



Année universitaire **2018-2019**

COMMENT LE LEADERSHIP PARTAGÉ PEUT-IL INFLUENCER LA MOTIVATION
DES EMPLOYÉS CHEZ DECATHLON EVERE ?

Promoteur : Nathalie DELOBBE

Mémoire-recherche présenté par
Line BALAND - 5403-17-00

En vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en Ingénieur de
Gestion

Par ce travail, je clôture les cinq plus belles années de ma vie, celles à l'université. J'ai tant appris aussi bien sur les plans professionnels, que sur les plans personnels.

Que le temps passe vite !

Je tiens à remercier tout particulièrement les personnes qui ont contribué, de près comme de loin, dans l'élaboration de mon travail de fin d'études, ainsi que toutes les personnes qui m'ont accompagnée tout au long de mes années universitaires.

Tout d'abord, je remercie ma promotrice, Nathalie Delobbe, qui a su me conseiller et me guider durant l'élaboration de ce travail.

Ensuite, je remercie Guillaume Kleinkenberg pour l'énergie et le temps qu'il a su m'accorder pour convenir des entretiens, et pour ses explications.

De plus, je remercie aussi les personnes, leaders et followers, ayant participé volontairement à mon enquête, et pour le temps qu'ils m'ont consacré.

Enfin, je remercie mes parents pour le soutien durant toutes ces années d'études, d'avoir cru en moi et en mes capacités. Merci à mes amis qui m'ont accompagnée et qui ont su me redonner du courage dans les moments de doutes et de solitudes.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I: Revue de la littérature.....	3
CHAPITRE 1: LEADERSHIP	3
1.1. Introduction.....	3
1.2. Définitions	3
<i>Leader, Subordonné, Follower</i>	<i>3</i>
<i>Follower approprié.....</i>	<i>4</i>
<i>Leadership</i>	<i>5</i>
<i>Distinction entre leadership et management</i>	<i>7</i>
1.3. Concepts théoriques.....	7
<i>Théories du leadership</i>	<i>7</i>
<i>Leadership transformationnel</i>	<i>9</i>
1.4. Conclusion	10
CHAPITRE 2: LEADERSHIP PARTAGÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION.....	11
2.1. Introduction.....	11
2.2. Mise en contexte	11
2.3. Définition.....	13
2.4. Émergence du leadership partagé	15
<i>Environnement interne.....</i>	<i>15</i>
<i>Leader externe</i>	<i>17</i>
<i>Leadership transformationnel et le leadership responsabilisant.....</i>	<i>18</i>
2.5. Mesures du leadership partagé.....	20
2.6. Effets du leadership partagé.....	22
2.7. Implications managériales	25
2.8. Conclusion	27
CHAPITRE 3: LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	28
3.1. Introduction.....	28
3.2. Objet de la motivation	28
<i>Motivation.....</i>	<i>28</i>
<i>Motivation au travail</i>	<i>29</i>
<i>Satisfaction au travail.....</i>	<i>29</i>
3.3. La motivation au travail – La théorie de l'autodétermination	30

3.4.	Le leadership partagé et la motivation des employés	32
3.5.	Conclusion	36
Partie II : Recherche qualitative.....		37
CHAPITRE 1: MÉTHODOLOGIE		37
1.1.	Cadre conceptuel	37
1.2.	Question de recherche.....	37
1.3.	Sous questions de recherche	38
1.4.	Méthode qualitative	38
1.5.	Techniques de recueil des données.....	39
	<i>Guide d'entretien</i>	<i>39</i>
	<i>Entretiens semi-directifs</i>	<i>40</i>
	<i>Questionnaires de description comportementale.....</i>	<i>41</i>
	<i>Sociogramme</i>	<i>41</i>
1.6.	Sélection d'une unité d'analyse	42
	<i>Description du terrain – Decathlon.....</i>	<i>42</i>
	<i>Caractéristiques de l'environnement étudié – Decathlon Evere</i>	<i>44</i>
	<i>Constitution de l'échantillon</i>	<i>47</i>
CHAPITRE 2: ANALYSE DES RÉSULTATS.....		48
2.1.	Introduction.....	48
2.2.	Caractéristiques de l'équipe.....	48
	<i>Cohésion de l'équipe</i>	<i>49</i>
	<i>Team meeting.....</i>	<i>51</i>
	<i>Communication.....</i>	<i>52</i>
2.3.	Caractéristiques de l'individu	53
	<i>Responsabilités</i>	<i>53</i>
	<i>Autonomie.....</i>	<i>53</i>
	<i>Prise d'initiatives.....</i>	<i>54</i>
	<i>Influence sur autrui.....</i>	<i>55</i>
2.4.	Caractéristiques de l'emploi	55
	<i>Identification de la tâche</i>	<i>55</i>
	<i>Variété de la tâche</i>	<i>56</i>
	<i>Auto-efficacité.....</i>	<i>56</i>
	<i>Sécurité au travail.....</i>	<i>57</i>
2.5.	Extérieur	58
	<i>Leader externe</i>	<i>58</i>
	<i>Feedback & Communication</i>	<i>59</i>

	<i>Support</i>	59
2.6.	Leadership partagé.....	60
2.7.	Motivation, Satisfaction, Performance	61
2.8.	Conclusion	62
CHAPITRE 3:	DISCUSSIONS	63
3.1.	Introduction.....	63
3.2.	Relations entre leadership partagé et la motivation des employés.....	63
	<i>Leadership partagé</i>	63
	<i>Environnement favorable</i>	64
	<i>Leader externe</i>	66
	<i>Effet du leadership partagé</i>	67
	<i>La motivation et la satisfaction des employés</i>	70
3.3.	Limites du mémoire	72
3.4.	Perspectives	74
	<i>Implications managériales</i>	74
	<i>Recherches futures</i>	75
CONCLUSION		76
BIBLIOGRAPHIE		79
ANNEXES		84
ANNEXE N°1 :	Comportements de Followers efficaces – Kelley (1988)	84
ANNEXE N°2 :	Tableau comparatif entre leaders et managers – Zaleznik (1977)	85
ANNEXE N°3 :	Taxonomie des différents comportements du leader – Yukl (2002)	86
ANNEXE N°4 :	Infographie de 2018 concernant les chiffres de Decathlon	86
ANNEXE N°5 :	Vision de Decathlon de 2026	87
ANNEXE N°6 :	Structure de l’entreprise Decathlon par Rôle – Decathlon (2017)	87
ANNEXE N°7 :	Insertion d’un projet personnel dans un projet professionnel	88
ANNEXE N°8 :	Deux des cas « ça marche » en terme de management chez Decathlon.....	88
ANNEXE N°9 :	Transformation d’une organisation hiérarchique vers une organisation en réseaux – Decathlon (n.d).....	89
ANNEXE N°10 :	Composition de l’équipe marche-running.....	89
ANNEXE N°11 :	Guide d’entretien semi-directif adressé aux employés de l’équipe de travail.....	90
ANNEXE N°12 :	Guide d’entretien semi-directif adressé aux leaders externes	92
ANNEXE N°13 :	Questionnaire quantitatif adressé aux employés	95
ANNEXE N°14 :	Questionnaire quantitatif adressé aux leaders externes	96
ANNEXE N°15 :	Tableau récapitulatif des personnes interviewées	97

