilité. Surtout il faut du cadre parce que ça peut être extrêmement anxiogène pour des gens qui n'ont pas de cadre dans ce type de démarche. » Julien

« On a plus de comité de direction, on est passé de 11 niveaux hiérarchiques à 4 ou 5 à l'échelle de Decathlon Groupe. Nos réunions on met du ressenti dedans. On parle en « je », on s'écoute, on est plus avec nos laptop devant nous à regarder des tableaux de chiffres mais par contre on va réellement s'écouter, se demander comment on va. On a instauré des rituels au lieu d'avoir des procédures. Des rituels pour moi, c'est comment

on fonctionne ensemble alors qu'une procédure c'est l'organisation qui te dicte comment il faut fonctionner. » Julien

« Tu vas souvent avoir le statut vendeur/magasinier, vraiment les gens du terrain. Souvent tu as une structure de manager qui est au-dessus. Puis tu as le directeur magasin souvent. Et puis tu as le patron pays et le patron du groupe. Alors qu'avant tu avais vendeur, manager, souvent responsable service client ou responsable exploitation, directeur en formation, directeur régional, patron retail, patron pays, patron de zone, tu peux en ajouter autant que tu veux. » Julien

« Je pense que chez Decathlon, il reste toujours encre, cette évolution traditionnelle. Si on reprend la pyramide de vendeur à manager puis on rentre dans la structure à différents stade. Ça ça reste bien ancré, c'est très difficile d'enlever des coutumes d'entreprise comme ça. Donc il y a toujours cette possibilité d'évoluer dans cette pyramide-là. Mais sur le côté, il y a moyen de créer son métier à partir du moment où c'est justifié, ou ça amène du sens par rapport à l'entreprise, il y a possibilité de créer son métier et d'évoluer dans ce sens-là. Je prends un exemple ici à Namur d'un gars qui était vendeur, il est passé manager. Si on prend la pyramide, il est passé le step au-dessus et après il s'est orienté vers quelque chose de complètement différent, qui n'existait pas. Qui s'orientait sur une mission de partenariat, collaboration avec des entreprises extérieures. Donc lui il s'est vraiment permis d'évoluer vers un rôle et de créer un rôle qui n'existait pas chez Decathlon. Sans la libération d'entreprise, je ne pense pas que ça lui serait permis aujourd'hui, d'exercer son rôle plein temps là-dedans. Il aurait pu faire manager et s'occuper un peu des collaborations avec d'autres entreprises mais il n'aurait pas pu faire tout son métier là-dedans. Je prends un autre exemple d'un gars qui s'est mis sur le projet du magasin pop-up à Namur, qui a ouvert quelques mois. Ça ce n'était pas possible avant, c'est vraiment la libération d'entreprise qui lui a permis d'aller vers un domaine qui lui est cher ; l'ouverture d'un magasin. » Antoine

« Être multitask, pouvoir réaliser plusieurs choses. Ce n'est pas parce que quelqu'un est vendeur dans un rayon qu'il ne doit pas pouvoir développer sa passion pour le basket alors qu'il est dans un autre sport » Max

« Après, je pense que c'est assez global, moi en trois ans, j'ai pu facilement évoluer. Ils ne mettent pas des obligations pour être responsable ou formatrice. Moi on est venu me demander si ça m'intéressait, on m'a dit qu'il fallait suivre quelques étapes et que si ça me tentait je devais faire ça. » Emma

« Ça consiste en beaucoup d'essais-erreurs. Il y a quand même pas mal de choses qui se sont passées il y a deux ans, (on était dans une année qui était très très bonne économiquement) et qui ont été encouragées. Mais une fois que l'économie s'est resserré, ils se sont vite dégonflés parce qu'il y avait des choses qui n'étaient pas rentables. La société comme moi je la vois ou comme on la voit, c'est un équilibre entre l'environnement, l'humain et l'économique. Mais au niveau de la libération d'entreprise, on a fort été dans l'humain et on a un peu dit à tout le monde faites ce que vous aimez. Et quand tu fais ce que tu aimes, tu es hyper productif et ça s'est toujours vrai. Par contre quand tu travailles dans une société, tu dois faire ce que tu aimes ET qui est rentable pour la société. Et ça ce n'était pas toujours vrai. » Alex

• Dimension humaine : formations et accompagnements

« On investit énormément dans l'humain. Je parlais du coaching là tantôt, mais voilà chaque mois on prend, on essaie de prendre le temps pour faire un accompagnement individualisé de chaque collaborateur. Et voir quelles sont les idées, les talents que cette personne a et qu'elle souhaiterait développer. Comment est-ce qu'on peut l'aider, quels

sont les freins qu'elle connaît et qu'on pourrait soulever pour faire émerger de nouvelles possibilités au niveau du boulot. Je ne parle pas que de revenus économiques. » Sam

« On a aujourd'hui la possibilité d'avoir un manager de rayon qui est disponible et on peut faire la demande pour avoir un coach. Cette personne-là va plutôt nous accompagner sur différents projets. Le manager de rayon lui va plutôt être axé sur la performance de rayon, sur le chiffre, sur la mise en place de certaines choses. Le coach lui, il est vraiment plutôt sur l'accompagnement. C'est pas bien de dire ça mais pour moi c'est un peu la base d'un psychologue, les prémisses de la psychologie. J'aime pas ça parce que du coup c'est pas relatif à ce qu'ils font mais c'est un peu ça. » Antoine

« C'est surtout beaucoup de formations. Il y a des formations qui existent, je pense que ce n'est pas propre à Decathlon, je pense que c'est propre à beaucoup d'entreprise. Nous on appelle ça la formation « Ikigai ». C'est un peu pour trouver tes points forts, tes valeurs, etc. Donc ça passe beaucoup par la formation. Ça passe aussi beaucoup par la réflexion, donc ça c'est le rôle du coach, de t'amener un peu sur tes réflexions, de te projeter un peu dans 6 mois, dans un an, dans deux ans. Et c'est aussi un peu le rôle de ton leader de t'aider à identifier tes forces, quels sont tes points de progrès. C'est souvent discuté, toujours avec bienveillance, lors d'entretien. Donc on a des entretiens nous toutes les cinq semaines on va dire. » Léa

« C'est sûr que c'est pas simple pour celui qui fait du management pour avoir du pouvoir, pour pouvoir décider. Il ne faut pas croire que je ne décide de plus rien mais par contre c'est juste différent dans la posture de leadership. Mais pour ces gens-là c'est plus compliqué. Parce que c'est des gens pour qui le statut peut être important, pour qui décider c'est une manière d'exister. C'est pour ça qu'on met beaucoup d'accompagnement personnel dans une transformation. En tout cas moi ma conviction personnelle, c'est qu'il faut beaucoup développement personnel dans une transformation d'entreprise parce qu'on vient justement toucher à des choses très profonde chez les gens. J'ai eu le témoignage d'un directeur magasin qui m'a dit un jour, « ma mère elle a osé parler à ses amis que je travaille chez Decathlon uniquement le jour où je suis devenu directeur ». A quel point le statut dans sa famille il était important. Donc si à ce type de personne on lui dit demain que la hiérarchie ou les statuts ça disparaît, c'est hyper violent pour ce genre de personnes. Et ça je ne le sais pas si je ne lui permets pas de travailler ce genre de sujet ou si je ne lui permets pas d'explorer ce qu'il a en lui. C'est pour ça que je pense que pour tout un tas de personnes, s'il n'y a pas d'accompagnement, c'est extrêmement brutal. C'est comme si on changeait les règles en plein match. On te dit on joue au foot puis du jour au lendemain on joue au basket. Toi tu t'es engagé pour jouer au foot. Nous on avait des gens, on a recruté des gens où l'offre d'emploi c'était « recrute ton futur directeur de magasin » et du jour au lendemain on te dit non tu ne seras peut-être plus directeur magasin parce qu'avant on te nommait, maintenant tu dois postuler. Donc tu dois passer un entretien d'embauche auprès des collaborateurs du magasin. Il y a des gens qui ont raté deux-trois-quatre entretiens comme ça et finalement ils ne sont jamais devenus directeur magasin et ont quitté l'entreprise. Alors qu'anciennement, moi on m'a nommé. Un jour mon régional est venu me voir et m'a dit « je te propose de commencer dans deux semaines dans un autre magasin ». On inverse le process mais il y a aussi plein de part d'ombre derrière et c'est exactement pour ça que nous on a perdu » Julien

« Une autre chose que je pourrais dire sur la libération d'entreprise, moi je suis 100% pour, mais je pense que ça doit être bien encadré. Il faut que des personnes soient formées à ça. Parce que, parfois, on a l'impression qu'on sait ce que c'est la libération d'entreprise en ayant une journée de formation dessus mais ce n'est pas suffisant. Une erreur qu'on est en train de faire chez Decath, c'est la libération des décisions salariales.

Chacun décide de combien il veut s'augmenter en fonction d'un tableau. Ça a commencé avec les directeurs pays qui ont fait ça, puis, chaque fois que ça se valide, on descend d'un étage. Pour le moment, moi, je suis le dernier étage qui peut décider de son augmentation et les chefs de rayon sont les suivants et tout le personnel c'est la suite. Moi, j'ai du mal avec ça parce que les personnes qui ont dit ok on le fait, ce sont des personnes qui avaient reçu des formations sur un rapport à l'argent, sur comment, eux, percevaient leur salaire, etc. ils étaient « préparés ». Moi, c'est quelque chose que j'ai très mal vécu de devoir m'évaluer puis d'aller voir 4 personnes et leur dire « voilà moi je décide de me mettre autant, qu'est-ce que vous en pensez ? ». » Alex

- **Importance du leader**

« Oui, car ça va dépendre de ton leader, à quel point il a des convictions fortes sur le sujet ou pas. Et c'est de nouveau, ça, la force, c'est qu'on laisse l'autonomie. On ne force pas cette transition. On dit plutôt quand tu es prêt, quand tu as les convictions, lances toi. Et on va y aller chacun à son rythme et ce n'est pas grave si tous les magasins ne vont pas à la même vitesse. Parce qu'ils ont tous une histoire différente, des besoins différents, un contexte différent et on le respecte aussi. Et puis il n'y a rien à faire, il y en a qui sont plus ouverts à ça et puis il y en a qui ont besoin d'un côté plus autoritaire, direct pour fonctionner. » Sam

- **Liberté du dialogue**

« Peut-être beaucoup plus de parole ouverte. C'est-à-dire avec nos collègues directs ou moins... ce n'est pas qu'il ait des choses cachées avant ou des mensonges mais c'est vraiment dire la vérité. Voilà, moi, par exemple avec ce lockdown, j'ai décidé de diminuer mon temps de travail quand on va reprendre. Je l'ai déjà communiqué à mon patron et d'autres personnes avec qui je suis en contact, directement, sans en faire des caisses, des réunions officielles ou un email ou je ne sais quoi. Je l'ai dit et puis après on mettra en place tout ce qu'il faut administrativement pour que ça se fasse. Mais parce que je sens que c'est plus juste pour moi. C'est peut-être une crainte en moins de dire les choses plus sensibles ou plus taboues. » Claire

- **Décisions collégiales, collaboratives**

« Pour le changement de rayon, l'implantation de certains produits, au choix de vente par rapport aux vélos, on va discuter avec les responsables de ça. Ça ne va pas être mes deux responsables qui vont dire « Ok on change le rayon, on fait ça ça ça ça » et c'est tout. C'est vraiment un avis, encore une fois, de tout le monde du rayon. Que ce soit un directeur ou un responsable, ils vont prendre l'avis pour différents types de questions qu'ils se posent et qu'ils veulent mettre en place dans le magasin. A mon avis pas sur 100% des choses mais peut-être 90%. » Emma

« Pour l'instant, je dirais que la libération d'entreprise elle est relativement en standby parce que on est plus en train de jouer notre survie que de se dire comment on va développer nos hommes. On est plutôt sur le front qu'à l'entraînement. Autant il y a deux ans on testait un tas de trucs, autant maintenant on attend d'abord de voir ce qu'il va rester à la fin du mois. Évites d'aller trop en formation pour le moment parce que tu es plus efficace en magasin, la formation on ne sait pas quand ça va te rendre plus efficace sur le terrain. » Alex

