

8.4 Annexe 4 – Entretien : Romuald Saenen, Décathlon BE

1 **Chercheur** : Pouvez-vous vous présenter brièvement, parler de votre parcours professionnel,
2 de la fonction que vous exercez actuellement, et présenter votre organisation ?

3 **Romuald** : Chez Décathlon, on est une entreprise qui vend des articles de sport, mais ce qu'il
4 faut surtout retenir, c'est que notre sens, notre raison d'être, c'est que les personnes restent en
5 forme. Avant, notre sens était "rendre les plaisirs et les bienfaits du sport accessibles au plus
6 grand nombre durablement", mais maintenant, le sens évolue, c'est assez récent, avec ce
7 moment particulier qu'on vit. Il évolue plutôt vers la façon dont on peut prendre soin de la forme
8 des personnes. En Belgique, on est 3500 collaborateurs, en tout cas c'est le nombre que nous
9 étions au dernier recensement. Je pense qu'on a 38 magasins, mais ça change souvent, et un
10 centre logistique. Puis, en ce qui me concerne, je m'appelle Romuald Saenen, j'ai 42 ans et je
11 travaille pour Décathlon depuis 2002, ça va donc faire 18 ans cette année. J'ai fait différents
12 métiers chez Décathlon, j'ai travaillé comme vendeur, comme responsable de rayon, comme
13 directeur de magasin, responsable d'exploitation d'un magasin. Je m'occupe des ressources
14 humaines depuis 2012, donc ça va faire sept ou huit ans.

15 **Chercheur** : Pouvez-vous expliquer les différences notables entre la gestion des ressources
16 humaines "classique" et la gestion des ressources humaines au sein de Décathlon ?

17 **Romuald** : J'aurais tendance à dire que nous, en tout cas moi, ce que j'essaie de faire, c'est
18 d'[**amener un maximum de vie dans l'entreprise. C'est-à-dire de pouvoir se donner la**
19 **liberté, mais aussi la responsabilité de suivre ce qui vit, ce qui bouge, ce qui nous appelle,**
20 **ce qui est vivant.**] Et de ne pas rester dans un modèle où des carcans, des règles qui seraient
21 immuables, nous empêcheraient de suivre ce qui émerge. Si je prends l'exemple de ce qu'on vit
22 aujourd'hui, on voit tous que si on est une entreprise qui reste à faire ce qu'on a toujours fait, là
23 avec ce confinement on ne vendrait plus un seul produit. Tandis qu'aujourd'hui, on voit qu'il y
24 a énormément d'initiatives qui se produisent dans différentes entreprises, et pas que la nôtre,
25 qui sont complètement différentes. Ça, c'est possible si on ne s'enferme pas soi-même dans ce
26 qu'on a toujours connu, ce qu'on a toujours fait, etc. Donc moi, ça a toujours été ce que j'ai
27 essayé de faire en tant que manager, leader, directeur de magasin ou même responsable de rayon
28 : ça a été de laisser la liberté, de laisser l'initiative à chacun. Quelque part, [**on essaie d'éclairer**
29 **un objectif ensemble, d'éclairer des processus sur lesquels on va fonctionner ensemble,**
30 **qui peuvent bouger mais on se met d'accord (du moins un temps donné) pour les suivre.**
31 Ensuite, **on fait en sorte que chacun puisse prendre les initiatives qui lui semblent bonnes**

32 **pour atteindre la cible qu'on s'est fixée ensemble].** Évidemment, il y a un avant ou un après
33 par rapport à Decathlon, mais quand je suis arrivé au niveau des ressources humaines, c'est là
34 (en tout cas en Belgique) qu'on s'est dit qu'on avait envie que ça change. Moi j'étais un patron,
35 je n'aimais pas trop les règles qu'on donnait, notamment au niveau RH en ce qui concerne le
36 recrutement, toutes ces choses qu'on m'imposait. Je me suis dit que maintenant que je suis sur
37 le poste de RH, je n'ai pas envie de commencer à imposer aux autres comment faire. Alors que,
38 assez paradoxalement, c'est ce que tout le monde attendait de moi : que je fasse des polices, que
39 je mette des règles, etc. Et la première chose que j'ai faite, c'est que **[j'ai commencé à ne plus**
40 **rien faire, et à observer ce qui se passe quand on n'amène pas de choses.]** Et ce qu'il est
41 intéressant de voir, c'est qu'il y a plein de choses qui bougent, puis après on a besoin de guides,
42 mais qui sont différents. Donc quelque part, les différences que je pourrais donner, c'est que
43 **[dans un système un peu plus classique, on essaie de prévoir des choses pour les personnes.**
44 **Par exemple, on énonce la priorité de demain, le plan stratégique, les étapes managériales.**
45 **Alors qu'ici, on est plutôt dans une dynamique inverse où on voit ce qui émerge parmi les**
46 **clients et parmi les initiatives des personnes, et [on essaie de soutenir ça en se mettant au**
47 **service] et en créant des conditions (ça peut être des processus RH par exemple, comme**
48 **d'autres choses) pour que ces personnes puissent aller au bout de ce qu'elles ont envie de**
49 **faire. On inverse donc la façon dont on regarde les choses : c'est servir ce qui vit plutôt**
50 **que d'imposer nos grandes idées de dirigeant.]**