ANNEXE N°16 : Retranscription des interviews avec le leader externe	98
ANNEXE N°17 : Retranscription des interviews avec le sport leader	107
ANNEXE N°18 : Retranscription des interviews avec les team player.....	112

INTRODUCTION

L'environnement actuel dont font partie les entreprises amène une compétition ardue et crée un nombre considérable de challenges et d'imprévus. C'est pourquoi, les entreprises doivent continuellement trouver des avantages compétitifs pour se différencier et s'améliorer en matière de performance. Ces défis forcent les organisations à rassembler l'intelligence des employés de manière collective au travers des équipes de travail. Les équipes se définissent par la réunion d'un ensemble de collaborateurs, pouvant interagir plus rapidement aux défis et traiter l'information plus efficacement (Luc, 2016 ; Nicolaidis et al., 2014). En effet, les entreprises doivent pouvoir tirer un maximum de potentiel de leurs employés, le leadership étant un moyen d'y parvenir. Pour cause, le leader est celui qui va donner une direction et des objectifs à accomplir aux membres de l'équipe dont il a la charge. Le leadership est considéré comme faisant partie des ressources humaines d'une organisation et étant essentiel pour le succès de celle-ci, en favorisant la motivation et l'engagement des employés (Buble, Juras & Matic, 2014). Le leadership traditionnel est décrit comme étant de type vertical. Cela signifie qu'un leader officiel va influencer les membres d'une équipe au travers d'une vision et d'une mission, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le pouvoir est détenu par ce leader officiel et n'est pas réparti au sein de l'équipe de travail.

Vers les années 90, de nombreuses études ont remis en question la conceptualisation conventionnelle du leadership traditionnel. Pourquoi une seule personne devrait-elle influencer les autres ? Pourquoi les responsabilités opérationnelles devraient-elles être détenues par une seule personne ? Les entreprises sont conscientes de ce phénomène et veulent changer le processus d'influence de type vertical, vers un processus d'influence de type horizontal. Elles ont une volonté d'innover en partageant les rôles fonctionnels entre les différents membres de l'équipe en fonction de leurs niveaux de compétences et des besoins rencontrés par l'organisation (Luc, 2016 ; Zhu et al., 2018). Cette innovation fut nécessaire pour les organisations, afin qu'elles puissent être plus efficaces, gagner en adaptabilité, en créativité et en agilité sur le marché (Luc, 2016). Ce concept de leadership réparti de manière horizontale est communément appelé le leadership partagé. Cette pratique novatrice est trop peu instaurée dans les organisations. C'est pourquoi, il serait intéressant de pouvoir se pencher sur les effets positifs et négatifs de ce nouveau style de leadership. Une question nous intéresse tout particulièrement et concernant les conséquences de cette nouvelle pratique managériale en entreprise. En quoi le leadership partagé peut-il influencer la motivation et la satisfaction des travailleurs sur le lieu de travail ?

Afin de répondre à cette question, nous avons mené une étude qualitative auprès d'une organisation ayant changé sa structure organisationnelle classique vers une structure organisationnelle de type leadership partagé. Decathlon Evere répond à plusieurs de ces critères. En effet, cette entreprise a très récemment réorienté sa structure organisationnelle avec la volonté d'abolir les frontières hiérarchiques d'une entreprise classique. Afin de récolter les informations nécessaires à notre recherche, nous avons mené des entretiens individuels au sein d'une équipe de travail. Chaque interview a été encadrée par un guide d'entretien préalablement conçu en fonction des personnes interrogées, à savoir si c'est un leader ou un follower. Dans le but d'analyser la dynamique et les liens qui sont tissés entre les différents membres de cette équipe, nous avons construit un sociogramme de Moreno, basé sur quatre types de questions en rapport avec leur environnement de travail. L'objectif de la recherche est d'analyser les comportements des collaborateurs travaillant chez Decathlon Evere dans l'équipe marche-running. En effet, la performance d'une organisation peut être influencée par plusieurs incitants, notamment la motivation et la satisfaction des employés y travaillant. L'implémentation de cette nouvelle pratique managériale, le leadership partagé, pourrait peut-être avoir un impact sur cette motivation et cette satisfaction au travail. Outre le manque de recherches scientifiques portées à cet effet, la multitude de recherches sur la motivation en générale a suscité notre curiosité sur le sujet.

Pour mener à bien ce projet, nous allons scinder cette étude en deux parties. La première partie porte sur la conception de la revue de la littérature. Cette partie sera tout d'abord composée de l'explication des différents concepts mobilisés, notamment le leadership. Nous allons tendre à une définition simplifiée et largement utilisée du leadership dans la littérature, étayée par les différentes théories à ce sujet. Après avoir défini ce qu'était le leadership, viendra l'explication du nouveau concept, le leadership partagé. Nous allons expliquer en quoi ce style de leadership est naissant à l'heure actuelle et suggérer une définition simplifiée. L'émergence de ce leadership partagé sera détaillé afin que les entreprises puissent, si elles sont séduites, adopter ce style de leadership. Il est essentiel d'en connaître ses effets sur l'organisation avant son implémentation. Enfin, la motivation et la satisfaction au travail seront étudiées : comment ce comportement et cet état d'esprit peuvent être mesurés et incités dans le cadre du travail. Grâce aux bases théoriques développées durant la première partie, nous avons pu développer un cadre conceptuel. La deuxième partie porte sur la confrontation entre d'une part l'analyse des résultats de l'enquête menée sur le terrain avec l'entreprise Decathlon Evere et d'autre part le cadre conceptuel élaboré grâce à la revue de la littérature.