« C'est la nouvelle mode. » Julien

	« Le principe de la libération c'est justement à un moment donné, aller changer la structure pour bouleverser ces croyances, pour en créer des nouvelles ou en tout cas enlever une part d'ombre de ces croyances. » Julien
Avantages de l'entreprise libérée	Épanouissement, motivation, engagement « Je pense que pour les employés, ça doit être quand même plus chouette de travailler dans une entreprise comme ça, où ils peuvent vraiment prendre des initiatives, laisser libre cours à leur imagination, pour leur choix de leurs produits, l'arrangement de leur rayon. » Alice « C'est quand même beaucoup plus chouette de travailler dans une ambiance comme ça, où on peut prendre des initiatives, être un peu autonome et recevoir beaucoup de feedback sur ce qu'on fait, que d'être juste là et qu'on te dise « aujourd'hui tu vas faire ça, ça, ça, ça, ça et rien d'autre », ici, c'est quand même plus chouette. » Alice « On est plus serein en allant au bureau. On ne se dit pas « le boss au-dessus va donner des directives qui pourraient être ennuyantes ». C'est serein, c'est plus calme et ça donne la confiance en ses collègues aussi. Donc on arrive dans un esprit positif au boulot. » Charles « Ça permet vraiment d'être pleinement soi-même dans l'entreprise. Ça pour moi c'est un énorme avantage parce que ça ramène beaucoup plus de transparence, d'écoute, de dialogue. » Julien « L'avantage c'est que ça nous permet vraiment de nous épanouir davantage parce qu'on fait des choses qui nous sont propres, qui nous sont cher. Ça nous permet de nous développer dans des domaines qu'on aime. En terme personnel, ça nous permet de monter en compétence et de se sentir bien dans ce qu'on fait. Du coup on est plus performant dans ce qu'on fait. Donc c'est gagnant pour l'entreprise. » Antoine Style de management : Libertés, initiatives, responsabilités, confiance et subsidiarité « La décision finale sera la mienne donc je vais décider pour moi-même combien je m'octroie. Mais sur base de ce qu'on appelle un Advise Process, donc sur base des retours que j'ai reçu de mes collègues. [...] Ça renvoie à la responsabilité 100 % chez moi. » Sam « J'aime bien le côté où il n'y a pas de barrières, on peut vraiment foncer dès qu'on a une idée. C'est vraiment : on a une idée, on la fait challenger et puis on se lance. Je vais prendre un exemple : ça fait depuis le début de la semaine qu'on fait des livraisons à domicile par vélo depuis le magasin parce qu'on avait pas mal de problèmes avec notre site web online où les délais de livraison sont assez élevés. Donc, on a pris la décision de se lancer en local. Mais au-delà de ça, à côté de chez moi, j'ai un Léonidas, un Panos, un ICI PARIS XL, je leur ai juste proposé « écoutez, nous on livre les codes postaux X,Y,Z. Est-ce que vous êtes intéressés qu'on livre pour vous et on prend la même commission que pour nous, donc 5 €/livraison ». Voilà, c'est des choses où je croise la personne, je lui propose et on se lance. À nouveau, je n'ai pas besoin de 3 jours ou 10 semaines pour faire valider ce projet. C'est juste, on se lance, on essaie et on voit. On a un droit à l'erreur qui est important évidemment dans ce genre de fonction. On a envie que des talents se mettent en avant, qu'on essaie et qu'on ose. Mais du coup, on doit aussi accepter le droit à l'erreur parce que chaque initiative ne va pas forcément réussir et ce n'est pas grave. Par contre, il faut juste qu'on apprenne quelque chose de cette expérience et ça se sera important. » Sam « Le principe de subsidiarité : la personne qui porte la conséquence, porte la décision en prenant conseil évidemment. Je trouve que c'est une grande réussite. Ce qui est important c'est de garder une harmonie entre les différents Decathlon, que le client ne

soit pas traité différemment d'un Decathlon à un autre. Mais à part ça c'est très bien quand les décisions sont prises en local.» Alex

« Les avantages c'est que tout est possible, tout est vraiment possible. L'initiative, elle, vient que si les gens ont confiance en eux. [...]. il n'y a pas de barrières, les barrières c'est nous qui nous les mettons. Il n'y a vraiment aucun frein.» Claire

« Ça permet aussi un travail plus rapidement parce que si on devait passer à chaque fois par les responsables pour faire plein de choses, on perdrait un temps incroyable et ce ne serait pas productif ni pour l'entreprise ni pour les clients qui perdraient du temps. Au final c'est gagnant-gagnant pour tout le monde. Parce que d'un côté, on a un travail plus complet, on est pas assujéti à des fonctions plus basiques en mode je scanne, je scanne, je scanne et si je dois faire un truc je dois appeler quelqu'un. C'est si je dois faire un truc, je le fais moi-même, j'essaye de me dermerder avant d'appeler quelqu'un. » Charles

« c'est que tu es plus « fort », comme on dit toujours, il y a plus dans dix têtes que dans une donc si toutes les idées peuvent venir de partout, ça va beaucoup plus vite. » Hugo

« Mes journées sont folles mais tout le temps différentes. J'ai pas de canevas, j'ai pas une journée type, je fais plein de choses. Je rentre dans le magasin, et je sors, je ne sais pas vraiment à quelle heure. C'est parfois un peu difficile parce que bien sûr c'est beaucoup de responsabilités. Mais par contre, c'est super vaste, il n'y a pas de monotonie et je fais quasiment que des choses que j'aime. Bien sûr il faut garder les choses qu'on n'aime pas. » Max

« Je pense qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients. Dans le sens où devant un client on est pas à dire « attendez je demande à mon responsable et je reviens vers vous » et il poirote, on a alors l'air moins sérieux. » Emma

• Structure organisationnelle

« C'est ça aussi la libération d'entreprise, la hiérarchie est moins claire. Il y a certains moments où il y en a un qui est leader sur un tableau, un projet, puis c'est un autre, mais ça ne veut pas dire qu'il y en a un qui est au-dessus de l'autre. » Alex

« Les avantages c'est que chacun a l'opportunité de trouver sa place. Parce que dans une entreprise on te recrute souvent comme vendeur et on peut se sentir « enfermé » dans ce rôle là et chez Decath, c'est justement ça qui est bien, c'est que justement le fait d'être une entreprise libérée, ça te permet de bouger d'un endroit à un autre : de vendeur, d'être en magasin, d'être avec les marques, dans les services. » Léa

« c'est l'agilité, si tu as une équipe de dix personnes avec un manager qui a toutes les compétences et qui s'en va, ça veut dire qu'il faut remplacer toutes ces compétence, qu'il faut reformer, tu as une période de trou où il te manque tout ce qu'il te fallait. Ici avec toutes les « responsabilités » qui sont splittées entre tout le monde, si quelqu'un s'en va et qu'il faut remplacer un truc, ça se reconstruit très vite. Donc tu es plus résistant, tu es plus agile. » Hugo

« Parce que avant, je me rappelle, je jouais un peu au directeur, je jouais un peu un rôle parce que c'était ce qu'on attendait de moi et donc c'est ce que je faisais. Quelque part en faisant ça, je me suis senti pouvoir être plus moi-même et à pouvoir participer à des décisions très concrètes sur le terrain. » Julien

« Ce qui est gagnant aussi pour l'entreprise c'est que ça leur permet beaucoup plus facilement d'intégrer des nouvelles responsabilités, des nouvelles attentes sans pour autant nous faire monter dans des cases en hiérarchie. Quand je prends mon cas par exemple, aujourd'hui j'ai des responsabilités de manager de rayon alors que je n'ai que le statut vendeur. La libération d'entreprise permet à l'entreprise de m'amener ces responsabilités là sans pour autant me payer plus derrière. Donc il y a des avantages

	pour l'entreprise, il y a des avantages pour le vendeur qui lui monte en compétence. » Antoine « La plus gros avantage que j'ai ressenti dans ma situation, c'est de pouvoir évoluer facilement. Je n'ai que mon CESS, je n'ai pas de diplôme, je n'ai pas fait d'études supérieures et au final je me retrouve formatrice. J'ai 22 ans et je donne des formations à des gars qui sont chez Decathlon depuis 20ans qui sont responsables, qui ont un rôle plus élevé que le mien et au final je n'ai eu aucune barrière, aucun frein par rapport à ça. C'est l'évolution dans l'entreprise qui est plutôt avantageuse à ce niveau-là. » Emma • Liberté du dialogue « Un autre effet positif, selon moi, c'était la liberté du dialogue. Autant Decathlon n'était pas une boîte trop hiérarchique avant. Autant aujourd'hui je trouve que tu peux t'exprimer sur un sujet tant que tu es crédible. [...]. J'ai l'impression que les gens osent un peu plus donner leur avis. Parfois, ça a des côtés négatifs car on ne va pas toujours dans le même sens. Tu aimerais bien que ça aille vite mais vu que chacun donne son avis, on va un peu plus lentement. Mais je pense au global, que pour convaincre les gens c'est très positif. Si tout le monde donne un peu son avis. Tant que l'on est crédible. » Alex
Inconvénient de l'entreprise libérée	• Confiance « Il faut vraiment avoir une relation de confiance envers les employés. Il ne faut pas se tromper sur qui on emploie parce qu'il peut avoir des grosses conséquences vu les responsabilités qu'ils peuvent prendre. » Alice « Les inconvénients c'est que c'est le genre de système où il faut vraiment les bonnes personnes parce que tu peux rapidement te déresponsabiliser ou dire « moi j'ai envie de rien faire, je vais un peu me mettre sur le côté » et te faire oublier tout en étant pas forcément suivi. Et si le suivi n'est pas bon, ça peut vite être noyé dans la masse, la personne qui est incompétente. Évidemment quand tu as une structure pyramidale, si il y a un endroit de ta pyramide ou la personne n'est pas compétente, ça va vite se ressentir parce que tous les gens en-dessous ils sont entraînés de se foirer. Tandis que là vu que c'est beaucoup plus en toile d'araignée, en réseau, des fois ça peut passer un peu à côté et on se rend pas spécialement compte qu'il y a quelqu'un qui est un peu un fruit pourri dans l'histoire. » Hugo • Cohérence et pertes de vitesse « Il faut quand même qu'il y ait un minimum de cohérence parce que si tout le monde commence à prendre des initiatives à gauche à droite sans que ça reste cohérent avec l'entreprise, pour le magasin ça peut peut-être aussi poser des problèmes. Que ça reste dans l'esprit Decathlon » Alice « Un autre qui est assez fort, c'est qu'à force de tout décentraliser et de permettre une autonomie locale maximale, c'est comment faire pendant les temps de crise pour être efficace quand même, et ne pas avoir chacun des interprétations, des communications différentes. » Sam « Les inconvénients que je peux voir c'est qu'il y ait les mêmes initiatives qui voient le jour en même temps dans différents endroits. Donc, c'est la démultiplication ou le double ou le triple de travail des fois. Et du coup, un peu de perte de vitesse ou de force, ça s'est clair que c'est tout à fait possible. » Claire « Il y a aussi des pertes de vitesse, des vitesses différentes d'une entité à l'autre, d'accès du pays à l'autre. Ça dépend du moteur qu'il y a et qui fait avancer les initiatives. Ça dépend beaucoup des personnes. » Claire

- **Changement difficile**

« Il y a aussi peut-être des personnes chez qui ça peut apporter du stress d'avoir autant de responsabilités. Après eux, ils cherchent justement ça à l'emploi, des personnes qui aiment bien ça et qui aiment bien prendre des initiatives, avoir de l'autonomie. » Alice

« Par contre l'inconvénient, ce n'est pas vraiment un inconvénient mais c'est quelque chose qu'il faut garder à l'esprit. Il faut toujours écouter les inquiétudes qu'il peut y avoir. Parce que il y a des personnes, quand on leur parle de changement, c'est déjà un changement pour eux, ça fait un peu peur. Il y a des personnes qui ont besoin d'avoir une structure parce qu'ils se disent si j'ai un soucis ou si il arrive quelque chose, au moins je sais que je peux me rattacher à ça. C'est pour ça que le fait de libérer l'entreprise, il faut faire attention à bien écouter, qu'il y ai toujours quelqu'un de référence dans ce mouvement. » Léa