51 L'idée, c'est de créer une organisation et un réseau pour que ça s'autogère. Quelque part, ce qui
52 est amusant, c'est de créer des choses pour que ça se fasse tout seul. Donc j'essaie de regarder
53 où est-ce que ça bloque dans les processus. Par exemple, si dans une région, un manager n'arrive
54 pas à recruter, je ne vais pas essayer de les aider à recruter, mais plutôt les laisser se débrouiller
55 un maximum, et puis **[essayer de créer une organisation où ils peuvent s'inspirer par**
56 **exemple de ceux qui recrutent bien. On peut donc créer des cercles avec régulièrement**
57 **une personne de chaque région pour créer un échange de bonnes pratiques, créer des**
58 **moments de partage, créer des moments où on ose dire ce qu'on n'arrive pas à faire, des**
59 **moments d'humilité où on ose dire ce qui ne fonctionne pas, et où on ose avouer ses**
60 **faiblesses et que ce soit accepté.] [Créer une culture où tout ça peut être dit, où il n'y a pas**
61 **de moquerie, de jugement sur ce genre de choses.]** Moi, je vais plutôt essayer d'agir à cet
62 endroit-là, plutôt que de m'occuper du problème.

63 **Chercheur :** Quelles sont les actions concrètes pour pouvoir agir à ce niveau-là ?

64 **Romuald** : Par exemple, **[on a créé en Belgique un réseau de "Pace Setter", qui se compose**
65 **d'une personne par région qui est chargée responsable de donner le rythme à la région.]**
66 Ces "Pace Setters" se réunissent une fois par mois pour échanger sur ce qui se passe bien, ce
67 qui se passe moins bien, ce qui est facile, plus difficile, ce qu'on fait de bien ou pas. Un autre
68 exemple, c'est que dans chaque région, il y a un représentant économique. Chaque mois, le
69 réseau des représentants économiques se réunit, et discute du résultat de la compilation de tout
70 ce qu'on fait aujourd'hui pour voir s'il faut faire par exemple des efforts sur certains frais, ou
71 répéter des initiatives qui ont bien marché. On va créer des processus comme ça.

72 **Chercheur** : Quel est votre rôle là-dedans en tant que RH ?

73 **Romuald** : Au départ, je participais beaucoup et je mettais beaucoup en place. Aujourd'hui,
74 **[j'essaie de prendre beaucoup de temps pour moi, beaucoup de temps de recul, beaucoup**
75 **de temps pour m'inspirer dans d'autres endroits]**, beaucoup de temps pour lire. Je fais aussi
76 tout un travail personnel pour comprendre à chaque fois ce qui se joue pour moi. Par exemple,
77 quand je vois quelque chose qui ne fonctionne pas, je pourrais avoir tendance à imposer mes
78 idées pour que les choses aillent dans mon sens. Là, je dois sentir que ce sont des envies
79 personnelles et voir si je me mets vraiment au service du collectif en faisant ça, et s'il n'y a pas
80 une solution qui pourrait être plus au service de tout le processus. **[Ça demande beaucoup de**
81 **temps de discernement, beaucoup de temps de recul]. [Je suis dans beaucoup de groupes**
82 **d'échanges avec des pairs, puis en même temps j'ai créé une entreprise**
83 **d'accompagnement, en plus de mon job, qui m'aide beaucoup à créer des moments**
84 **d'échanges]**. Je suis beaucoup en présence d'autres dirigeants, donc j'essaie de sentir ce qu'on
85 vit de commun, ce genre de choses. Je sais que c'est particulier comme manière de fonctionner.
86 Je n'ai jamais rencontré personne qui était si peu dans l'opérationnel. Il y a des jours où je ne
87 fais pas grand-chose, où je lis, où je rencontre des personnes, j'écoute ce qu'il se passe, je visite
88 un magasin ou l'autre. **[Un de mes rôles les plus importants, c'est que j'accompagne**
89 **beaucoup le dirigeant de la Belgique avec un de mes collègues, et on passe beaucoup de**
90 **temps à trois pour sentir ce qu'il se passe, quel serait le prochain pas, comment on va le**
91 **mettre en œuvre. Par exemple, si on a un souci avec un collaborateur alors qu'on n'a plus**
92 **de patron, il faut savoir qui règle le souci. On va donc chercher ensemble quel processus**
93 **de gestion de conflits on pourrait créer pour régler ce souci avec le collaborateur. Donc**
94 **on réfléchit et on écrit, j'avais écrit pour cette situation : "les coéquipiers se réunissent, ils**
95 **nomment une personne pour aller voir la personne au nom de l'équipe avec des demandes,**
96 **avec ce qu'ils attendent de cette personne, puis ils font un point régulier, etc."**