PARTIE I: Revue de la littérature

CHAPITRE 1: LEADERSHIP

1.1. Introduction

Il existe un nombre important de définitions et d'études portées sur le leadership, 66 théories pour être exact (Mango, 2018). Cette théorie est qualifiée de dynamique, car sa base de recherche ne cesse de croître. Au cours de cette dernière décennie, les chercheurs ont montré un intérêt croissant sur l'analyse du leadership aussi bien dans le domaine de la psychologie sociale, que dans le domaine de la gestion d'entreprise, d'où le nombre non négligeable de développements conceptuels et de tests empiriques portés sur le sujet (Hogg, van Knippenberg & Rast, 2012). Auparavant, les études sur cette thématique étaient axées principalement sur l'évolution, les méthodes et l'impact du leadership que le leader pouvait avoir dans une organisation. Aujourd'hui, les domaines de recherches sur le leadership ont évolué. En effet, ils sont davantage axés sur des principes tels que le follower, le supérieur, la culture d'entreprise et le contexte de travail (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Ce chapitre veut apporter une explication claire et simplifiée du leadership. Afin d'apporter une meilleure compréhension du chapitre suivant, nous allons expliquer son émergence, sa définition, les nuances importantes, son efficacité dans les organisations et enfin les approches théoriques les plus courantes.

1.2. Définitions

Dans le but de fournir une définition du leadership, Stogdill (1974) s'est essayé à l'exercice de rassembler tous les auteurs parlant de cette thématique. Il en conclut que les définitions du leadership sont aussi nombreuses et variées que le nombre de chercheurs travaillant sur le sujet. Un auteur plus actuel rejoint Stogdill, Yukl (2012) explique que le terme leadership est un mot tiré du vocabulaire commun et assimilé dans le vocabulaire technique d'une discipline scientifique, sans être précisément défini. Outre la confusion et le manque de clarification de cette définition, l'association de phénomènes semblables à leadership tels que ; la gestion, la puissance, le contrôle, et la supervision, viennent rajouter de l'ambiguïté dans la clarification de ce terme.

Leader, Subordonné, Follower

Une clarification des termes suivants est essentielle pour la compréhension future de ce travail. Le terme *leader* désigne une personne recevant son rôle de manière formelle ou informelle, guidant les membres d'un groupe vers des objectifs au travers d'une vision, tout en

mettant en place des processus et mécanismes pour coordonner les efforts des membres. Mais avant tout, le leader désire diriger et guider les autres (Kelley, 1988 ; Yukl, 2012). Yukl (2012) appuie ces propos en disant que le leadership peut être considéré comme un processus social, dans lequel les membres s'influencent mutuellement au sein d'un système.

Le terme *subordonné* désigne une personne effectuant ses activités principalement dirigées et évaluées par un responsable. Cependant, la définition de ce terme est vague et ne fait pas la distinction entre une relation directe et d'autres types de relations officielles, comme les partenaires ou les pairs. Enfin, il est bon de considérer le terme subordonné pour désigner l'existence d'une relation d'autorité (Yukl, 2012).

Le terme *follower* représente une personne qui va assister le leader dans le cadre de ses fonctions. Kelley (1988) décrit le follower comme étant une personne honnête, courageuse et crédible, rassemblant ses efforts pour avoir un maximum d'impact au sein du groupe. Il va reconnaître le leader comme un guide pour atteindre les objectifs, peu importe l'autorité formelle qu'il peut avoir sur le leader mais aussi l'autorité formelle que peut avoir le leader sur cette personne (Block, 1993 ; Yukl, 2012). A l'inverse, le subordonné écarte le processus de leadership en l'absence d'autorité hiérarchique officielle (Yukl, 2012).

Block (1993) ajoute que la relation entre le leader et le follower peut être qualifiée comme un partenariat, où les responsabilités sont partagées entre eux afin qu'ils puissent atteindre mutuellement les objectifs. La relation peut être qualifiée de linéaire uniquement si le leader et le follower peuvent s'influencer l'un l'autre.

Follower approprié

Afin que le leader mène à bien son projet, il est essentiel pour lui de comprendre les différents comportements et rôles qu'un follower efficace pourrait adopter. Burns (Mango, 2018) affirme que le leader doit pouvoir identifier un bon follower. Le leader doit être capable de reconnaître les talents des followers composant son équipe de travail, et leurs buts individuels, afin de pouvoir les motiver et obtenir de l'équipe la meilleure efficacité qu'il soit. Pour se faire, Kelley (1988) a observé les comportements des followers les plus efficaces et les moins efficaces, afin d'élaborer une typologie des différents followers travaillant dans une organisation. Cet auteur distingue deux dimensions comportementales sous-jacentes, à savoir : l'esprit critique et le comportement actif au sein d'une organisation. Il en découle cinq modèles de followers différents décrits ci-dessous, et représentés dans le diagramme à l'ANNEXE N°1.

- ✦ **MOUTON** : Les personnes dites *moutons* sont qualifiées de passives et non critiques envers leur travail. Elles ne font qu'exécuter les ordres pour les tâches qui leur sont confiées. De

ce fait, elles ne prennent aucune initiative et responsabilité vis-à-vis de leurs activités. Le rôle du leader est de donner au follower une direction et de les motiver dans l'engagement de leurs tâches, afin qu'ils puissent atteindre les objectifs établis au préalable (Kelley, 1988).

- ⤴ **YES PEOPLE :** Ces personnes sont qualifiées de plus vivantes que les moutons, mais sont tout aussi peu entreprenantes. Elles montrent une attitude de servitude envers le leader, ce qui peut flatter l'ego de certains leaders. Par conséquent, ces leaders possédant peu de confiance en eux vont valoriser ces *Yes People* et former des alliances avec eux, pouvant parfois paralyser l'organisation (Kelley, 1988).
- ⤴ **FOLLOWER ALIÉNÉ :** Ces personnes sont passives dans la réalisation de leurs tâches, mais sont plus critiques et plus indépendantes que les deux followers précédents. Ces followers vont proposer des solutions, des idées et des concepts, sans les appliquer de leur plein gré (Kelley, 1988). Selon Kelley (1988), ces followers étaient efficaces et sont devenus aliénés.
- ⤴ **FOLLOWER EFFICACE :** Opposés aux followers aliénés, les *followers efficaces* sont vus comme des personnes actives et énergiques, qui savent réfléchir par eux-mêmes, sans avoir besoin d'une supervision proche. Dans la réalisation de leurs tâches en vue d'atteindre les objectifs, ils vont aider le leader et prendre conscience des conséquences de leurs actes. Les *followers efficaces* seront appréciés par leurs superviseurs et leurs semblables parce qu'ils adopteront un comportement indépendant et de prise de risque. Cependant, certains leaders vont les considérer comme une menace potentielle pouvant défier leur autorité (Kelley, 1988).
- ⤴ **SURVIVANT :** Ces followers se situent au centre du diagramme. Leurs comportements sont à la fois passifs/actifs, et dépendants/indépendants envers la situation dans laquelle ils vont se trouver pour « survivre à la situation » en adoptant l'un ou l'autre comportement (Kelley, 1988). Cependant, ce comportement n'est pas le plus optimal selon Kelly (1988).