« Je ne vais peut-être pas parler d'inconvénients mais plutôt ou en tout cas de zone d'ombre, de difficultés. C'est vraiment une changement de mindset et c'est souvent à ça que les gens sont confrontés parce qu'ils sont tellement endoctrinés à réfléchir d'une manière alors qu'enfait c'est vraiment prendre le contre-pied du système. » Julien

« Les inconvénients, comme on a tendance à dire que c'est libre, quel est le cadre ? Mine de rien il faut savoir travailler dans un cadre, il faut un cadre du jeu, il faut savoir vers où on va. C'est peut-être le plus difficile. Parce que dans un premier temps, les gens qui ont eu l'impression, qui ont toujours été dans un canevas très stricte, très organisé, là on a parfois l'impression de ne pas savoir vers où on va jusqu'à ce qu'on retrouve des directions. Finalement comme les responsabilités de chacun est souvent prise en compte, ce n'est pas toujours facile, il y a des gens pour qui ça ne fonctionne pas spécialement. Qui n'ont pas envie de travailler de cette manière-là. Ça ça peut être un point négatif, ce sentiment d'être perdu au début. » Max

- **Structure organisationnelle**

« Ça peut aussi être un peu un point négatif de ne pas vraiment avoir un manager sur qui tu peux compter parce que c'est toi qui est censé prendre les initiatives. » Alice

« un des risques, c'est de se retrouver seul. Parce que ce qu'on faisait avant n'existe pas ou plus, et du coup, de ne pas être assez exigeant sur des rituels de Decathlon : par exemple, une réunion mensuelle avec une équipe, un rendez-vous individuel par mois, etc. ça peut être des craintes. » Claire

« Parfois ça peut ne pas être facile pour quelqu'un qui débute, qui arrive. C'est un peu rassurant quand tu débutes d'avoir un manager de référence à qui tu peux tout le temps aller poser des questions. Ici on va te dire « va voir lui c'est lui qui est responsable, va voir lui, c'est lui qui est responsable,... ». Quand tu débutes ça peut être un peu déroutant, tu ne sais pas trop à qui tu dois t'adresser. » Hugo

« C'est aussi très perturbant quand on a connu un système pyramidale pendant des années, d'arriver dans une nouvelle culture d'entreprise où on est un peu, pas livré à nous-mêmes mais où on peut un peu partir dans tous les sens. Il faut pouvoir se fixer des barrières soi-même ou que l'entreprise le fasse. » Antoine

« Un inconvénient que peut amener la libération d'entreprise c'est, comme je t'ai tout à l'heure, les gens s'orientent vers des missions dans lesquelles ils se sentent bien mais ils oublient notre fonction première. Par exemple, nous avons une fiche métier avec des savoir-faire et savoir-être mais lorsqu'une personne se focalise sur sa mission, son métier de base peut être oublié. » Antoine

« Peut-être que quand on rend dans cette transformation, souvent, on va être fort axé sur l'humain, sur l'accompagnement humain et on aurait tendance à se perdre sur ce qu'on doit faire qui est quand même du business et de l'économique. C'est important

de rester attentif à prendre les bonnes directions. C'est se dire « Ok je fais ce que j'aime mais mon job de base c'est ça quand même ». Donc il faut pouvoir trouver un équilibre entre les deux, entre la gestion humaine et économique de ce projet. » Max

- **Liberté du dialogue**

« Un des inconvénients pour moi, c'était justement que libérer la parole, ça peut amener de la violence aussi du coup il faut amener de la communication non violente. Il y en a qui se disent maintenant qu'ils peuvent tout dire mais non, il y a la manière de le dire, ce n'est pas balancer ta vérité. » Julien

« Comme il n'y a pas cette « supériorité », je pense que certaines personnes se croient certaines choses permises. Sinon à part ça il n'y a rien qui me choque. Peut-être savoir mettre des barrières malgré tout. Si tu es directeur et que tu travailles dans une entreprise libérée, il faut quand même savoir mettre des barrières, montrer que c'est quand même toi le directeur et que tu prends les décisions au final. » Emma

- **Rémunération**

« Ça renvoie à la responsabilité 100 % chez moi. La rémunération c'est un sujet qui reste touchy pour certains et qui n'est pas toujours facile à vivre. Ce n'est pas toujours évident à faire parce que tu n'as pas envie de tomber dans « je dois me vendre ». Mais par contre, je ne peux pas me plaindre de mon salaire par la suite parce que je l'ai choisi et ça c'est plutôt très fort. C'est se dire qu'on a eu 100% l'opportunité de décider de mon salaire. » Sam

« Après, sur le sujet comme la rémunération, c'est parfois pas évident d'avoir ce côté où on doit se vendre. C'est peut-être aussi un peu moins valorisant. Quand ton patron te donne une augmentation, il y a quand même un côté hyper valorisant tandis qu'ici tu dois te la créer. Il y a quand même un impact qui est légèrement différent. Même si ton patron va te dire « bravo, je suis d'accord avec toi, tu peux aller pour ton 5 pourcents ». C'est pas la même chose que, si un jour il débarque dans un échange et qu'il te dit « écoute Sam, merci pour tout ce que tu as fait. J'ai vraiment envie de t'augmenter parce que c'est vraiment top ». C'est vrai qu'à ce niveau-là, la reconnaissance je la vis un peu moins bien que si c'est quelque chose qu'on m'offrait. » Sam

« Ça arrive beaucoup que des vendeurs râlent en magasin parce qu'on leur demande toujours plus mais en étant toujours sur le même barème, en gagnant toujours la même chose. C'est un peu compliqué. » Antoine

« Au niveau du salaire, c'est un peu une manière de responsabiliser plus en payant moins. Même si du coup chez Decathlon on est quand même fort basé sur la méritocratie plutôt que l'ancienneté. Je pense que si quelqu'un fait ce qu'il aime, il le fait bien et donc à ce niveau-là, il y aura toujours une reconnaissance. » Max

- **Rôle du leader**

« Frédéric Laloux, pour moi, c'est une source d'inspiration incroyable, j'ai eu la chance de le rencontrer. Lui, il dit clairement, que dans tous les exemples d'organisations qu'il a analysés, si le dirigeant ne se transforme pas, si l'actionnaire n'est pas ok avec le process, il y a toujours un moment donné où ça se casse la pipe. Aujourd'hui, moi je n'ai pas de contre-exemple. Tout ce que j'ai pu voir, parce que dans mes formations j'ai notamment des externes à Decathlon qui viennent, tout ce que j'ai pu regarder des personnes qui veulent libérer des énergies dans leurs équipes, si au-dessus d'eux ce n'est pas ok, il y a un moment où ils se retrouvent entre le marteau et l'enclume et ça devient très violent. » Julien

	« Une autre difficulté c'est aussi la croyance qu'il faut que tout le monde y aille en même temps. Je crois qu'une transformation dans une organisation, ce n'est jamais que la transformation d'une somme d'individus dans cette organisation. On avait pris le parti que dans certains magasins ça allait aller plus vite que dans d'autres et c'était ok. Parce que tant que le directeur n'était pas prêt à lâcher les choses, il ne le ferait pas de la bonne manière.[...]. Pour moi, c'est aussi une difficulté d'accepter que ça va à des vitesses différentes à différents endroits de l'organisation. » Julien « Par contre une autre difficulté, un des pièges c'est de croire que c'est le nouveau dogme. C'est de remplacer un dogme par un nouveau dogme. Alors que pour moi, c'est comme je le disais avec la méditation, c'est toujours d'observer et de se remettre en question. Aujourd'hui c'est peut-être la meilleure manière de transformer l'organisation, d'en faire une entreprise libérée mais peut-être que dans cinq ans ce ne sera plus la bonne manière. Donc c'est comment rester en éveil sur ça. » Julien
Raisons du changement	« Effectivement, comme tu le dis ,je suis arrivé quand le paquebot était déjà en train de tourner. Mais c'est justement pour éviter d'avoir ce gros paquebot très lourd, qui est compliqué à tourner, qu'on veut quelque chose de très rapide, très agile, très flexible qui peut s'adapter en fonction de nos zones clients. [...]. Parce que si on avance de manière très, très lente et qu'on arrive seulement à tourner de manière très lente, on va se faire bouffer par tout ce qu'il se passe autour de nous. Parce que le monde est agile et rapide aujourd'hui. » Sam « Romu et Fred sont revenus de plusieurs conférences et voyages où ils ont rencontré notamment Frederick Laloux, et, notre président Decathlon international qui est venu avec le message que nous sommes une grosse entreprise, si on veut aller vite et avec l'air du temps, il ne faut plus qu'on décide en pyramide. On avait 11 niveaux hiérarchiques à peu près à l'époque, mais il faut qu'on aille plus vite. Et pour aller plus vite, il faut faire confiance à chacun d'entre nous, que toutes les personnes au plus proche de la solution à mettre en place sont les meilleures pour décider. Donc, partant de ce point de vue-là, il y a eu plein de niveaux hiérarchiques qui se sont évanouis pour ne plus en avoir que 4 ou 5 à peu près, ça dépend des endroits. Et donc, ça va forcément plus vite parce qu'on n'a pas besoin d'attendre l'aval de quelqu'un, on peut soi-même, avec le cadre du jeu, prendre tout de suite une décision. » Claire « Puis aussi, en partant du principe que dans chacune des têtes, on est 20 000 collaborateurs chez Decathlon, il y a beaucoup plus d'idées que dans une seule ou dix d'un comité de direction. Donc ça, c'est quelque chose qui n'a pas de prix. L'intelligence collective, on sait très bien qu'elle fait toujours émerger des solutions. Alors, on sait très bien qu'elles ne sont pas toujours innovantes mais au moins elles sont rassembleuses et ça permet un engouement très fort, beaucoup d'énergie pour une mise en action derrière. » Claire « Il y a plein de raison. Ce qui est certain c'est que le monde évolue de plus en plus vite. J'aime bien utiliser une slide quand je donne des formations ; on voit certains outils combien de temps ils ont mis pour toucher 60 millions d'utilisateurs. Par exemple, le téléphone, ça a mis 20 ou 30 ans ; la télévision, ça a mis 15 ans ; internet ça mis 7 ans ; Facebook ça a mis 5 ans ; si on prend Pokemon Go, ça a pris 15 jours. Donc on voit qu'il y a vraiment une accélération dans le monde qui est présente, ça c'est vraiment une évidence. Les jeunes générations, si on veut garder les talents de demain ou si on veut les attirer, il faut remettre encore plus de sens dans ce qu'on fait. Il y a les enjeux économiques. Il y a les enjeux de globalisation ou de relocalisation. Ce sont tous des enjeux qui font que pour moi il faut ramener énormément d'agilité et il faut ramener l'intelligence au plus proche de la conséquence. Il faut ramener