97 **Moi, j'essaie d'être cette personne qui organise tout ça, c'est beaucoup un travail de**
98 **l'ombre et un travail de serviteur.]**

99 **Chercheur** : Quelles sont les activités en gestion des ressources humaines que l'on retrouve
100 spécifiquement au sein de Décathlon ?

101 **Romuald** : [**On cherche vraiment à se mettre au service de ceux et celles qui servent**]. Donc
102 des activités particulières, ça pourrait être de dire qu'[**on a développé pas mal de parcours de**
103 **développement personnel pour tout le personnel**]. On fonctionne beaucoup en réseau, on a
104 écrit des rituels pour énormément d'actions, par exemple sur comment on recrute, comment on
105 investit, comment on se réunit. Donc à chaque fois qu'on se réunit, il y a un moment où on prend
106 le temps d'arriver, d'écouter à l'intérieur de soi, de partager ensemble. Il y a toujours un moment
107 de préparation par écrit avant de rentrer dans l'échange pour ne pas être dans des échanges d'ego,
108 etc. Donc tout ça, ce sont des choses que l'on apporte petit-à-petit, je dirais qu'on crée en
109 avançant, on fait un premier pas, puis après ce premier pas on voit où on en est. Là, ce premier
110 pas, c'était de dire "allez-y, prenez des initiatives". De là, on a vu qu'il y avait beaucoup
111 d'initiatives, mais qu'il y avait aussi beaucoup d'anarchie, donc [**on a décidé de co-construire**
112 **un cadre**]. Une fois que le cadre était là, on a réfléchi à comment se l'approprier, [**on a construit**
113 **beaucoup de sessions de développement personnel et en même temps d'appropriation du**
114 **cadre**] : qu'est-ce que ça veut dire pour moi, qu'est-ce que je ferai ou pas. Et petit-à-petit, on
115 crée des choses, et quelque part on construit nos règles de vie en avançant. Parfois on doit en
116 enlever certaines, parfois on en ajoute d'autres. Par exemple, à un moment donné, on s'est dit
117 qu'on n'avait plus besoin de comité de direction, et on a enlevé le comité de direction en se
118 demandant comment se réunir à la place. Donc [**maintenant, on se réunit à 100 leaders,**
119 **quatre fois par an avec tous les leaders belges**]. À un moment donné, [**ça nous semblait**
120 **bizarre de travailler par fonctions, donc on a préféré aborder ça selon des rôles, on a**
121 **commencé à travailler le sujet**]. Et chaque fois, on fait un petit pas, on essaye, on regarde, on
122 voit comment ça marche, et puis on fait le pas d'après. Je dirais que c'est très particulier parce
123 que quelque part, on avance un peu d'inconfort en inconfort, ça veut dire qu'on génère des
124 choses qui semblent super, puis quand un nouvel inconfort arrive, on va chercher de nouvelles
125 solutions pour gérer ça. Donc on va créer autre chose qui va encore générer quelque chose de
126 chouette, mais aussi peut-être un autre inconfort, donc on va parler de tout ça et à chaque fois,
127 on va continuer à transformer les choses. Une autre différence fondamentale pour moi, c'est
128 qu'on avance où il y a de l'énergie, où il y a de la vie, donc on avance avec les volontaires. On
129 n'avance pas en faisant tout pour les n-1, n-2, et puis seulement les n-3 et les suivants. On dit

130 plutôt que [**celui qui a envie de faire quelque chose est encouragé à le faire, on va l'aider,**
131 **le protéger**], puis si ça en inspire d'autres, ils pourront se lancer aussi. Donc on a vraiment des
132 différentes vitesses, différentes choses qui se font dans différents endroits, différents vécus,
133 entreprises, et on accepte ça. Les différences, c'est le propre de la vie.