Leadership

Ce chapitre ne veut pas fournir une définition *unique* du leadership, car cette définition resterait arbitraire et subjective. En effet, en vue des multiples sources offrant cette définition, il n'existe pas de définition correcte unique qui reflète l'essence même du leadership. Cependant, certaines définitions se voient plus utilisées que d'autres. Il est donc préférable à ce stade d'utiliser les différentes conceptions du leadership comme des sources de réflexion sur un sujet aussi complexe et multidirectionnel qu'est le leadership (Yukl, 2012) ; le but étant de pouvoir identifier un leader, de déterminer comment il est sélectionné, de découvrir ses tâches

et de savoir s'il est nécessaire et/ou efficace dans une organisation. Pour identifier les principaux composants du leadership, nous allons nous baser sur une définition provenant de l'encyclopédie du management, définissant le leadership comme suit ; « *Le leadership peut être défini comme un processus par lequel un individu influence les autres vers l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation.* » (Bye, 2007, p.445). Selon cette définition, trois points sont à mettre en évidence.

Premièrement, le leadership est vu comme un processus dynamique d'influence sociale c'est-à-dire que pour exister il faut au moins un leader et un follower. Le leadership peut donc être exercé par une personne (formelle ou informelle), ou être partagé au sein d'un groupe de travail (Bye, 2007). Yukl (2012) argumente que la plupart des définitions du leadership ont cette caractéristique en commun. Cependant, les théories diffèrent, notamment en ce qui concerne la personne qui exerce l'influence, la manière dont elle est exercée, la finalité de cette influence et les résultats de celle-ci sur autrui. Un profond désaccord émerge sur la sélection du leader et des processus du leadership (Bey, 2007 ; Yukl, 2012).

Deuxièmement, le leadership suscite des actions volontaires de la part des followers. Ce caractère volontaire de la conformité distingue le leadership de toutes autres formes d'influences fondées sur l'autorité officielle. En effet, certains leaders sont désignés de manière informelle, sans autorité officielle. Cette dernière fait référence à certaines méthodes utilisées par les dirigeants pour influencer leurs employés. Sous prétexte de cette autorité, les employés doivent exécuter leurs tâches sans protestation. Selon Knights et McCabe (Bye, 2007), l'autorité est l'une des conditions des relations sociales. Il est donc nécessaire de voir *comment* le pouvoir est appliqué, plutôt que de savoir *qui* l'applique. Il est essentiel de savoir faire la distinction entre le pouvoir, c'est-à-dire la capacité à donner une tâche à réaliser à quelqu'un, et l'autorité qui est en fait le fondement sur lequel ce pouvoir est construit (Bye, 2007).

Troisièmement, le leadership oriente les comportements des followers vers l'obtention d'un but commun (Bye, 2007). Le leader a longtemps été considéré comme un seul individu agissant au sein d'un groupe. Cependant, le leader ne détient plus à lui seul les clés du succès. En effet, c'est avec l'aide de ses followers que le leader sait atteindre les objectifs de manière collective. Ces derniers sont partagés au sein de l'équipe de travail (Kelley, 1988). Le rôle du leader est de sélectionner de bons followers, de faire en sorte que les objectifs soient compris

entre ces followers efficaces, et que tout soit mis à la disposition de ceux-ci pour qu'ils puissent atteindre ces objectifs (formations, outils, supports, etc.) (Yukl, 2012).

Distinction entre leadership et management

Il est important d'apporter une différence notoire entre le leadership et le management. En effet, le management est défini comme l'ensemble des fonctions qui planifient, organisent et contrôlent une organisation. Le manager est donc celui qui remplit ces fonctions de manière formelle en vertu de son poste au sein de l'organisation. En revanche, le leadership concerne essentiellement l'influence que peut avoir un leader sur ses followers. Cette influence varie en fonction de multiples facteurs autres que son autorité ou son poste officiel au sein de l'organisation (Bye, 2007). Le leadership peut influencer la motivation des followers et la création d'un environnement favorable, afin d'atteindre les objectifs communs en équipe (Yukl, 2012). Un manager peut ou ne peut être un leader efficace (Bye, 2007). Zaleznik (1977) reprend les différences notoires entre un leader et un manager comme vous pouvez le voir à L'ANNEXE N° 2.

1.3. Concepts théoriques

Théories du leadership

Au cours de ces dernières années, de nombreuses théories ont vu le jour pour tenter d'expliquer le phénomène du leadership et de mesurer son efficacité au sein des organisations. Yukl (2012) met en évidence la médiocrité des nombreuses tentatives voulant organiser la littérature sur les théories du leadership selon les principales approches ou les différentes perspectives. Par conséquent, il suggère une organisation de la littérature selon trois types de variables pour comprendre l'efficacité du leadership, à savoir : (1) les caractéristiques du leader, (2) les caractéristiques du follower, et (3) les caractéristiques de la situation. Découlant de ce raisonnement, Yukl (2012) classe cinq approches expliquées ci-dessous.

Tout d'abord, *l'approche des traits* (1930-1940) est l'une des premières approches pour étudier le leadership. Elle est concentrée sur les traits de caractère que peuvent avoir les leaders efficaces au sein d'une organisation, tels que la personnalité, les motivations, les valeurs et les compétences. Le fondement de cette théorie repose sur le fait que les leaders efficaces naissent, et ne peuvent être fabriqués, c'est-à-dire que certaines personnes sont des leaders naturels possédant certains traits de caractère, alors que d'autres personnes n'en possèdent pas. La

théorie du « Grand Homme » (Great Man Theory), associe les caractéristiques physiques (taille), mentales (intelligence) et sociales (attributs de la personnalité) que peut avoir un individu (Bye, 2007 ; Yukl, 2012). Tous ces traits ont fait l'objet de recherches empiriques. Cependant, certains chercheurs comme Stogdill (1974) ont conclu que les études existantes n'avaient pas démontré l'utilité de l'approche par les traits. Ces études ont largement été abandonnées, en raison de l'absence de résultats concrets reliant les traits individuels à l'efficacité du leadership. Cette absence de résultats par une recherche non sophistiquée de l'époque, à un échantillon trop jeune et peu expérimenté, et à l'implication de variables situationnelles (Bye, 2007 ; Yukl, 2012).