	l'intelligence vraiment sur le terrain. Or dans la plupart des boîtes, et chez Decathlon c'était le cas, les décisions se prenaient très haut. Alors qu'au final, la décision, de un ils n'allaient pas en payer les conséquences, et de deux, ils ne connaissaient même pas les impacts sur le terrain. Alors que souvent, les collaborateurs de terrain, ils ont la réponse. » Julien « Pendant la crise qu'on traverse actuellement, aujourd'hui, heureusement qu'on a démarré cette transformation il y a cinq ans. Parce que le nombre d'initiatives incroyables qui ont eu lieu, le partenariat avec Delhaize, avec Colruyt, on a des clients qui livrent nos produits pour se faire un peu d'argent de poche, ils viennent dans nos magasins retirer des produits pour les livrer chez d'autres clients. Je peux en citer des dizaines et des dizaines mais pour moi c'est juste pour répondre à ce type d'instabilité qu'il faut sortir de cette sclérose hiérarchique. Je pense que Decathlon avait déjà un terrain plus fertile. A la base on est une entreprise qui est déjà très agile par rapport à plein de boîtes. » Julien « Je dois t'avouer que je ne me souviens plus trop des workshops que nous avons eu à l'époque. Je sais que Decathlon est une entreprise qui est fort axée sur le bien être collaborateur et je pense que c'était un des gros points sur lequel ils ont appuyés, si je ne me trompe pas, pour amener ce projet-là. C'était « on veut votre bien, on a énormément de talents au sein de l'entreprise, on ne veut pas vous brider dans certaines cases. On veut vous permettre d'exploiter vos talents au maximum et de vous faire monter en compétence. » voilà, la libération d'entreprise va permettre ce genre d'action mais je ne sais pas si il y avait d'autres sujets. » Antoine « Je pense, principalement, pour libérer les gens de décisions qui n'avaient pas toujours de sens pour eux. » Max « Pour améliorer aussi la communication et le réseau. Une pyramide, finalement, c'est super dur de fonctionner par étape, par tranche pour atteindre la bonne personne, pour faire comprendre à la bonne personne. Ici une fois que c'est aplani, on voit plus que ça fonctionne comme un réseau. [...]. Donc le network se crée comme ça et je pense que c'est beaucoup plus actif, ça nous permet de réagir beaucoup plus vite, de nous adapter, de moduler. Je pense que Decathlon est une entreprise vraiment super agile. On a parfois le sentiment de ne pas savoir où on va mais on réagit tout le temps super vite. On est pas cloisonné dans des process à respecter absolument. On est libre de choisir et de dire en local « Moi ce qui fait sens pour moi c'est ça et je le fais ». On ne va pas venir nous engueuler au-dessus parce que la direction n'est pas contente. Tout en restant responsable bien sûr, le challenge. » Max
Sources de reconnaissance au travail	• Feedbacks des pairs « Si jamais on m'a demandé de ranger un rayon comme il faut et qu'après on me dit « ah, tu as bien fait » ou « on voit bien que tu es passée », ça me fait toujours plaisir. Surtout aussi quand on peut conseiller un client, qu'il est super content et qu'il repart avec l'article. Ça fait plaisir de voir qu'on a pu aider quelqu'un. Le sourire des clients quand on les conseille, ça fait toujours plaisir. Par rapport à mes collègues, ils disent facilement « merci » quand ils demandent quelque chose. Ils nous disent quand c'est bien fait, ils nous remercient, il y a quand même beaucoup de communication, je trouve. » Alice « Les gens ont pas trop de mal à te montrer de la reconnaissance, à te dire : félicitations. Même si il y en a toujours un avec qui tu es en concurrence. » Alex « Le feedback de mes collègues, des gens avec qui je travaille. C'est vraiment ça. Je n'attends pas de feedbacks spécifiques ou de reconnaissance spécifique de mon leader direct mais plutôt des gens avec qui je travaille » Claire

« On a aussi un système de feedbacks digital. Sur une plateforme où on a tous les profils, on peut envoyer à tout moment des feedbacks à la personne qu'on veut. Ou bien sûr le feedback direct. On insiste vraiment là-dessus. Dès qu'on a quelque chose à dire, ne pas rester avec, que ce soit positif ou plutôt pour faire progresser l'autre, constructif. De ne vraiment pas attendre parce que ce qu'il se passe après, si on ne dit pas les choses, déjà ça n'arrange pas la situation ou ça ne la consolide pas. » Claire

« J'avais un commentaire du directeur et de ma responsable qui m'ont dit « c'est bien, tu t'en es bien sorti, tu as bien géré ». On est pas juste l'étudiant qui est là pour l'été. On est reconnu dans ce qu'on fait. C'est toujours positif, quand on fait quelque chose de bien, c'est dit. » Charles

« moi ce qui me nourrit beaucoup c'est la reconnaissance de mes pairs. J'ai plus vraiment besoin de la reconnaissance d'un patron, je trouve que c'est quelque chose d'ancien, de l'ancien monde, de la reconnaissance du « papa », il faut l'écouter. Pour moi c'est encore très infantilisant mais j'observe que ça se joue encore parfois chez nous. Il ne faut pas croire que ça n'arrive plus. » Julien

• Retours et satisfaction des clients

« C'est des choses simples. Un merci d'un client parfois. Ici, on a lancé ces livraisons et j'ai eu la chance de pouvoir livrer les gens pendant 2 jours en vélo ou en voiture. Et juste les messages, les sourires, c'est magique. C'est peut-être spécifique à cette période-ci, c'est vrai. Les gens sont confinés chez eux, n'avaient plus le matériel de sport qu'ils voulaient, certains étaient frustrés parce qu'ils n'arrivent pas à les commander en ligne, parce que le délai était énorme et puis on trouve une solution et on crée des liens uniques. Et là, tu te rends compte encore plus de pourquoi tu continues à le faire et de tout ce que ça apporte. » Sam

« Ce qu'il y a chez Decathlon, c'est pas vraiment l'entreprise qui met ça, mais c'est ce qu'on appelle invoice, les clients peuvent mettre des commentaires et ensuite on les reçoit. Là on a toujours un commentaire avec, que le commentaire soit positif ou négatif, la remarque qui est faite après par les responsables n'est jamais négative. » Charles

« Les avis des clients aussi. Quand on a un client qui est satisfait de notre service et qui n'hésite pas à nous le dire ou à ses amis. C'est toujours chouette. » Léa

• Accompagnement humain

« Les gens que j'accompagne comme coach, comme leader ou peu importe, même en accompagnement indirect et pas de relation directe. C'est voir des gens qui s'épanouissent, qui prennent du plaisir dans leur boulot et qui grandissent, qui prennent des initiatives, qui prennent des responsabilités, qui osent essayer parce que ce n'est pas quelque chose de naturel chez beaucoup de personnes. Chaque fois qu'on voit qu'ils sont capables de retirer certains freins qu'ils avaient parce qu'en soi, le talent, ils l'avaient déjà. C'est juste les barrières qu'eux se mettaient et qu'on arrive à lever ensemble. C'est quelque chose qui moi me procure énormément de satisfaction. » Sam

« Quand l'équipe rapporte des choses positives, quand on voit que l'équipe tourne bien tout d'abord parce que c'est quand même un travail humain qu'on fait avant tout. On est là pour satisfaire le client mais on fonctionne aussi par équipe. Ça fait toujours du bien quand on voit que les membres de l'équipe s'entendent bien, qu'il y a une bonne énergie dans le groupe. » Léa

« me dire que dans mon équipe, les gens se sentent bien, se développent et se voient à long terme, ça veut dire que j'ai l'impression d'avoir bien fait mon taf de « manager » et de me dire « ils se sentent bien, ils ont envie de continuer à travailler, ils ont envie

de progresser dans l'entreprise et de faire autre chose ». c'est plutôt une reconnaissance personnelle, moi je suis content, j'estime que j'ai bien fait quand... » Hugo

« C'est clair que moi aussi, avec mon coach, c'est quelque chose qu'on parcourt ensemble, quand je reçois un bravo, un merci, c'est aussi quelque chose qui me fait plaisir. C'est évident, ça reste important. » Sam

« L'accompagnement humain, une fois de plus, mais cette fois-ci pour moi, et pas celui que j'offre à mes équipe, est tout aussi important. » Sam

« Toutes les 4 à 6 semaines on a un rendez-vous avec notre leader ,et à ce moment-là, c'est le moment où il te donne du feedback sur ce que tu as fait. Tu présentes ton auto-critique de base. C'est toujours la même trame : plaisir des plaisirs, qu'est-ce que j'ai dit que j'allais faire, qu'est-ce que j'ai réussi à faire, quel KPI j'avais défini la dernière fois et quels résultats j'ai obtenus. Et puis la dernière partie, c'est quel KPI j'écris pour la prochaine fois et quels résultats je vise. [...]. Moi j'ai toujours pris énormément d'énergie à ces rendez-vous là, parce que ça donne un reflet de mon travail. Une fois par an c'est à ce rendez-vous là qu'on dit si tu es augmenté ou pas. C'est aussi une forme de reconnaissance mais je trouve que l'argent c'est une motivation à assez court terme alors qu'à ces rendez-vous là ,on parle de perspectives, d'actions que tu pourrais faire et je trouve ça plus motivant. » Alex

« C'est sûr que chez nous on a un schéma managérial. Tu as un entretien de coaching tous les mois, par exemple, c'est une manière d'avoir de la reconnaissance, d'être écouté. C'est une grosse force de notre entreprise, c'est qu'on a un suivi managérial, un suivi d'écoute qui est très présent. Moi perso, je n'ai pas besoin de plus pour le moment. » Julien

« Tu as aussi un système où la personne qui m'accompagne, moi j'ai un leader qui m'accompagne un peu. Chaque mois on a des entretiens où on débrieфе ensemble, on fait le point et là tu reçois aussi de la reconnaissance quand tu as bien fait ton travail. [...]. C'est un peu un des piliers du fonctionnement de Decathlon, ce sont les entretiens individuels. Chaque collaborateur a un entretien avec son leader toutes les quatre semaines pour pouvoir s'exprimer, pouvoir dire quelles sont les attentes, quels sont les objectifs qu'on se fixe pour le prochain mois. C'est un moment aussi partagé entre débrieфе, attentes et reconnaissance. » Hugo

« On essaye que ce soit tous les mois et pas tous les trois mois. C'est important justement aussi, plus tu es libéré, plus c'est important d'écrire correctement les objectifs de chacun pour pouvoir débrieфе à la fin de l'année si tu as bien fait ou non. Parce que, comme je te le disais, là, tout à l'heure, parce que tu peux vite ne pas te rendre compte qu'il y a quelqu'un qui « ne fout rien », parce que s'il n'est pas bien accompagné, ça peut quand même aller vite. Et surtout au niveau de la reconnaissance, c'est quand même un chouette moment parce que ton leader prend le temps, pendant deux heures, c'est un moment qui est alloué à toi et c'est un cool moment qui fait que tu te sentes bien dans l'entreprise. » Hugo

« Tu peux avoir les deux. Si tu as un coach, tu peux avoir des entretiens avec ton coach et avec ton leader. Sachant que le leader, c'est obligatoire, le coach ça ne l'est pas. Moi, je n'en ai pas par exemple. Je n'en ai pas envie, je n'éprouve pas le besoin donc je n'ai pas envie d'aller « perdre du temps » alors que j'en ai pas besoin. » Hugo

« Tous les petits feedbacks qu'on a, on pas mal d'entretiens avec nos managers ou nos coaches pour ceux qui en ont. On débrieфе de nos mises en action, de nos prises de décisions, etc. et c'est ça qui aujourd'hui nous procure de la reconnaissance. » Antoine

« On a deux responsables, on est 7-8 dans le rayon mais ils ont divisé le rayon en deux au niveau des responsables. Donc il y en a un qui s'occupe de 4 personnes et l'autre des 4 autres. Celui qui s'occupe, qui est un peu plus en charge de moi, on a des

entretiens individuels tous les deux trois mois, ça dépend. Mais là je me sens reconnaissante parce que je suis félicitée par rapport à mon travail. Si il y a des points sur lesquels je dois évoluer, on en discute. » Emma

« Là mon responsable m'a vraiment dit « Emma tu as fait un boulot de dingue », on est félicité pour notre boulot. Si on a un jour sans, on va pouvoir en discuter et c'est cool d'être dans une entreprise avec un responsable qui est bien veillant, qui est vraiment très ouvert avec nous. C'est aussi une marque de reconnaissance de se dire qu'on est félicité pour le travail qu'on fait et qu'on a servi à quelque chose. » Emma

« Un dernier point que je voulais évoquer sur la reconnaissance, c'est que chaque année on fait une enquête de ce qu'on appelle le « collaborateur gagnant » qui est pour nous une façon de mesurer comment nos équipes vivent dans le magasin, comment ils perçoivent tout ce qui s'est passé, comment ils ont vécu la dernière année. Dans cette enquête, la question ultime c'est « est-ce que j'ai du plaisir au boulot ? » et l'année dernière, j'ai 100 % de mes collaborateurs (il y a 40 participants) qui ont mis « oui, absolument » ou « plutôt oui ». Moi ça, ça m'a fait énormément plaisir de me dire qu'on a vécu une année énormément difficile d'un point de vue économique, on a dû couper dans un tas de frais, dans le côté humain, et malgré ça, j'ai 100 % de mes collaborateurs qui disent au minimum « oui plutôt » et en bonne partie « oui absolument » je suis heureux de venir bosser. » Sam

« Finalement si j'ai pu être à l'écoute des personnes dans le magasin ou des clients et qu'après ça le magasin se porte bien, l'enquête collaborateur gagnant où on essaye de prendre la température dans l'entreprise est positive, je me dis « Waw, ça c'est de la reconnaissance, c'est génial ». » Max