134 **Chercheur** : Et quel est votre rôle dans tout ça ?

135 **Romuald** : [**Ça m'arrive souvent d'animer les rendez-vous nationaux. Mon rôle, c'est un**
136 **rôle d'écoute et de gardien de ce qu'on avait dit qu'on vivrait ensemble. Donc quand on**
137 **dit qu'on laisse décider les personnes, si je vois que certaines personnes commencent à**
138 **vouloir imposer des choses, je vais proposer de passer du temps pour revoir ce qui est**
139 **important pour nous et rappeler ce qui a été dit à la base. Donc une forme de gardien de**
140 **ce que j'ai mis en place au départ.**] Puis je dirais aussi, essayer de sentir les prochains pas en
141 fonction d'où on est aujourd'hui, dire quelle prochaine étape je pense que ce sera en termes de
142 comment vivre ensemble.

143 **Chercheur** : Vous parliez de cadre, de rituels, est-ce que ce sont des documents qui sont écrits,
144 qui laissent une trace ?

145 **Romuald** : Tout à fait, le cadre est connu de tous, c'est très simple. Ce sont quelques principes
146 qui disent : "sois toi-même. Avant de décider, prends conseil. Quand tu fais quelque chose,
147 partage ce que tu as appris. Ose, et fais des erreurs." Ça, c'est le cadre. Après, on a les rituels,
148 qui sont des documents écrits. On appelle ça nos "best for now". Par exemple, pour recruter,
149 certaines personnes ont beaucoup recruté de manière collaborative, puis elles ont écrit un "best
150 for now". Elles ont écrit ce qu'elles avaient expérimenté et qui fonctionne bien. Comme ça, moi
151 si je veux recruter, je peux prendre le "best for now" et suivre ce qui est déjà écrit. Ensuite, si
152 je découvre quelque chose de mieux, j'ai le droit de changer de "best for now", et je peux ajouter
153 cette nouvelle chose au rituel. Les suivants, pour recruter, reprendront ce nouveau "best for
154 now" et auront donc le nouveau rituel. Et ça bouge tout le temps. Ces rituels sont nationaux,
155 tout le monde a le droit de les modifier. Souvent, ceux qui les écrivent sont experts sur un sujet.
156 Ça évite de rassembler un comité pour l'ouverture d'un magasin par exemple, pour plutôt être
157 libre d'ouvrir le magasin en s'appuyant sur les documents disponibles, qui pourront nous guider
158 vers les bonnes personnes pour recevoir les conseils nécessaires par exemple. Très vite, on peut
159 voir si c'est faisable ou pas. On a donc eu des responsables de rayons qui ont ouvert des
160 magasins temporaires pendant les fêtes de fin d'année, et ce de manière très autonome en suivant
161 ces rituels et en demandant des conseils avant d'ouvrir.

162 **Chercheur** : Quel est votre rôle et vos actions en tant que RH par rapport à ces rituels ?

163 **Romuald** : C'est assez difficile à dire. [**Mon rôle, c'est de tester des choses. Par exemple, le**
164 **modèle de recrutement, c'est nous qui l'avons initié pour la première fois, puis d'autres**
165 **ont pris la main et écrit le rituel. Je suis toujours parmi ceux qui découvrent, et les rituels**
166 **ensuite s'inspirent toujours de l'expérience que j'ai vécue, dans la plupart des cas.**]Mais
167 ce n'est pas moi qui les écris, je n'en ai pas écrit un seul, et honnêtement je ne les ai même pas
168 tous lus.

169 **Chercheur** : Quelles sont les activités RH « traditionnelles » qui se démarquent et représentent
170 une place importante dans votre entreprise, et quelles sont celles qui ne sont pas présentes par
171 rapport aux entreprises plus classiques ?