Suite à l'abandon de l'approche des traits du leader, les universités du Michigan et de l'Ohio ont mené de nombreuses études sur *l'approche comportementale* (1940-1950) du leadership. Ces chercheurs se sont intéressés principalement sur la manière dont les gestionnaires efficaces travaillaient au sein d'une organisation. Deux grandes classes comportementales se rattachent à cette théorie. L'une est orientée vers la tâche où les techniques de travail sont mises en avant comme la planification, l'organisation et la coordination au travail, ainsi que l'importance de la réalisation des performances. L'autre est plus orientée vers les relations humaines que peut avoir le leader avec ses employés au sein d'une équipe de travail. Les chercheurs du Michigan soulignent le fait qu'une supervision de type générale permet d'atteindre de meilleurs résultats concernant la satisfaction et la motivation au travail, contrairement à une supervision plus étroite. La théorie comportementale évalue les actions que peuvent avoir les leaders efficaces, mais elle identifie aussi les comportements inefficaces. Comme l'approche des traits de caractère, l'approche comportementale ne tient pas compte de l'influence de la situation sur les comportements efficaces des leaders (Bye, 2007 ; Yukl, 2012).

De plus, les chercheurs ont voulu examiner *l'influence du pouvoir* sur le processus de leadership. Cette théorie veut mettre en avant l'efficacité du leader en fonction du type de pouvoir adopté et de la manière dont ce pouvoir est exercé au sein d'une équipe de travail. Le pouvoir influence non seulement les subordonnés, mais aussi les pairs, les supérieurs et les personnes extérieures à l'organisation (clients, fournisseurs) (Yukl, 2012). En 1960, French & Raven (Bye, 2007) ont identifié cinq bases de pouvoir différentes : pouvoir coercitif, pouvoir légitime, pouvoir de récompense, pouvoir de référence, et pouvoir d'expert. Chaque base de pouvoir peut être efficace selon les circonstances et le contexte qui lui sont propres. La façon dont les leaders influencent et encouragent leurs followers à être plus productifs ne dépend pas

de son pouvoir au sein de l'équipe. L'influence va dépendre de plusieurs variables notamment la personnalité du leader, les compétences et les personnalités des followers, ainsi que la mission et les tâches à accomplir (Bye, 2007).

Par la suite, *l'approche de contingence ou situationnelle* (1960-1970) propose que le contexte organisationnel ou le groupe de travail influencent l'efficacité du leadership. Les principales variables situationnelles comprennent la nature du travail effectué par l'équipe, le type d'organisation, les caractéristiques des followers, et la nature de l'environnement externe. Cette approche propose deux catégories. D'une part, elle identifie comment le processus de leadership peut être ou non efficace selon une situation donnée. D'autre part, elle tente d'identifier les éléments de la situation qui font le lien entre les attributs du leader (traits, comportements, compétences, etc.) et son efficacité. L'idée étant de démontrer que certains attributs seront performants ou non dans certaines situations (Bye, 2007 ; Yukl, 2012).

Enfin au cours de ces dernières années, *l'approche intégrative* combine plusieurs types de variables du leadership. Cependant, il est encore rare de trouver des théories qui les incluent toutes à la fois. Un exemple de cette approche est la théorie du concept de soi du leadership charismatique. Celle-ci explique comment le leader met en place des mesures exceptionnelles, pour pouvoir atteindre les objectifs de l'équipe (Yukl, 2012).

Leadership transformationnel

Vers les années 1970, d'autres concepts ont vu le jour. Ils mettent l'accent sur les effets que peut avoir le charisme du leader sur l'efficacité du leadership. Cette théorie du leadership transformationnel est la réunion du leader charismatique de House, du leadership transformationnel de Bass et du leadership charismatique de Conger et Kanungo. Au travers de ce concept, le leader est vu comme une personne inspirante pour ses followers, car il sait formuler de manière claire sa vision et ses objectifs aux membres de son équipe. Le leadership transformationnel fait référence au développement personnel et à la confiance mutuelle dans un groupe de travail, pour aller au-delà des besoins à court terme (Bye, 2007).

Bass & Riggio (2006) identifient quatre caractéristiques que peut adopter un leader pour qu'il soit le plus efficace possible, tels que : l'inspiration, le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération. Par le biais de ces atouts, il peut augmenter sa performance individuelle, ainsi que développer son leadership en faisant attention à ses aspirations et ses besoins personnels. Cette théorie se distingue du leadership transactionnel mettant en avant les

exigences pour chacun des rôles et des tâches données aux followers, ainsi que l'utilisation de récompenses et de punitions en fonction du rendement de ces derniers (Bass & Riggio, 2006 ; Bye, 2007).

1.4. Conclusion

Compte tenu de ce qui précède, force est de constater que le leadership est une thématique ambiguë et compliquée. En effet, de nombreux chercheurs se sont essayés à ce sujet. Cependant, plusieurs discussions sont encore sujettes à controverse, plus particulièrement sur la considération du leadership en tant que tel, à savoir, si c'est un rôle spécialisé donné à une seule personne de manière formelle, ou si c'est un processus d'influences partagées entre les différents membres d'une équipe (Yukl, 2012). Alors que le leadership traditionnel est basé sur une influence verticale d'un individu formellement choisi par l'organisation, l'apparition d'un nouveau style, appelé leadership partagé, change le principe même du leadership traditionnel. Pour cause, les organisations ont besoin d'optimiser l'efficacité de leurs équipes qui sont, pour elles, un outil important dans la réalisation de leurs performances. Dans le but de rester compétitives et performantes sur le marché, les entreprises tentent une nouvelle gestion de leur structure organisationnelle.

La question est la suivante : les équipes de travail peuvent-elles changer ou non le fonctionnement du leadership dans les organisations ?