• Formations

« L'opportunité de me former aussi sur certaines choses. Je pense qu'on n'a pas peur d'investir là-dedans, d'investir en moi, d'investir dans d'autres pour dire « Vas-y, va suivre une formation d'une semaine et ça coûte autant et c'est très bien, on est sûr que tu vas revenir beaucoup plus fort et que tu vas pouvoir rayonner ça autour de toi et que ce sera prolifique ». De nouveau, c'est un message fort. On investit dans l'humain, toujours avec un objectif pour la boîte, et c'est normal car on reste une entreprise économique quand même. Mais par contre, on investit dans l'humain quand même. Et c'est quelque chose que j'emmène avec moi au-delà de Decath si je suis amené à quitter Decathlon. » Sam

« C'était une formation de 4000 euros qui m'a été offerte, que j'avais demandée. Ce n'est quand même pas rien 4000 euros. Donc ce genre de choses. » Claire

« Mais reconnaissante, ça va être plus par rapport à ma formation, d'avoir eu l'opportunité de donner formation, de m'apprendre à donner formation donc de suivre des formations pour être formatrice. Je pense que c'est vraiment à ce niveau-là que ça m'a beaucoup apporté. » Emma

• Résultats économiques

« A titre personnel, j'aime bien m'animer sur l'économique quand même, donc, si j'arrive à atteindre mes objectifs c'est quelque chose qui me fait plaisir. » Sam

« Puis aussi, on reste une entreprise qui doit faire de l'argent donc quand on voit de bons résultats économiques. C'est aussi ça notre métier de responsable, il faut quand même que la maison tourne. C'est très appréciable quand on fait des bons chiffres, ça veut dire qu'on fait de bonnes ventes et qu'au final on sort un chiffre positif à la fin de l'année, c'est toujours appréciable. » Léa

« quand les résultats économiques sont là parce que ça veut dire qu'on a fait du bon travail et qu'on répond aux attentes des clients, qu'eux sont satisfaits, c'est aussi une forme de reconnaissance. » Hugo

- **Rémunération**

« Il n'y a rien à faire, la rémunération. Mine de rien, c'est un signe de reconnaissance aussi quand tes compères te disent « écoute Sam, je pense que tu mérites une augmentation et je pense que tu mérites celle que tu proposes, ou peut-être même plus ou peut-être même moins ». Qui sont juste honnêtes mais ça renvoie une image réelle du travail fait et donc ça, c'est quelque chose qui fait plaisir. » Sam

« L'auto-rémunération non, mais la rémunération, oui c'est une forme de reconnaissance qui arrive par la suite pour moi. C'est souvent parce que tu as fait une bonne année que tu mérites d'avoir une augmentation salariale. [...]. L'argent, je suis comme tout le monde, je préfère en avoir plus que moins mais c'est plus une source de démotivation. J'ai plus été frustré par des augmentations qui à mon goût ne sont pas assez ou de ne pas en avoir. » Alex

« Il y a aussi la reconnaissance salariale qui doit jouer. C'est pour ça que j'ai voulu toucher à ce sujet-là. » Julien

« Moi j'ai un nouveau rôle depuis un an et demi, deux ans sur la Belgique mais je n'ai pas encore eu de reconnaissance salariale. On m'en parle mais alors le processus est long et moi je ne suis pas très démarches administratives. Du coup la reconnaissance, pour ma part, ne se fait pas trop sur le salaire mais est plutôt axée sur la bienveillance, le retour, feedbacks que l'on a de nos actions. » Antoine

- **Style de management : responsabilités et libertés**

« Là, où j'ai également énormément de reconnaissance, c'est les responsabilités qui me sont offertes. J'ai pas 30 ans et j'ai quelque part la responsabilité de plus de 60 contrats, de 60 personnes, parce que ce sont pas des contrats, mais ce sont vraiment des gens dont leur cercle familial dépend d'un boulot et donc on a quand même cette responsabilité dans les mains aussi jeune avec relativement peu d'expérience mine de rien. Donc, ça, c'est quelque chose de grand aussi et qu'on te dise « Ecoutes Sam, on te fait confiance et quelles que soient les décisions que tu prendras, on sait que ce seront les bonnes », « oui, ok, bon ben, je vais essayer alors ». Ce sont des messages forts, auxquels j'ai peut-être tendance à m'habituer parce que c'est comme ça que ça fonctionne, mais c'est hyper puissant. Quand on prend le temps de se poser là-dessus, c'est quand même une énorme reconnaissance que j'ai. » Sam

« Moi j'ai la sensation d'être tellement libre dans ce que je vis que pour moi ça c'est la plus grande reconnaissance. Aujourd'hui je n'ai pas un patron qui attend de moi des résultats, je décide de mes résultats. Le fait de pouvoir décider, le fait de pouvoir être autonome, pour moi ça donne beaucoup de dignité dans ce que je fais. Ça me suffit amplement, je n'ai pas besoin qu'on m'applaudisse. » Julien

- **Évolution**

« Je pense, encore une fois, ma formation. Parce que ça me met vraiment en avant et je sens beaucoup de retours. Du coup je me sens utile. Je pense que c'est vraiment ça qui m'apporte le plus. » Emma

- **Sollicitations**

« je trouve que je suis reconnu chaque fois que j'ai le droit de me lancer sur un nouveau projet. Je dis le droit... chaque fois que quelqu'un me prend avec dans son projet. C'est le cas avec le projet Delhaize, c'est quelqu'un qui est venu me demander « est-ce que tu es partant pour venir travailler avec nous ? » et ça je trouve que c'est de la reconnaissance. » Alex

« J'ai eu l'opportunité de donner des formations au Japon, en Russie et en Pologne, donc pour moi, c'est une certaine forme de reconnaissance parce que j'ai mes collègues étrangers qui m'appelaient pour venir leur filer un coup de main. Et là, depuis que je suis au chômage maintenant, il n'y a pas une journée où je ne reçois pas un coup de fil ou un message pour me demander des conseils, pour se faire accompagner. Pour moi, c'est une forme de reconnaissance, pas de mon titre mais vraiment de qui je suis et de la plus-value que j'apporte. » Claire

- **Reconnaissance collective**

« Au niveau collectif, on a deux fois par an les bilans du magasin et là, ce sont plutôt des reconnaissances collectives : tel sport est plus en progression, félicitation à telle personne qui est venue toute l'année en train pour nos ambitions green, c'est beaucoup, etc. » Alex

- **Faire partie d'un groupe**

« Dans plusieurs Decathlon, il y a une Running Academy. C'est un groupe pour aller courir et c'est vrai que moi on m'a directement intégrée dedans. Je fais partie des coaches donc, oui, c'est assez reconnaissant de faire partie de cette équipe là avec mes autres collègues et les clients qui viennent courir. » Alice

« Au niveau de la reconnaissance, l'été ils font justement un barbecue avec tous les étudiants pour nous remercier du bon boulot qu'on fait. » Alice

« Je pense que le fait d'être reconnu chez Decathlon, il y a plusieurs leviers :

-Le fait de le dire : « tu as fait du très bon travail », etc.

-Les actions qui sont prises pour te le montrer. C'est triste à dire mais le salaire, une augmentation salariale, de meilleures conditions de vie en se rapprochant par exemple de son lieu de résidence. Chez Decathlon, on ne fonctionne pas par la promotion. Si il y a un poste qui se libère, tu postules mais les promotions internes c'est assez rare. C'est déjà arrivé mais c'est quand même assez rare. » Léa

« C'est assez marrant, je pense que personnellement de nouveau, quand on commence en tant que vendeur ou même en tant que manager (un peu à l'ancienne parce qu'à ce moment-là c'était le début de la transformation), on a la reconnaissance par ceux qui nous lead « good job », « t'as bien fait ça », « excellent », « t'es performant », « c'est génial », « comment tu vas ? ». Puis progressivement, plus on prend des responsabilités, plus on est acteur de ce qu'on fait, moins il n'y a de personnes pour nous encourager parce qu'on ne peut pas attendre tout le temps qu'il y ait quelqu'un au-dessus de nous pour nous dire félicitation. Donc cela on le tire finalement de ce que nous on apporte au job, aux clients, aux personnes qu'on coach. C'est comme ça qu'on tire de l'énergie. C'est finalement, voir que ce qu'on met en place fonctionne et amène que ce soit du potentiel chez quelqu'un, du bonheur chez un autre, un résultat économique positif, un partenariat chouette, une satisfaction client. A ce moment-là, on a plus vraiment besoin de la reconnaissance des autres, on la tire plus de ce qu'on fait. Même si bien sûr ça reste chouette d'avoir un coach, un leader, quelqu'un qui

	t'accompagne pour te dire soit « chouette, c'est bien ce que tu as fait » ou simplement ton coach qui est en posture d'écoute pour voir comment tu vas, si dans ton développement tout va bien, si tu as des frustrations. » Max
Sources de reconnaissance produites par libération	Style de management « on peut se sentir reconnaissant dans le sens où on a pas besoin d'aller demander l'aval de quelqu'un pour faire un truc. On est formé à ce que tout le monde puisse le faire. Et donc « on se sent performant et autonome » parce que tout le monde peut faire ce qu'il faut avec les clients. C'est bien parce que comme on est sur le même pied d'égalité, on ne se sent pas plus haut ou moins bas dans la hiérarchie qu'un autre. » Charles « Parce que si tout le monde est à la même enseigne, c'est le but que ça donne plus de reconnaissance. Je ne sais pas si c'est vraiment le but mais en tout cas ça donne plus de reconnaissance à tout le monde. » Charles « Je ne sais pas trop, parce que, quand je suis dans le magasin, je ne prends pas non plus énormément d'initiatives spécifiques. » Alice « Ce qu'il y a aussi, quand un sport leader part en vacances, souvent il va céder la gestion de son rayon à des étudiants. Donc, c'est aussi nous donner pas mal de responsabilités. Je pense que ça ne se fait pas forcément partout. Et ça, c'est aussi lié à la libération. Ils nous font confiance quand ils nous demandent des choses. » Alice « Je crois qu'il n'y a personne qui tire de la reconnaissance à vider un camion ou à ranger en rayon, ça, je n'y crois pas. C'est toutes les petites responsabilités à côté, qu'on propose, qui permettent d'être heureux au boulot. » Sam « Je pense que quand on te donne des responsabilités ou quand tu peux en prendre, c'est un vecteur de reconnaissance. Imagines tu te lances sur un projet A qui est de taille moyenne et puis on te propose ou tu te lances sur un projet B, ou on te laisse te lancer sur un projet B sans trop « te faire chier » ou te challenger. C'est que ton projet A il s'est relativement bien passé et que tu as gagné de la confiance. » Alex « C'est lié à la libération d'entreprise parce que c'est sur le terrain, j'ai pris des initiatives, j'ai mis en avant des choses, mon équipe m'a remonté des choses et a mis des choses en place. Donc moi je pense que c'est très lié justement. Le fait d'être libre de se dire « Ok je suis libre de ma journée, de faire ce que j'ai envie de faire », quand tu as de la reconnaissance comme ça, ça te booste encore plus et ça te pousse à te défoncer encore plus pour ton entreprise. » Léa « Le fait que, comme on nous permet d'aller vers des chemins qui nous apporte satisfaction. Moi je me sens à l'aise dans un certain domaine donc je vais m'orienter vers ce domaine-là, je vais prendre des initiatives et des missions dans ce domaine-là. La reconnaissance sera davantage gratifiante parce que c'est quelque chose que j'aime et où j'ai mis du cœur. Ce qui peut être aussi un peu pervers, l'effet inverse, c'est que ce sont des domaines qui me plaisent énormément et si il y a un échec, il sera d'autant plus important, je le vivrai plus mal que si c'était dans un domaine qui ne me plait pas forcément et dans lequel on m'aura donné cette responsabilité. Je fonctionne beaucoup à la confiance, j'adore qu'on me fasse confiance donc pour moi c'est une vraie reconnaissance que, aujourd'hui, Decathlon me dise « Vas-y lances-toi là-dedans, on te fait confiance ». C'est déjà une belle reconnaissance en soi. Plus les feedbacks. » Antoine « La valorisation de soi, l'estime de soi. Ça permet aussi de développer la confiance en soi. Je vais parler en « je » parce que ce n'est pas pour tout le monde mais au plus on est reconnaissant, on m'accorde de la confiance, et au plus on accorde de la reconnaissance à mon travail, au plus je vais me mettre en mouvement et je vais entreprendre des choses, au plus je vais être performant. La libération amène la

reconnaissance et la reconnaissance va amener beaucoup plus de mises en action ou de performance. » Antoine