172 **Romuald** : Je dirais que [**notre rôle RH, ça va être de permettre aux personnes d'être**
173 **responsables et de décider seules**]. Je dis toujours, il faut que les personnes qui assument les
174 conséquences de leur décision puissent décider. Donc pour moi, [**le but est de créer un**
175 **environnement où c'est possible**]. Si je prends l'exemple de la paie, ça va être de faire en sorte
176 que chacun puisse encoder sa paie. Je pense même qu'on pourrait passer à un système où on
177 n'encode plus rien, où on fonctionne juste sur de la confiance. Et c'est ce que j'aimerais d'ailleurs
178 tester prochainement, qu'on ne bidouille plus rien, on se fait juste confiance et on parle en ce
179 qui concerne les absences, etc. Je pense vraiment que ce qu'on fait, c'est [**créer de la confiance,**
180 **créer des environnements, créer des outils (même s'il y en a très peu si ce n'est pour la**
181 **paie), donc créer quelque chose qui permette de faire soi-même, et qui permette de ne pas**
182 **dépendre de quelque chose de centralisé**]. [**Pour tout ce qui concerne le recrutement, ce**
183 **n'est pas du tout géré en termes de RH, c'est tout à fait donné à chacun**]. [**Pour les**
184 **formations, c'est pareil. Plus généralement, il y a un dialogue avec les collaborateurs, mais**
185 **l'idée, c'est de les laisser décider de leur futur**].

186 Évidemment, nous avons des consignes de sécurité à respecter, un cadre légal, et l'idée c'est de
187 travailler à cette sécurité. On a un conseiller en prévention qui va agir de la même manière, qui
188 va essayer de former et donner un maximum d'autonomie aux personnes pour qu'elles puissent
189 elles-mêmes assurer localement la sécurité des personnes et des biens. [**On va toujours être**
190 **dans ce rôle de formation, de passeur, pour permettre à chacun de se prendre en charge**
191 **au plus près de la conséquence, au plus localement possible**]. On ne va pas le faire de manière
192 centralisée pour tout le monde. Sinon, du côté légal, il y a vraiment très peu de choses. Dans les
193 entreprises, la plupart des choses en place sont celles qu'on s'impose, on le fait depuis X années

194 et on ne sait même plus pourquoi on le fait, mais on continue à le faire. Par contre, quand on
 195 regarde et qu'on prend du recul, quand on commence à regarder ce qui est vraiment obligatoire
 196 et ce qui ne l'est pas, on peut vraiment réinjecter beaucoup de bon sens, beaucoup de choses qui
 197 créent plus de valeur, plutôt que de passer beaucoup de temps dans les papiers. Nous, [**le choix**
 198 **qu'on a fait, c'est plutôt de se demander ce qu'on vise, et réfléchir à comment créer des**
 199 **processus pour que ça avance tout seul**]. Ensuite, on va réinventer ce qu'on vise
 200 régulièrement. Par exemple, ce mois-ci, on a retravaillé une vision à trois ans, parce qu'on s'est
 201 dit que tout ce qu'on visait avant s'effritait. On s'est remis en mouvement, et il y a énormément
 202 d'initiatives qui sont prises avec ce qu'on vise de nouveau. Et pour moi, c'est de travailler dans
 203 cette agilité-là qui est intéressant. Répondre à ce qui vit, à ce qui existe, plutôt qu'à ce qu'on a
 204 comme plan ou comme stratégie en tête.

205 **Chercheur** : Comment s'est passée concrètement cette reformulation de vision ?