CHAPITRE 2: LEADERSHIP PARTAGÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION

2.1. Introduction

L'attention portée au leadership partagé provient de multiples sources telles que la psychologie industrielle et organisationnelle, le comportement organisationnel, la gestion stratégique et l'entrepreneuriat (Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018). A ce jour, il n'existe aucune conceptualisation unifiée concernant la définition exacte de ce qu'est le leadership partagé et le cadre expliquant son émergence (Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016). Cependant, nous pouvons expliquer que le leadership partagé se base sur le fait que plus d'une personne peut diriger au sein d'une équipe de travail. Serban & Roberts (2016) soulignent que la nature du travail en entreprise a littéralement changé. En effet, le travail n'est plus orienté sur la manière dont la production est menée, mais plutôt sur la qualité des services rendus et des activités basées sur les connaissances. De plus, les organisations sont structurées de plus en plus en équipes de travail, par opposition à un travail individuel à la chaîne. Actuellement, les équipes de travail sont devenues un mode de gestion pour la plupart des entreprises. Par conséquent, il est important pour une organisation et ses employés de savoir comment ils doivent travailler ensemble de manière efficace, afin d'augmenter les performances à la fois des employés et des organisations (Han, Lee, Beyerlein, & Kolb, 2018).

Ce chapitre est consacré à la compréhension de cette nouvelle thématique, qu'est le leadership partagé. Pour se faire, une mise en contexte est nécessaire, une définition simplifiée est proposée, la description de son émergence, les effets sur les organisations et sur leurs employés seront brièvement décrits, ainsi que les implications managériales de son implémentation en entreprise.

2.2. Mise en contexte

Notre monde entre dans une ère de technologie de l'information et de mondialisation, définie par un environnement dynamique et complexe. Cette complexité et ces défis dont font face les organisations, les forcent à mobiliser leurs efforts et à rassembler l'intelligence de manière collective. Dans le but de rester compétitives dans un tel environnement en perpétuel mouvement et d'attirer la jeune génération, les organisations vont se tourner vers la mise en place de structure en équipes (Luc, 2016 ; Nicolaides et al., 2014). Pour cause, ces équipes fournissent un temps d'action plus rapide et un traitement de l'information plus réactif, contrairement aux structures organisationnelles centralisées et plus rigides. Plusieurs

chercheurs ont émis le fait que le leadership contribuait à l'efficacité des équipes de travail (Nicolaidis et al., 2014).

De nombreuses études historiques ont conceptualisé le leadership comme étant un processus d'influence hiérarchique descendant d'une seule et même personne au sein d'une équipe de travail, détenant l'autorité, communément appelé leader officiel. Depuis de nombreuses décennies, le paradigme hiérarchique centré sur le leader est une caractéristique importante provenant de la littérature. En effet, ces recherches conventionnelles sur le leadership se sont basées essentiellement sur l'influence que peut avoir le leader auprès des personnes qu'il dirige au sein d'une organisation, à travers une équipe de travail (Yukl, 2018 ; Zhu et al., 2018). L'application de ce leadership traditionnel fait référence au leadership vertical axé sur les comportements et l'application des processus dans le but d'accroître l'efficacité de l'équipe (Nicolaidis et al., 2014).

Cependant depuis le début des années 1990, un nombre croissant d'études et recherches ont remis en question la conceptualisation conventionnelle du leadership, en soutenant que le leadership peut être aussi partagé entre les différents membres d'une équipe de travail. Gibb fut le premier à argumenter que « *Le leadership est probablement mieux conçu comme une qualité de groupe, comme un ensemble de fonctions qui doivent être réalisées par le groupe. Ce concept de leadership repartit (distributed leadership) est important.* » (Gibb, 1954, p.884). C'est une manière pour les organisations d'innover dans leurs pratiques de gestion. Cette pratique implique une répartition des rôles du leadership fonctionnel dans les domaines requis entre les membres d'une équipe, s'adaptant à la situation dans laquelle ils se trouvent et/ou aux besoins rencontrés par l'organisation (Luc, 2016 ; Zhu et al., 2018).

L'un des gourous du management reconnu par The Wall Street Journal, Gary Hamel, soutient que le leadership doit être partagé au sein de l'organisation, et que les méthodes du siècle passé basées sur le contrôle et sur l'efficacité ne sont plus suffisantes dans le monde actuel où l'adaptabilité, la créativité et l'agilité est à l'ordre du jour (Luc, 2016). De même Katz & Kahn (Carson et al., 2007) ont également argumenté que le leadership partagé peut offrir aux organisations un avantage compétitif non négligeable : lorsque les membres d'une équipe mettent à disposition de manière spontanée et volontaire leur influence sur les autres pour atteindre les objectifs communs, la performance de l'organisation se voit augmentée. Le leadership favorise le partage d'informations, l'engagement des membres, et l'ensemble de ressources personnelles et organisationnelles pour effectuer une tâche simple voire complexe.

Notons que cette pratique n'est pas novatrice, il suffit de prendre comme exemple les entreprises familiales où le poste de direction est rempli par le couple fondateur, et donc partagé entre plusieurs personnes (Luc, 2016).

Enfin, il est important de savoir faire la distinction avec d'autres conceptualisations du leadership, par exemple : leadership collectif, leadership émergent, leadership autonome, leadership responsabilisant, leadership participatif et leadership d'équipe.

2.3. Définition

Comme vu précédemment, il est complexe de dresser une définition claire du leadership. Cette ambiguïté est accentuée par les caractéristiques, les compétences et le contexte dans lequel le leadership émerge. L'idée que le leadership soit partagé au sein des membres d'une équipe ne fait qu'amplifier l'incertitude autour de cette définition. Contrairement à d'autres théories sur le leadership, qui mettent l'accent sur le rôle des leaders formels, le leadership partagé met un point d'honneur sur l'influence collective des membres d'une équipe de travail au sein d'une organisation (Zhu et al., 2018).

D'après la littérature parcourue, la définition de Carson revient plusieurs fois pour définir le leadership partagé comme étant « *une propriété de l'équipe émergente qui résulte de la répartition de l'influence du leadership entre plusieurs membres de l'équipe.* » (Carson et al., 2007. p.1218). En raison du nombre important de définitions développées sur le leadership partagé, il est important d'établir une synthèse de ces définitions pour une meilleure compréhension sur le sujet. Nous savons que le leadership partagé est plus complexe qu'une simple ligne unidirectionnelle vers les followers, et même plus complexe que la simple somme des différents composants d'une équipe (Innocenzo et al., 2016). Pour se faire, Zhu et al. (2018) et Innocenzo et al. (2016) regroupent tant des similitudes que des divergences pour établir un cadre théorique de la définition du leadership partagé. A travers ces différentes conceptualisations du leadership partagé, nous pouvons définir quatre points, à savoir : (a) l'influence bilatérale des parties, (b) le phénomène d'équipe émergent, (c) l'influence de la répartition entre les membres d'une équipe, et (d) la dynamique temporelle.