« Finalement, tout ce que j'entreprends grâce à la libération d'entreprise, quand ça fonctionne, ça m'amène énormément de bonheur. Se dire ok j'ai choisi un parcours dans cette direction-là et ce que je mets en place fonctionne. C'est gratifiant, ça a servi aux autres, ça a amené quelque chose, ça donne du sens. Tu ne rentres pas dans une boîte où on te dit le matin « tu dois faire ça » et où tu ressors et tu n'as rien apporté de spécial. La reconnaissance là, vient de ce que tu as mis en place pour les autres et peut-être pour toi-même. Il y a un sens à ce qu'on fait, c'est ça la reconnaissance principale. »

Max

« Je crois que la reconnaissance principale c'est de me dire que je suis acteur dans l'entreprise, pour Decath. Donc finalement je participe à quelque chose qui me parle. [...]. Je suis acteur de ce que je veux faire, de ce que je veux qui change. Je me donne les moyens, on me donne les moyens et j'ose les prendre. [...]. Tout ça c'est la plus belle reconnaissance. » Max

« Même moi, pas du tout par rapport à mon collaborateur, je suis reconnaissante encore une fois par rapport aux missions que j'ai sur mon rayon. » Emma

« C'est pour moi une source d'épanouissement de se sentir libre, de ne pas se sentir en danger dans l'organisation, de ne pas se sentir redevable. Je le vis comme une sorte d'équilibre qui s'installe. C'est aussi dans l'équilibre personnel et professionnel, avoir plus d'équilibre. Choisir d'où je veux travailler, à quel moment. Tout ça pour moi ce sont des sources de reconnaissance énorme. Pour moi le temps est plus une valeur importante notamment que l'argent. Pouvoir être libre de mon temps, me dire des fois que je travaille de chez moi comme ça je vois mes enfants, pour moi ça a une valeur inestimable tout ça. » Julien

« Ils veulent permettre aux collaborateurs de se sentir bien. Ce sont des sportifs donc pour qu'ils se sentent bien, il faut qu'ils soient capables de faire leur sport. Pour pouvoir leur permettre de faire leur sport, il faut les écouter, il faut avoir des horaires flexibles. »

Léa

« Il y a une bonne partie pour moi ici qui est liée dans les responsabilités qu'on me donne très tôt, très rapidement en ayant confiance en les gens, en me responsabilisant, et que je ressentirais beaucoup moins si je devais en permanence me justifier auprès de mon supérieur. Parce que à ce moment-là, c'est lui qui prendra la décision, ce n'est pas moi, ce n'est pas moi qui aurai la réelle responsabilité, je ne serai qu'un pion ou un échelon dans un système. Alors qu'ici, j'ai vraiment une autonomie sur mon périmètre, et, c'est ça qui me procure de la reconnaissance aussi. » Sam

« Je trouve ça magnifique, j'ai 29 ans, l'occasion de déjà pouvoir gérer une telle équipe, un magasin, autant de clients, d'être en contact avec eux, faire plein de réalisations, plein de partenariats, de grandir sur tous les aspects ; économique, humain, marketing, peu importe. J'ai eu l'opportunité de toucher à plein, plein de choses sur 5 ans et de grandir énormément. Et pour ça, j'ai juste envie de dire merci à la boîte de m'avoir permis de faire autant de choses, d'avoir autant de responsabilités, de liberté et de confiance de l'entreprise qui m'a dit « on a confiance en toi, on veut que ce soit toi qui prennes le magasin ». » Sam

« Ne serait-ce que par mon parcours, en trois ans et demi, j'ai quand même pas mal changé, pas mal évolué et eu des responsabilités de plus en plus importantes. Maintenant je suis quand même responsable d'un des deux plus grands pavés du magasin et ça c'est quand même une forme de reconnaissance aussi. C'est dire ok on sent que tu as les épaules pour prendre un gros morceau du magasin, c'est chouette. »

Hugo

« Alors qu'avec une entreprise libérée, peut-être que la reconnaissance peut être plus profonde si vraiment l'employé a une super idée, ou un truc comme ça qu'il a pu entreprendre vu qu'il avait beaucoup d'autonomie. Mais du coup, il peut y avoir moins de reconnaissance pour des choses un peu plus basiques, de gestion journalière vu que le permanent n'est pas tout le temps là. Mais je pense qu'il va y avoir plus de reconnaissance par rapport à des initiatives personnelles qui sortent un peu de l'ordinaire. » Alice

« Avec la libération d'entreprise c'est un petit peu plus compliqué. Imagine : tu es indépendant et tu travailles tout seul, tu es plombier et tu travailles tout seul. Tu ne reçois pas de feedback, personne ne t'applaudit. Au final, c'est toi-même qui t'applaudis, tu mérites ce que tu as. Et plus tu montes, enfin, c'est une image, mais au plus tu prends de responsabilités chez Decathlon, au moins il y a quelqu'un qui vient te féliciter pour ce que tu as fait. Du coup, là, il y a des projets sur lesquels j'avance mais il n'y a pas quelqu'un qui me tient par la main et qui me dit « bien joué pour ce que tu as fait ». Parce que, ce que j'ai fait, c'est moi qui ai décidé de le faire comme ça. Je prends toujours conseil à gauche ou à droite, mais je ressemble plus à un entrepreneur qu'à un employé à qui on donnerait une tâche et qui l'aurait bien exécutée, donc, on devrait le féliciter. » Alex

« Chez Decathlon je pense que tu es reconnu à partir du moment où tu sais te sacrifier. Je ne te fais pas l'histoire de Michel Leclercq et ses enfants qui sont dans l'entreprise mais on a été chercher très loin. Je pense vraiment, pour moi l'avoir déjà ressenti et pour l'observer autour de moi, qu'il y a quand même une forme de sacrifice qui est présente chez Decathlon et qui est lié à la reconnaissance. Pour moi là il y a un truc qui est dysfonctionnant. Je pense que tu ne dois pas te sacrifier pour être reconnu, tu dois être solidaire, prendre des responsabilités et des choses comme ça. Mais le sacrifice, pour moi tu te coupes d'une part de toi. Je te donne un exemple très concret. Pour le moment, il y a des gens qui sont en chômage économique alors qu'ils bossent. J'étais en coaching ce matin avec un directeur commercial qui me disait ça « je me culpabilise si je me mets des prestations ». Parce que chez nous, on encode nous-mêmes nos prestations. Mais les gens se culpabilisent, « ok, je suis quelqu'un de responsable, j'ai travaillé mais je n'ai pas vraiment travaillé ». Mais non, si tu as bossé, encodes-toi des prestations. Ça, c'est un très bon exemple où des gens se sacrifient. Je me culpabilise un peu, donc, je ne vais pas me mettre de prestation, je vais me mettre du chômage économique. Pour moi, ça, ce n'est pas juste. Je ne crois pas à la notion de justice mais je crois qu'à un moment donné, tu te brides d'une partie de ton potentiel quand tu fais ça. Parce que si tu t'écoutes vraiment, tu mets des prestations. Peut-être qu'à d'autres moments, tu n'en mettras pas. Mais le gars que j'avais ce matin en coaching, il devait s'en mettre et il ne s'autorisait pas à le faire. Donc, ça veut dire qu'il y a plein d'autres endroits où il ne va pas à fond dans ses idées, dans ses convictions. Donc, ça, pour moi, c'est un exemple typique où je pense qu'il y a un truc qui parasite la reconnaissance chez Decathlon autour du sacrifice. Je pourrais t'en dire plus peut-être, dans deux mois, parce qu'on va un peu creuser le sujet. » Julien

• Investissement dans l'humain et développement de talents

« La partie humaine c'est vraiment un parti pris. Se dire : voilà j'ai envie d'investir en vous, en mes équipes, que vous puissiez développer vos talents, que vous puissiez développer vos compétences, voir les réalisations concrètes qui ont lieu grâce à ça. De nouveau, c'est des gens à qui j'offre une autonomie et un cadre dans lequel ils peuvent déployer leurs ailes et faire de la magie. Alors que si tu leur dis « non, toi tu es vendeur, le matin tu vides le camion, tu mets en rayon et l'après-midi tu ranges », voilà,

je pourrais aussi lui dire ça. Techniquement, c'est ce qu'il y a dans sa fiche métier mais je pense qu'il a beaucoup plus de compétences que ça. » Sam

« Je crois déjà qu'il y a une reconnaissance personnelle qui est énorme. Je reviens sur l'exemple du gars qui a des talents en photographie et en vidéo. L'année dernière, il nous a réalisé une vidéo magnifique parce qu'on faisait un partenariat avec une association et il a réalisé une vidéo de lancement et tout ça. Le fait d'avoir pu mettre ces talents de cinéaste au service de Decathlon et de pouvoir montrer à toute l'équipe : « voilà un talent que je possède, voilà ce que j'ai réalisé pour vous ». Cette vidéo a été partagée de manière naturelle à 10000 personnes dans la région via Facebook et autre. Pour lui, c'était magnifique. Pour nous, c'était magnifique collectivement mais pour lui aussi. Parce qu'il a pu faire profiter de ses talents à la boîte et ça c'est clairement un moyen de reconnaissance, ce genre d'action, en tant qu'individu. » Sam

« Oui à fond. Quelqu'un qui travaille à Anderlecht depuis 13ans donc depuis l'ouverture du magasin. Toute sa vie on lui a dit « tu fais ça, tu fais ça, tu fais ça ». Tout à coup dans la libération il se trouve un peu perdu, il y a des rôles qui changent, etc. C'est pas quelqu'un qui a une âme de leader, il est bien avec son job. Par contre c'est quelqu'un qui accompagne super bien les gens, qui est à l'écoute. Et là il trouve justement un nouveau rôle dans ce qu'il fait, il est hyper heureux, c'est génial. Il se développe, il fait ce pour quoi il est bon et on ne l'avait jamais remarqué avant, on lui avait jamais demandé. » Max

« Je me lance en tant qu'indépendant complémentaire dans mon foodtruck. Comme Decathlon essaye vraiment d'être zéro déchet, de travailler en local, etc., ils m'ont contacté. J'ai pas trop de nouvelles c'est pour ça que j'hésite d'en parler mais j'ai une visio la semaine prochaine avec un gars qui travaille chez Decathlon parce qu'ils voudraient mettre en avant tout ce qui est local et bio. Mon foodtruck ce serait pour travailler avec des produits locaux, de saisons et bio. Du coup là je suis reconnaissante parce que j'ai un projet complètement à part. Ils vont vraiment rechercher les talents, les pépites, les gens qui pourraient être en lien. Et pour moi ça je suis super reconnaissante, je suis curieuse de voir ce qu'on va pouvoir développer. » Emma

- **Pouvoir être soi-même**

« Justement le fait de pouvoir être pleinement moi-même, de me sentir libre d'être moi-même, de me sentir libre de pouvoir dire non à mon patron. » Julien

- **Gestion des carrières**

« On fonctionne avec des recrutements collaboratifs. Un peu le même principe que l'Advise Process. On va créer un panel de gens qui vont décider qui sera, dans mon cas, le futur directeur du magasin de chaîne dans mon cas. Il y avait des vendeurs, des sport leaders, un autre directeur de magasin et alors 2 ou 3 référents recrutement au niveau national. Et c'est une équipe collective qui a décidé ensemble que ce serait moi et ce n'est pas du tout le patron pays qui a dit « C'est Sam qui va reprendre le magasin de Schelle et démerdez-vous avec lui ». J'ai été choisi par le magasin et ils ont pu choisir avec qui ils allaient travailler, comment ils travailleraient aussi. Et ça c'est de nouveau des messages très forts. Où il y a énormément de reconnaissance, puisque j'ai été choisi et pas désigné. Alors la désignation, une fois de plus, comme le salaire, c'est une forme de reconnaissance puisqu'on te dit « J'ai confiance en toi » mais ça c'est de ton supérieur. Ici c'est les équipes qui m'ont portées et qui ont dit qu'elles voulaient travailler avec moi. » Sam