206 **Romuald** : On a créé une cellule de crise, qui s'est formée naturellement. Là, on a brainstormé
 207 pour voir s'il fallait réécrire la vision à trois ans. On l'a fait ensemble, et on s'est dit qu'il fallait
 208 que chaque magasin puisse le faire individuellement. Donc on a demandé aux Pace Setters, qui
 209 sont responsables de mettre le rythme dans chaque région, de travailler avec les personnes
 210 volontaires sur la façon dont vous voyez les choses dans trois ans. Et chaque Pace Setter a fait
 211 ça, ils ont fait un appel à volontaires, peu importe la fonction, et ils ont bossé sur la vision à
 212 trois ans. On ne s'est pas mis d'accord sur toutes les choses qui sortaient de chaque vision, mais
 213 par contre tout le monde a fait l'effort de se projeter à nouveau, de sentir ce qu'on voyait dans
 214 le futur, et on a fait un moment tous ensemble où on en a parlé. Et donc finalement, on a vu
 215 qu'il y avait beaucoup de points communs, et les choses se sont partagées. On n'a même pas
 216 écrit ça, et on voit que déjà là, il y a énormément d'initiatives qui se prennent et qui vont dans
 217 le même sens, dans le sens qu'on a partagé ensemble. Voilà comment on a fait. Et on en a parlé
 218 par la suite, [**on a fait une visioconférence il y a quelques jours, on était une centaine. On a**
 219 **utilisé des outils informatiques pour pouvoir faire remonter les mots-clés, les choses qui**
 220 **reviennent souvent, pour qu'on puisse avoir une image globale**]. [**Mon rôle là-dedans, c'est**
 221 **de participer à l'écriture, et aussi de concevoir le moment collectif**]. Cette fois-ci, ce n'est
 222 pas moi qui l'ai animé, mais je l'ai conçu. [**Mon rôle était aussi de faire prendre conscience**
 223 **à la cellule de crise qu'on était en train de s'écarter de qui nous étions, de ce que nous**
 224 **avons dit que nous voulions vivre**]. Donc on a repassé un moment à discuter de ce qu'on avait
 225 dit qu'on voulait vivre en tant qu'entreprise et de voir si on n'était pas en train de s'en écarter

226 avec la panique de la crise. Donc chacun a repris contact avec qui nous sommes vraiment. C'était
227 ça, mon rôle.

228 **Chercheur** : Si vous imaginiez une sorte de fiche de description de poste reprenant une à une
229 toutes vos activités, quelles seraient-elles ?

230 **Romuald** : C'est amusant parce que ce qu'on dit toujours dans l'entreprise, et que beaucoup de
231 gens disent, c'est que je ne fais rien. Et je pense que c'est vrai. Quelque part, j'ai beaucoup de
232 chance, parce qu'on reconnaît que mon rôle est important comme ça. Je pourrais m'agiter
233 comme le font beaucoup d'autres RH pour faire plein de choses, mais c'est vrai que je ne fais
234 rien. Donc c'est un peu toujours bizarre, quand j'ai eu un nouveau patron, il était même très en
235 colère contre moi parce que je disais que [**mon rôle, ce n'est pas de faire des choses, mais**
236 **plutôt de sentir, d'accompagner, d'écouter, d'aller voir comment ça se passe ailleurs,**
237 **d'échanger avec d'autres, de m'inspirer, de me former**]. Et en étant comme ça, je vais
238 pouvoir être à côté du dirigeant et l'accompagner vers ce chemin que j'avais ouvert il y a
239 quelques années. C'est comme ça que je décrirais quelque part ce que je fais. Mais vraiment, je
240 ne fais pas grand-chose. Je suis fort occupé, mais je pourrais presque me passer d'ordinateur.
241 Sinon, j'ai des réunions, j'anime le conseil d'entreprise, ça c'est quelque chose que je fais. Mais
242 nous sommes trois à faire ça, et ce qu'on fait, c'est simplement parler de nous pour se préparer,
243 savoir ce qui se joue, savoir comment sortir de la lutte de pouvoir et entrer dans ce qu'on veut
244 vivre, qui est la responsabilité des collaborateurs. Donc on est toujours sur des questions très
245 subtiles, mais finalement on ne fait pas grand-chose.

246 **Chercheur** : Pouvez-vous me parler des activités de l'équipe RH à proprement parler ?

247 **Romuald** : [**Il y a une équipe RH au niveau national pour coordonner la gestion du**
248 **personnel, donc ce qui concerne la paie, notamment. Ils font le lien entre les remontées**
249 **des prestations magasin et notre secrétariat social. Ils essaient de développer des systèmes**
250 **pour aller vers plus d'autonomie au niveau de la paie**]. [**Ils accompagnent aussi les leaders**
251 **locaux concernant les matières de lois sociales, les matières de législation sociale**]. Il y a
252 une partie administrative, qui est beaucoup trop importante car pour moi elle pourrait
253 complètement disparaître si on allait complètement vers la confiance plutôt que vers le contrôle.
254 Là, culturellement, on se trouve encore dans un contrôle des prestations, ce genre de choses.
255 Souvent, en matière de législation sociale, quand on demande quelle est la règle, généralement
256 c'est un problème managérial qui est en dessous. Quand on commence à demander quelle est la
257 règle, c'est qu'on n'a pas bien fait tout le management avant. [**Ici, il y a tout un travail**