La première caractéristique (a) concerne l'influence bilatérale entre les parties faisant référence à la source du leadership (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018). D'une part, nous savons que l'influence du leadership peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'équipe

(Innocenzo et al., 2016). D'autre part, le leadership partagé découle de l'influence réciproque que peut avoir chacun des membres entre eux au sein de l'équipe de travail, faisant référence au leadership horizontal et latéral. Par opposition au leadership vertical, comme expliqué au chapitre précédent, où l'influence découle du chef d'équipe sur ses membres. Dans ce cas-ci, la formalité du leadership, reflétant l'autorité du leader, est officialisée dans l'organisation. Il convient de souligner que le leadership partagé n'est pas une alternative au leadership vertical. Au contraire, il serait bon d'utiliser ces deux sources de leadership en tandem (Carson et al., 2007), faisant référence au leader externe prochainement expliqué au travers de ce travail (2.4). En parallèle avec les définitions existantes du leadership partagé, Innocenzo et al. (2016) suggèrent que ce processus est interne et informel. Toutefois, il est bon de noter que certains modèles de leadership partagé peuvent être officiellement désignés et être considérés en tant que tels.

La deuxième caractéristique (b) concerne le phénomène émergent que peut avoir le leadership partagé dans une équipe de travail. Cette caractéristique est pertinente pour l'unité d'analyse. En effet, alors que le leadership traditionnel fait référence à un phénomène dérivé d'un seul individu, alors que le leadership partagé émerge d'une propriété collective. Autrement dit, le leadership partagé se concentre sur l'influence de tous les membres à part entière de l'équipe et non sur le leader officiel ou les membres pris individuellement (Carson et al., 2017). Par conséquent, il est utile de faire une analyse du leadership partagé au niveau du groupe, plutôt qu'au niveau individuel (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

La troisième caractéristique (c) comprend la répartition de l'influence dans la structure du leadership de l'équipe. Alors que les deux précédentes caractéristiques indiquent que le leadership partagé est axé sur l'influence de tous les membres de l'équipe, celle-ci représente la mesure dans laquelle les membres participent au leadership. Dans le cas du leadership partagé, l'idée est que l'influence du leadership est fortement répartie parmi les membres de l'équipe. En opposition d'une structure où le leadership est centralisé autour d'un seul et même leader. Enfin, le leadership n'est pas combiné, mais plutôt distribué au sein de l'équipe (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

La quatrième caractéristique (d) porte sur la dynamique du leadership partagé. Celle-ci fait référence à la dimension temporelle amenée par ce phénomène. En effet, la composante temporelle suggère que le leadership partagé n'est pas statique. Au contraire, les membres d'une

équipe peuvent assumer les rôles et les influences du leadership, soit en même temps, soit à un moment différent du cycle de vie de l'équipe (Carson et al., 2007).

Nous pouvons conclure, suivant les caractéristiques ci-dessus, que le leadership partagé peut être vu comme étant un phénomène d'équipe émergent. De plus, les rôles et les influences du leadership sont répartis parmi les membres d'une équipe et peuvent être utilisés suivant les besoins de l'équipe à différents moments du temps, ainsi que du cycle de vie et du développement de l'équipe (Carson et al., 2007 ; Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

2.4. Émergence du leadership partagé

Après avoir dissipé l'ambiguïté portée sur le leadership partagé par la clarification de sa définition et de son concept, il serait bon de comprendre *comment* le leadership partagé peut émerger dans les organisations au sein des équipes de travail. Pour favoriser son émergence, il faut savoir quelles ressources les entreprises doivent mobiliser et quelles pratiques elles doivent mettre en place. En effet, les chercheurs qui étudient le leadership partagé ont remarqué que certaines caractéristiques doivent être présentes, pour qu'il puisse exister au sein d'une équipe de travail. D'une part, chaque membre d'une équipe doit faire preuve de leadership, c'est-à-dire qu'ils doivent savoir motiver, soutenir et influencer l'orientation des membres. D'autre part, chaque membre de l'équipe doit être prêt à accepter l'influence d'un autre membre avec bienveillance et pragmatisme (Carson et al., 2007). Par conséquent, pour favoriser l'émergence de ces deux caractéristiques au sein d'une équipe de travail, Carson et al. (2007) ont identifié deux conditions nécessaires : l'une fait référence à l'environnement d'équipe interne permettant de développer le leadership partagé au fil du temps, et l'autre fait référence à l'encadrement de soutien donné par un leader externe.

Environnement interne

Tout d'abord, le leadership partagé est facilité par un environnement d'équipe interne. Ce genre de contexte d'équipe a pour but d'encourager la volonté des membres à la fois pour influencer les membres de l'équipe et pour compter sur le leadership des autres membres de l'équipe. Cet environnement d'équipe interne comporte trois dimensions, à savoir :

- I. *L'objectif commun* : les membres possèdent une vision similaire par rapport aux objectifs principaux de leur équipe et mettent tout en œuvre pour atteindre ces objectifs de manière collective. Les personnes ayant un sens commun pour poser les objectifs

sont plus susceptibles de se sentir motivées, habilitées et engagées envers l'équipe pour les réaliser. Ces sentiments se retrouvent lorsque l'équipe partage un but commun, ce qui augmente la volonté des membres à partager les responsabilités de leadership au sein de l'équipe, en accentuant ainsi l'orientation collective aux activités d'équipe (Carson et al., 2007).

- II. *Le soutien social* : il fait référence aux efforts déployés par chacun des membres de l'équipe pour le soutien et l'encouragement sur les plans psychologiques et émotionnels. Ce soutien mutuel permet aux membres de ressentir une certaine reconnaissance pour la contribution individuelle apportée au sein du groupe. Lorsque les membres se sentent reconnus au sein d'une équipe, ils sont plus susceptibles de travailler en collaboration et de partager les responsabilités lors des résultats de l'équipe. Ce soutien social est favorable en présence du soutien des dirigeants, d'une culture collective partagée, d'un leadership relationnel, et d'un développement et d'un maintien d'équipe permettant ainsi au groupe de solidifier son réseau social interne (Carson et al., 2007).
- III. *La voix* : elle est utilisée dans divers domaines pour désigner la communication constructive axée sur la prise de décision, le changement, la participation, certains comportements professionnels non liés aux rôles, l'application régulière des procédures, et des lois et des règlements. Toutefois, la voix est une forme de contribution et de participation des membres au sein d'une équipe, leur permettant d'avoir leur mot à dire sur la façon d'accomplir leurs missions. Ainsi, la présence accrue de voix au sein d'un groupe favorise les débats et la discussion. Elle peut également créer un environnement où les membres participent et s'engagent dans un leadership mutuel pour atteindre les objectifs et buts communs (Carson et al., 2007).