« Oui, énormément. Il y a quelqu'un que j'accompagne depuis trois ans maintenant. C'est Jérémie, il est vendeur pêche et, son rêve c'était de travailler à la marque en

France. Donc, de travailler avec les ingénieurs produits, les chefs de produits. Donc, on a travaillé, Je l'ai accompagné tous les mois. Là, en janvier, il est revenu de France. Son objectif c'était d'aller travailler à la marque, ce qui il y a quelques années était impossible si on n'avait pas fait un parcours très spécifique en étant responsable de rayon, responsable d'exploitation ou directeur de magasin, etc. Il fallait vraiment avoir un CV long comme le bras. Lui, grâce à sa ténacité, ses compétences en pêche, son envie de se dépasser et ses capacités à créer un réseau et de l'émulation autour de lui, il a réussi à aller travailler à la marque. Sans avoir ce fameux CV pour montrer pattes blanches comme il aurait fallu avoir il y a quelques années. Ça, c'est merveilleux. C'est juste lui. La gestion de carrière n'a plus rien à voir. On n'est plus obligé d'avoir un parcours classique ou sur papier pour faire le job qu'on a envie de faire. Ça, ça a tout changé. Ça change tout aussi parce que par exemple, nos directeurs de magasin ils se disaient « je fais quoi après ? Je vais au siège social » mais maintenant il n'y a plus ça. Qu'est-ce que j'ai vraiment envie de faire ? Il y en a qui font carrément autre chose. Ça, pour moi, c'est génial car ça ouvre toutes les possibilités. » Claire

• Ouverture du dialogue & culture du feedback

« Je dirais que c'est vraiment la façon de parler, que ce soit plus ouvert, qu'il n'y a pas de canaux officiels. Qu'on puisse parler comme avec ses amis je dirais. C'est source de reconnaissance. Ce qui fait aussi partie de ma reconnaissance, c'est quand des gens font appel à moi. Des gens que je ne connais pas vraiment mais qui ont entendu parler de moi. Donc, il n'y a pas vraiment de rétention d'informations ou de demander à quelqu'un si on peut contacter un tel ou si je lui demande : » est-ce que ça fait partie de sa fiche métier ? ». Pas du tout, on demande et puis il y a une réponse. C'est un peu qui ne tente rien n'a rien. Et en général quand on demande aux gens, ils sont contents de rendre service. » Claire

« Justement le fait de pouvoir être pleinement moi-même, de me sentir libre d'être moi-même, de me sentir libre de pouvoir dire non à mon patron. » Julien

« Pour moi c'est la culture du feedback. Être moi-même encore une fois, ça me permet d'être reconnu en tant que Sébastien et pas en tant que directeur ou autre fonction. J'ose parler de ma vie privée. Mais pour moi c'est vraiment la culture du feedback. Avec tous les nouveaux processus d'écoute. On a beaucoup travaillé sur le relationnel, la manière dont les réunions s'organisaient. Tu démarres la réunion avec ta météo intérieure, on fait un checkout à la fin de la réunion. Tout ça pour moi, ça amène un autre niveau d'échange et donc il y a du feedback qui se fait de manière totalement différente » Julien

« Là où je trouve qu'on a aussi franchi une étape, c'est que je sens que le feedback il est vrai, je sens qu'on est passé à un feedback où on va parler des émotions, voilà ce que je ressens à ton contact ; je ressens de la fierté, de l'énergie, plutôt que de dire tu fais bien ton travail, c'est dire qu'est-ce que ça me fait. Pour moi c'est là que tu passes sur un feedback d'une autre dimension. Moi quand je bosse avec toi, je me sens pousser des ailes, je me sens en confiance parce que tu fais ça, parce que tu te comportes comme ça. C'est beaucoup plus puissant que de dire tu fais bien ton travail. » Julien

« Je vais parler de mon responsable, comme l'entreprise est assez libérée, il sait qu'il est libre par rapport à ses collaborateurs. Il sait qu'il peut se permettre de nous dire les choses ou comment les choses se passent dans le rayon, du coup il ne va pas demander l'autorisation à son propre directeur. » Emma

- **Reconnaissance des clients**

« Il y a aussi un sentiment d'appartenance chez Decathlon qui est très fort. Quand plusieurs personnes nous disent « Chez Decathlon vous êtes vraiment hyper souriants, hyper dynamiques, etc. » donc, ça, c'est plutôt de la reconnaissance de nos attitudes avec les clients. Je pense aussi qu'on est justement plus détendu avec les clients parce qu'on a cette liberté de faire ce qu'on veut. Donc je pense qu'il y a aussi le retour des clients et les attitudes positives de ne pas devoir trop se prendre la tête au travail. » Léa
« le fait d'être complètement en accord avec ce que tu fais et complètement libre de comment gérer les actions que tu veux faire sur ta consolidation (en tant que responsable en tout cas), ça peut apporter de la reconnaissance. » Léa

- **Libération des salaires**

« Je pense que c'est de la reconnaissance dans le sens où on pense que tu es suffisamment honnête pour avoir la main mise sur ton salaire. C'est de la reconnaissance, Decathlon fait que ses employés sont honnêtes et réfléchis qui ne vont pas s'octroyer un salaire mirobolant. Et ça on le voit dans toutes les entreprises libérées. Il y a aucune entreprise libérée, je pense, où il y a eu un boom ou une hausse des salaires à la suite de la libération d'entreprise. Je suis presque sûr. Parce que je pense que chacun est justement dans la réflexion « un salaire juste pour le travail juste que tu fais ». Maintenant est-ce que je le verrais comme de la reconnaissance ? En tout cas, je le verrais comme un exercice compliqué parce que ça demande beaucoup de remise en question, on a chacun un rapport à l'argent qui est différent et ça demande aussi un peu de se mettre à nu devant d'autres personnes. [...]. C'est de la reconnaissance dans le sens où l'employeur te le permet mais est-ce que les gens sauteront sur l'opportunité je ne sais pas. » Léa

« C'est facile quand tu as des métiers de dire, ce métier-là correspond à tel salaire mais maintenant comme on a tous des trucs différents, il y a personne dans le magasin qui a le même nombre de compétence ou qui fait exactement la même chose. Donc la rémunération c'est plus difficile de dire toi tu mérites ça, toi tu mérites ça et donc on passe plutôt sur un truc ouvert où chaque année, à un certain moment tu peux dire « j'estime que je mérite plus » et alors tu le demandes. Ça c'est une forme de reconnaissance aussi parce que ça se fait sous forme d'un peu d'entretiens, de feedbacks, avec des experts, des gens qui font le même métier que toi. Vraiment pour débriefer, pour voir si tu as atteint tes objectifs, si oui tu es augmenté, c'est une forme de reconnaissance parce qu'on estime que tu fais plus, que tu apportes plus de valeurs et que tu crées plus de valeur. » Hugo

« C'est un peu difficile parce que je n'ai jamais travaillé dans une entreprise « traditionnelle » donc comment je peux juger ça à part ce que je vois dans les films ou ce que mes copains me disent. Est-ce que dans une boîte, comme je me l'imagine, où j'ai fait des bons KPI et que mon patron vient me dire « Max t'as fait un good job, je te donne une augmentation », c'est chouette probablement que j'ai bien travaillé. Mais est-ce que ce n'est pas plus fort si je me dis que j'ai fait une année de dingue, je prends un pair, un collaborateur, n'importe quoi et je fais un Advise Process pour dire « voilà je pense que je vaudrais ça. J'ai l'honnêteté de vous le dire. Est-ce que vous voulez bien m'aider à dire si ça vaut la peine ? ». Je pense que c'est plus fort. Je n'ai pas vécu dans d'autres entreprises, je ne peux pas vraiment dire comment c'est. Mais moi en terme de reconnaissance, faire une rétroaction sur mon année, dire j'ai mis tout ça en place et ça a amené tout ça, je trouve ça plus fort oui. Et j'en suis acteur du coup. » Max
« Décider de son salaire c'est extrêmement dur, ça pose des questions existentielles énorme. Moi j'ai fait des formations sur la relation à l'argent. J'ai compris à quel point

	les gens projetaient des choses profondes, des besoins de sécurité, de reconnaissance, vraiment des besoins existentiels sur l'argent. On s'est rendu compte que ça pouvait être paralysant pour des gens de décider. » Julien « Pour répondre à ta question, on en a tenu compte parce qu'il y a des gens pour qui c'est encore important d'être augmenté par leur patron, leur leader. » Julien • Structure organisationnelle « L'idée que je m'imagine, pour te donner un exemple concret, je suis responsable sur la randonnée mais j'ai aussi un rôle sur le triathlon et sur le partenariat avec Delhaize et je ne suis pas accompagné par les mêmes personnes pour ces différents rôles donc tu as aussi une forme de reconnaissance, des feedbacks de personnes différentes. Et ça c'est aussi l'avantage de ne pas avoir un manager qui couvre toutes tes compétences. Du coup tu as des feedbacks différents, des avis différents, c'est mieux. C'est une forme de reconnaissance aussi qui est liée à l'entreprise libérée. » Hugo « Je pense que peut-être ça augmente un peu parce que comme je disais la toute à l'heure, tu es suivi par plus de personnes, tu travailles avec plus de personnes, tu travailles beaucoup plus en réseau. Les personnes viennent de partout donc tu as plus de chance que quelqu'un remarque que tu taffes bien et ai envie de te dire merci ou te féliciter pour ton travail que si tu travailles constamment avec le même leader ou que tu tombes sur une tête de con qui ne te dira jamais merci sur cinq ans. » Hugo « Parce que voilà aujourd'hui, à un moment donné je n'avais plus aucune fonction ou très peu et j'ai été au contact des gens en leur demandant si ça les intéressait que je sois présents avec eux. Ils ont dit « oui génial, super, tu vas nous apporter plein de trucs, on est convaincu. On ne sait même pas quoi mais on est sûr que tu vas nous apporter des choses ». ça pour moi c'est très valorisant parce que je sens que je suis utile. Peu importe ce que je ferai je me sens apprécié ou en tout cas je me sens amener de la valeur dans la boîte. » Julien
Situations menant à un manque de reconnaissance	• Structure organisationnelle « Reconnaissance de la hiérarchie parce qu'elle n'est plus spécialement là. Elle ne voit pas forcément tout ce que les employés font. Vu que ce n'est pas forcément elle qui l'a demandé. Elle a peut-être une moins bonne visibilité sur toutes les initiatives qui sont prises. » Alice « Ceux qui veulent vraiment se sentir au-dessus des autres, qui ont un besoin de se dire « c'est moi le responsable », ça peut être un peu négatif pour les personnes comme ça. » Charles « Moi non parce que je m'en fou un peu de ce que pense les autres. Je ne le prends pas mal. Mais je sais qu'il y a des cas liés. Typiquement une équipe ou le leader s'en va sur une autre entité, un autre magasin et donc l'équipe est agile comme je te le disais, elle arrive à se reformer toute seule, par contre il y a toujours bien quelqu'un qui est un peu responsable, accountable, qui va s'assurer que tout soit fait. Si la période de transition est un peu longue, ça peut durer 3-4 mois, cette personne va assumer le fait que l'équipe continue à tourner sans avoir de reconnaissance parce que comme c'est un peu libéré on se dit oui ça tourne parce que toutes les compétences sont couvertes. Par contre, il y a quand même quelqu'un qui va continuer à être derrière les autres pour s'assurer que ça tourne bien. Parfois on peut passer à côté du travail qu'elle est entrain de fournir et ça s'est plus lié à l'entreprise libérée. » Hugo « tu as la structure de reconnaissance historique qui a bougé : moins de contact avec le patron, etc. Je pense qu'il y a des endroits dans l'entreprise où en fonctionnant comme ça en réseau, tu as des pertes de reconnaissance. Parce qu'il y a des gens qui sont parfois

sur plusieurs sujets à la fois et qui finalement n'ont plus une vraie reconnaissance de leurs résultats.» Julien