258 **d'accompagnement quand même. Si on ne fait que "donner la règle", on entre dans**
259 **quelque chose qui n'est pas très riche. Leur travail c'est donc aussi d'accompagner ça].**

260 **Chercheur** : Certains rôles (théorisés par Ulrich et Brockbank) sont attribués aux
261 professionnels de la fonction RH au sein d'une entreprise « classique ». Ces rôles sont :

- 262 - Représentant des employés : s'occupe de la valorisation des intérêts et besoins des
263 employés en mettant en place un environnement propice, gère les risques et la sécurité
264 des travailleurs.
- 265 - Développeur du capital humain : s'occupe de la gestion des talents et des formations,
266 fait de la facilitation, du coaching, partage les connaissances.
- 267 - Expert fonctionnel : fait preuve d'expertise en matière de RH, d'une connaissance
268 accrue du business, élabore les politiques RH en adéquation avec le contexte. Il y a aussi
269 la gestion du recrutement, des salaires et des récompenses par exemple.
- 270 - Partenaire stratégique : il s'agit de planification stratégique en ayant une vision des
271 objectifs long-terme et aligner les pratiques RH avec la stratégie de l'organisation.
- 272 - Leader : va articuler tous les rôles entre eux dans un souci de cohérence, grâce à sa
273 crédibilité auprès des employés.

274 Parmi ces rôles, lesquels se démarquent plus que d'autres dans votre entreprise ? Est-ce qu'il y
275 a des rôles qui sont fort représentés et d'autres qui sont peu ou pas représentés par les RH ?

276 **Romuald** : C'est difficile, parce que ce n'est pas aussi mathématique que ça. Par exemple, quand
277 on parle de la rémunération, je dirais qu'une partie est présente, par contre il y a une partie qui
278 n'est plus du tout présente. Il y a des volontaires qui ont pris en main la gestion de la flotte
279 automobile, d'autres qui ont pris en main la gestion des augmentations. [**Les augmentations se**
280 **font de manière collaborative**], par exemple. Par contre, [**il y a une partie qui est toujours**
281 **présente d'animation de cadre. La responsabilité, c'est de mener à bien la transformation**
282 **qu'on vit, et d'avoir toujours un mot à dire sur le cadre**]. Je ne rejette pas les classifications,
283 parfois on peut très bien se trouver dans quelque chose de très classique et c'est bien comme
284 ça, mais l'idée ici c'est juste de sentir quand c'est nécessaire ou quand ça ne l'est pas. On est
285 plutôt dans un monde où les frontières sont poreuses plutôt que dans un monde classifié. [**Par**
286 **rapport au premier rôle, je sens que j'ai plutôt une responsabilité de gardien, ça fait partie**
287 **du rôle de RH. Mais c'est également de la responsabilité de chacun de bien s'occuper de**
288 **lui pour bien faire son travail.**]

289 **[Pour le rôle de développement des personnes, c'est présent en RH, mais en même temps,**
290 **c'est une communauté de coachs et de formateurs qui ne sont pas du tout dans le service**
291 **RH. On ne travaille plus du tout en termes de service, on travaille avec des communautés**
292 **de personnes passionnées].** Par exemple, il y a des personnes passionnées par le coaching qui
293 se rassemblent et qui font en sorte que le coaching fonctionne chez Décathlon. Parfois ils
294 m'invitent, parfois pas. Et la formation, par exemple, ce sont des passionnés de formations qui
295 s'en occupent. Moi, je n'ai plus été en contact avec eux depuis au moins deux ans. Donc ce n'est
296 pas centralisé, ce sont vraiment les gens passionnés qui se réunissent et puis qui prennent la
297 responsabilité. Toutes les activités RH sont en fait diluées dans l'organisation et prises en charge
298 par ceux qui le souhaitent.

299 **[Pour le rôle d'expert fonctionnel, avant on avait un juriste, mais maintenant on n'en a**
300 **même plus. Évidemment il y a des lois, et on s'adapte, mais ce n'est pas un gros travail.**
301 **On a un secrétariat social qui s'occupe de nous informer des variations salariales, il y a**
302 **une indexation de temps en temps. Mais ce n'est pas un travail énorme.]**

303 **[Pour la stratégie, la vision, moi, ma responsabilité, c'est de faire en sorte qu'on fasse bien**
304 **avec tout le monde. Donc je dirais que l'objectif, ce n'est pas de travailler la vision, mais**
305 **plutôt travailler le processus de faire ensemble, pour tout.]**

306 **Chercheur :** Quel a été le rôle du département RH dans le processus de transformation vers un
307 mode de management plus libéré ?

308 **Romuald :** Cette initiative est venue de moi, donc l'idée était **[d'ouvrir des pistes, de trouver**
309 **de nouvelles voies, d'essayer, de partager, d'emmener les autres, de créer des moments de**
310 **partage, de développement personnel, de se créer des alliés dans l'entreprise capables de**
311 **prendre le relais]. [On a eu un rôle vraiment primordial].** Mais à l'époque on était un peu
312 plus nombreux en RH puisqu'on parlait d'une organisation plus classique. Ça a vite changé,
313 mais on avait besoin de quelques personnes pour donner le rythme à ce moment-là.

314 **Chercheur :** Quelles sont les compétences nécessaires au DRH pour évoluer avec ce mode de
315 gestion libéré ?

316 **Romuald :** **[Il y a une compétence d'écoute, écouter les autres mais aussi écouter à**
317 **l'intérieur de nous, notre intuition]. [Il y a des compétences de capacité de se remettre en**
318 **question, de se poser des questions, de se laisser déstabiliser, de se laisser bouger en**
319 **permanence]. [Il y a une compétence qui est de créer du partage, de ne pas rester seul, de**

320 **s'entourer**]. Une compétence qui est importante, c'est de voir que tout ce qu'on fait crée du
321 résultat. On fait des choses extraordinaires humainement, mais on doit être vraiment collé au
322 réel. Puis je dirais, [**beaucoup d'exigence. Beaucoup de bienveillance. Être très bienveillant,**
323 **très gentil, mais aussi très exigeant sur ce qu'on a décidé de vivre**]. Ça m'est arrivé d'être en
324 conflit avec des dirigeants, avec mon patron, avec des personnes au-dessus du groupe.
325 [**L'important, c'est de ne pas lâcher ce qu'on a décidé, et de revenir avec ça**]. Parfois ça
326 prend des mois quand on a décidé qu'on voulait vivre la responsabilité, puisqu'on commence
327 dans la panique à responsabiliser tout le monde : on s'arrête, on panique, on regarde. Et là [**il**
328 **faut faire preuve d'une fermeté et d'une exigence énorme. Cette exigence ne porte pas sur**
329 **le résultat mais sur le comment**]. Quand il y a un problème de processus, souvent le réflexe,
330 c'est d'aller voir les patrons, les dirigeants, en demandant de l'aide, mais on se rend compte qu'il
331 manque plutôt de la gestion de conflits par exemple. Alors on crée un processus de gestion de
332 conflit, on le teste et on voit comment ça marche. C'est très facile de retomber dans le travers
333 de vouloir sanctionner les personnes qui n'ont pas respecté les processus, mais il faut être
334 exigeant avec soi pour éviter de retomber là-dedans. On cherche à savoir comment faire pour
335 que la responsabilité retourne vers les équipes. Il y a beaucoup d'aller-retours de ce type. Il y a
336 une recherche constante de cohérence et d'exigence par rapport à ce qu'on a dit. C'est la même
337 chose au niveau des relations sociales : on pourrait se dire "comme je suis le patron, je décide
338 avec le syndicat de faire comme ça". Ce serait beaucoup plus facile. Par contre on a décidé que
339 c'était le personnel qui vit la conséquence qui doit décider. Dire ça aux syndicats, c'est très
340 difficile, parce que ça les met fort en colère. Et tenir cette position-là, c'est très difficile.
341 Pourtant, c'est la position qu'il faut tenir. Quand quelqu'un vient voir le dirigeant pour aborder
342 un problème, le dirigeant vient me voir pour me le rapporter et me demander ce qu'il faut faire.
343 Je réponds souvent que nous, nous ne pouvons rien faire, mais qu'il faut chercher ce qu'il faut
344 ajouter pour qu'ils puissent gérer le problème entre eux. J'accompagne donc plutôt le dirigeant
345 à donner cette réponse. Encore une fois, on ne se retrouve plus dans des fonctions, mais plutôt
346 dans des rôles qui se créent en fonction de la personnalité et des compétences de chacun. Pour
347 l'instant, je continue à m'appeler "RH", parce que je ne sais pas trop quel rôle m'attribuer, mais
348 [**je me sens vraiment à la source de toute cette transformation, et je me sens quelque part**
349 **gardien de ça**]. Et au service des prochains pas.