« Le fait de ne plus avoir de métier et d'avoir un rôle ça touchait aussi à la reconnaissance externe. Donc j'ai ma propre reconnaissance, j'ai la reconnaissance de mes collègues, mais qu'est-ce que je raconte le samedi soir quand je vais manger avec mes amis ? Avant je disais je suis directeur commercial, leader magasin ou patron du payroll. Maintenant, quand je dois raconter ce que je fais, ma compagne elle ne comprend rien. En tout cas quand quelqu'un lui demande elle ne sait pas le raconter. Donc c'est aussi compliqué pour des parents, pour des amis, « mais qu'est-ce que tu fais en fait ? Je ne comprends pas... Est-ce que ça veut dire que tu as un rôle important, que tu as du pouvoir, que tu peux virer des gens ? ». ça a l'air hyper anodin comme ça mais ça peut apporter une perte de reconnaissance du monde extérieur. LinkedIn quand tu mets que tu es directeur régional, tu reçois des offres d'emploi sans arrêt. Si tu mets que ton rôle c'est , tu ne reçois plus d'offre d'emploi. Encore une fois, le monde extérieur te renvoie « attention tu es hors du système ». Donc tu n'existes plus pour le système, ça peut être vécu comme quelque chose de très complexe, très difficile pour la reconnaissance. » Julien

« Sur la partie économique, je crois que la reconnaissance n'est en tout cas pas moins grande ici que sous une autre forme. Si ce n'est que ce n'est pas ton patron qui vient te dire « j'estime que tu as fait du bon boulot et donc je te le donne ». Non, ton leader fera partie de ton Advise Process et te dira à ce moment-là « oui, je suis d'accord avec ce que tu proposes ou, non, je ne suis pas d'accord ». C'est peut-être le petit point de reconnaissance qui est moins puissant. Tu n'as pas un patron qui vient te dire « voilà je t'augmente d'autant ». » Sam

« Ça empêche certaines formes de reconnaissance notamment salariale. Mais très honnêtement, pour moi, mise à part la reconnaissance salariale, il n'y a vraiment rien. Elle fait tout justement pour permettre une meilleure reconnaissance. Au niveau de la reconnaissance en tout cas, je ne vois pas de limite à la libération d'entreprise à part le côté salaire. » Antoine

« Il y a des journées de bilans, perso je ne l'ai pas mal pris mais je pense que certaines personnes pourraient mal le prendre. Ce sont des journées d'activités et de réunions où c'est juste les CDD ou CDI qui y vont. Perso je m'en foutais un peu parce que ce sont les journées où on se retrouvait avec tous des responsables d'autres magasins qui viennent aider et on est plus que les étudiants dans le magasin. Et je pense que certaines personnes pourraient mal le prendre de ne pas être invitées à ce genre de truc mais perso je trouve que c'est normal que ce ne soit pas accessibles à tout le monde. Dans le sens où tout le monde est à la même enseigne pour beaucoup de choses, mais il y a juste ce truc là où on est pas tous vraiment mis au même endroit. » Charles

« Le patron avant, il avait la casquette du leader, il devait t'emmener vers la performance, t'emmener vers un objectif, vers une cible ambitieuse. Et il était en charge de ton développement, ce qui amenait plein de dérive parce qu'il y avait des patrons qui étaient de très bonnes personnes pour le développement mais, par contre, qui n'étaient pas du tout des bons leaders, pour faire prendre une sauce collective, pour emmener les gens, pour être dans l'exigence. A l'inverse, tu avais des gens qui étaient très exigeants, très bons leaders mais d'une nullité absolue dans le développement. On a coupé ce rôle de patron en deux et on a fait le coach et le leader. Maintenant, n'importe qui peut devenir coach avec un parcours de formations. Ce qui fait que chaque personne a son entretien mensuel avec un coach mais qui n'a plus de lien hiérarchique. Je peux choisir mon coach. Bien sûr, on va te challenger, on va éviter que tu prennes ton

meilleur pote, quelqu'un qui va te faire progresser. En général, les gens ont bien compris le truc et vont chercher des gens qui vont les aider à grandir. Grâce à ça, on a un peu cassé cette structure pyramidale et hiérarchique. Ce qui fait que les gens ont une reconnaissance de leur coach une fois par mois mais la reconnaissance du leader, des performances, ça arrive moins souvent. Dans toute cette nouvelle organisation, je sens que pour certaines personnes, la reconnaissance se perd un petit peu. » Julien

- **Initiatives et confiance**

« Il y a des moments parfois, t'as juste envie de quelqu'un qui passe et te donne un petit coup d'épaule et qui te dise « bien joué ! ». C'est vrai qu'ici, à force de ne pas devoir rendre des comptes, tout ce que tu fais n'est pas forcément connu. » Sam

« Mais quelque chose que j'oublie parfois de faire c'est juste de dire « bravo », « bien joué pour ce que vous avez fait » parce que je ne prends peut-être pas assez de temps et aussi parce que j'ai un regard critique. [...]. C'est peut-être aussi la libération d'entreprise qui fait que je prends moins de temps pour vérifier ce qui a été fait, ou pas, parce que je ne suis justement pas dans une posture de contrôle. Je suis dans cette posture de challenger qui fait que j'ai confiance en ce qu'ils font et je ne dois juste pas oublier de leur dire « bravo », « bien joué » et ça par contre, c'est ma responsabilité. » Sam

« en soi, les situations où ça ne me dérangerait pas d'être un peu plus reconnu, c'est les situations où on se demande qui va venir pour faire la reconnaissance, pas grand monde parce qu'on décide tout seul. » Alex

« Je pense d'une certaine manière, dans la libération d'entreprise, si tu as envie de prendre plus de responsabilités, tu peux, tu y vas, tu fonces. Et quand tu prends plus de responsabilités, tu as moins de reconnaissance des personnes parce que tu es responsable d'eux, ils attendent souvent de toi et donc eux ne vont pas venir te taper dans le dos en disant « good job ». » Max

« Je ne vais pas commencer à mettre plus de personnes en copie de mes mails pour montrer que j'en fais plus. » Alex

« Oui, il y a des choses sur lesquelles, moi, j'ai eu beaucoup de difficultés car je fais plutôt un travail de l'ombre. L'accompagnement des gens ce n'est pas quelque chose que l'on voit tout de suite. J'ai beaucoup travaillé cette année sur comment on peut reconnaître le travail de l'ombre. Depuis deux ans, j'avais l'impression de ne pas être reconnue à ma juste valeur. Tout le travail que je faisais dans l'ombre. » Claire

« Mais peut-être que d'autres personnes auraient l'impression de ne pas avoir de reconnaissance sur leur travail quotidien. Le fait de se mettre en mouvement apporte d'office de la reconnaissance, plus ou moins grande on va dire. Mais les gens qui sont habitués à avoir un travail très structuré ou une routine, peuvent peut-être avoir l'impression de ne pas avoir de reconnaissance du travail quotidien. Maintenant, moi ce n'est pas ce que je ressens du tout » Léa

« Comme ça je ne pense pas. Quand on prend des initiatives, c'est souvent très bien vu et si imaginons que cette initiative rate, ce n'est pas un manque de reconnaissance, au contraire il y a toujours un peu de reconnaissance parce qu'on prend un risque. Donc qu'il soit payant ou qu'il ne le soit pas, il sera débriefer. Si il est payant, tu vas avoir un peu plus de reconnaissance. Si il n'est pas payant, tu vas avoir une reconnaissance dans le sens où « Ok je reconnais que tu as pris un risque, peut-être pas le bon » mais tu vois il y a quand même une forme de reconnaissance. Parce que tu fais quelque chose. » Léa

• **Personnalité de la personne**

« Je pense que la libération c'est plus facile pour des gens qui sont forts, qui n'ont pas besoin d'avoir des psys à côté d'eux pour leur dire que c'est bien, etc..., si toi-même tu sais t'évaluer correctement, que tu es assez autocritique. » Alex

« les gens qui n'ont pas assez confiance en eux et qui ne vont pas postuler pour un job, ou qui ne vont pas oser prendre la parole. Ils ne sont pas reconnus alors qu'ils sont peut-être capables. Après normalement, ils sont toujours aiguillés par leur collègues ou leur leader qui peut les conseiller et leur dire « vas-y ». » Alex

« On peut choisir notre salaire selon des critères spécifiques et ensuite faire un Advise Process. C'est-à-dire de demander à des personnes impactées par ton travail si elles sont d'accord avec ta proposition salariale. Pour moi c'est une des limites de la libération, ce truc-là. Parce que tout le monde n'est pas prêt de parler de son salaire avec un groupe de personnes. Et du coup, les personnes qui niveau développement personnel n'ont pas les capacités ou ne sont pas prêtes à parler de ça, pour elles, c'est une grande difficulté d'avoir une réévaluation salariale par exemple. Alors, que quand on est dans des cas ou par exemple tu devais faire +10 de chiffre d'affaire cette année, tu as fait +12, tu es bien noté donc tu reçois ça. Mais en même temps est-ce que c'est responsabilisant, ça je ne sais pas ? Mais, ça peut être une difficulté, ça s'est sûr. Je me demandais justement il y a quelques mois, si c'était la responsabilité de l'entreprise libérée d'aller si loin dans un développement personnel. Parce que pour moi, l'argent et le sexe, ce sont deux sujets mondialement tabous. Donc, est-ce que c'est la responsabilité de l'entreprise que d'aller sur ce terrain-là ? Je ne sais pas, j'ai des points d'interrogations à ce niveau-là. » Claire

« Maintenant c'était peut-être des gens qui n'allaient pas chercher de reconnaissance avant mais je pense que des gens qui ne se prennent pas en main, qui restent dans leur petit bulle, je pense qu'ils se sentiront encore moins reconnus. Parce que je crois que dans ce système où tu as plus de liberté, il faut aussi que tu prennes ta place. J'ai pas d'exemple concret en tête mais je pense que c'est un des risques. C'est d'ailleurs pour ça qu'on a aussi dit dans le process salarial, « si toi leader tu penses à quelqu'un pour une augmentation salariale et que cette personne ne lève pas la main, il ne faut pas l'oublier » parce qu'on a des gens qui font des choses fantastiques, qui sont beaucoup trop humble ou qui n'arrive pas à se montrer et il ne faut pas oublier ces gens-là. Donc là je pense qu'il y a aussi un risque de perdre des gens en route ou en tout cas de ne pas sublimer le potentiel de ces gens parce qu'on les oublie en route. » Julien

« Oui ça m'est déjà arrivé de vivre un sentiment de manque de reconnaissance chez Decathlon. Mais je ne le lirais pas à la libération d'entreprise mais plutôt à mon manager direct qui n'est pas en capacité de me faire des feedbacks ou alors qui n'est pas en capacité de mettre en avant ses vendeurs. Je ne vais pas parler d'incompétence mais je vais plutôt dire qu'il n'est pas en capacité de mettre en avant le travail d'autrui. Je vais plutôt mettre le manque de reconnaissance sur ça que sur la libération d'entreprise qui elle du coup, je pense que pour la reconnaissance n'est que bénéfique. Mise à part ce côté salaire, comme je te disais au début, aujourd'hui, il y a des risques qu'on prennent davantage de responsabilités, de missions mais que le salaire ne suive pas derrière. » Antoine

« Oui, peut-être que certaines personnes peuvent se retrouver un peu perdues à certains moments, soit parce qu'elles ne s'y retrouvent pas soit parce qu'elles ne sont pas non plus accompagnées comme il faut. Effectivement du coup, ils n'ont pas de sens à qu'ils sont entrain de faire. Il y a des personnes pour qui c'est ok d'avoir un contrat pour rentrer dans les murs, mettre des balles dans des rayons et ressortir. C'est un job alimentaire et ils n'ont pas besoin de plus. Donc peut-être qu'eux peuvent se sentir un

	peu perdu ou en manque de reconnaissance fasse à des personnes du même rayon ou dans leurs alentours qui vont prendre des responsabilités, qui vont se développer et tout à coup se dire « est-ce que je suis en décalage avec ce que je fais ou avec ce que je vis ? ». Là effectivement ça peut être parfois mal vécu, je crois. » Max « Empêcher, non, je ne pense pas, je ne crois pas. Parce que c'est extrêmement lié aux personnes qui composent ton truc. Peu importe la structure, si t'as un gros con qui ne dit jamais merci, qu'il soit libéré ou pas, ça ne changera rien, il ne le fera pas. Je ne pense pas qu'une structure empêche ça, ça te met peut-être dans des conditions plus favorables. Mais empêcher vraiment non. » Hugo
--	---