Notons que ces trois dimensions sont complémentaires. En effet, Carson soutient que :

Lorsque les équipes se concentrent sur des objectifs collectifs (position commune), les membres de l'équipe ont un plus grand sens de la signification et une plus grande motivation pour prendre la parole et s'investir dans le leadership de l'équipe et ainsi répondre au leadership des autres. (Carson et al., 2007, p.1223)

Outre le fait que l'environnement d'équipe interne peut développer le leadership partagé par le biais de ces trois dimensions, Carson et al. (2007) ajoutent que la composition d'une équipe peut jouer un rôle aussi dans l'émergence du leadership partagé. Ils mettent en évidence

l'influence de la taille de l'équipe et des caractéristiques qui la composent, telles que ; le niveau d'expertise, d'expérience, et des différentes personnalités des membres. De plus, Zhu et al. (2018) ajoutent que la diversité fonctionnelle d'une équipe peut aussi jouer un rôle dans l'émergence du leadership partagé. Cette dernière peut avoir des effets positifs sur le leadership partagé, seulement lorsque l'équipe a mis en place des pratiques de gestion de conflits très coopératives pour assurer la bonne cohésion de l'équipe.

Leader externe

Les chercheurs ont mis en évidence l'utilité d'un encadrement d'un leader externe à l'équipe de travail dans le but de favoriser la motivation et de développer les capacités des différents membres. Pour qu'ils deviennent par la suite des membres autonomes (Carson et al., 2007). Ce leader d'équipe externe est en quelque sorte un leadership vertical (Hoch, 2013). L'importance du coaching d'équipe peut être différenciée en deux catégories ; l'un encadre et renforce l'autonomie du leadership, et l'autre se concentre sur l'identification des problèmes de l'équipe et l'engagement des membres dans la réalisation de leurs tâches. Dans l'élaboration du leadership partagé, la première catégorie est clairement utilisée pour favoriser l'autogestion, la prise d'initiative et l'autonomie des membres de l'équipe. Cette catégorie peut être considérée comme un coaching de soutien et/ou de support. En opposition, un coaching plus actif est plus susceptible d'inhiber le développement du leadership partagé, comme la deuxième catégorie. Pour avantager le développement du leadership partagé, plusieurs façons directes ou indirectes s'offrent au leader externe qui apporte un coaching de soutien (Carson et al., 2007).

D'un point de vue direct, le leader externe peut contribuer au leadership partagé de trois façons différentes. Premièrement, en favorisant le sentiment d'indépendance et de compétence personnelle, le leader externe doit adopter des comportements comme renforcer, récompenser et encourager les membres lorsqu'ils font preuve de leadership au sein du groupe. Deuxièmement, en soutenant et en encourageant les membres, le leader va augmenter le sentiment d'appartenance à l'équipe, ce qui va aider l'engagement et la prise d'initiatives des membres envers les objectifs communs à atteindre de manière collective. Troisièmement, en aidant les membres à effectuer les tâches le plus efficacement possible, le leader externe va guider les membres de l'équipe, afin qu'ils puissent respecter les exigences demandées vis-à-vis de leurs tâches. Cela appuie l'influence mutuelle des membres, car ils partagent les connaissances et la compréhension sur la manière de réaliser certaines tâches (Carson et al., 2007).

D'un point de vue indirect, le coaching externe peut influencer le leadership partagé à travers une approche fonctionnelle du leadership d'équipe. L'encadrement d'un leader externe est suggéré lorsque l'équipe n'a pas de but et d'objectifs communs, lorsque l'engagement et la participation sont faibles. C'est-à-dire que le leader externe va faire tout ce que l'équipe en interne ne sait pas faire. De cette manière, le leader externe va aider les membres de l'équipe à mieux comprendre les objectifs et les procédures pour répondre aux exigences demandées par l'organisation. Cette compréhension va favoriser la motivation, la prise d'initiative et l'engagement des membres dans leurs tâches. A l'inverse, lorsque l'équipe sait se gérer de manière autonome et que l'environnement interne est propice, le leader externe doit minimiser ses interventions pour éviter d'inhiber l'émergence du leadership partagé (Carson et al., 2007).

Leadership transformationnel et le leadership responsabilisant

Hoch (2013) soutient que le leadership partagé peut être développé par deux comportements du leadership vertical, à savoir le leadership transformationnel et le leadership responsabilisant. En effet, le leadership vertical décrit le leadership exercé dans une organisation par un leader interne ou externe, reconnu de manière officielle par l'organisation et les membres de l'équipe, exerçant une certaine autorité.

D'une part, les études ont prouvé que « *le leadership transformationnel peut motiver les membres de l'équipe à aller au-delà de leur propre intérêt et à se concentrer sur les objectifs de groupe.* » (Hoch, 2013, p.164). En effet, ce style de leadership favorise le partage d'une vision commune entre tous les membres d'une équipe. De ce fait, cette vision commune remplace les objectifs individuels en objectifs d'équipe qu'il faut atteindre collectivement. Le leadership transformationnel influence positivement des aspects cognitifs comme la réflexion d'équipe, le partage de connaissances, et l'apprentissage du groupe. Des effets positifs importants composant le leadership partagé sont développés au chapitre suivant. Outre, les conséquences du leadership transformationnel sur les performances collectives de l'équipe, le comportement du leadership transformationnel augmente les performances de travail organisationnelles, via une motivation intrinsèque, un engagement collectif envers les objectifs, une cohésion d'équipe, un partage de valeurs et une confiance mutuelle entre les membres (Hoch, 2013).

D'autre part, le leadership responsabilisant peut influencer directement et indirectement le leadership partagé. Il favorise le développement des employés dans l'équipe de travail, à l'inverse d'un leadership participatif traditionnel qui ne fait que déléguer des décisions d'autorités. La responsabilisation peut se faire de deux manières différentes. D'un côté, la

responsabilisation individuelle passe par le développement des compétences d'autogestion des individus. Les comportements, tels que la réflexion sur les opportunités, l'encouragement à l'indépendance, la récompense ou le développement personnel, sont susceptibles de favoriser cette responsabilisation individuelle. D'un autre côté, la responsabilisation de l'équipe a des effets directs sur les membres de l'équipe dont la motivation à la réalisation de la tâche. Pour favoriser ces effets positifs, il faut mettre en avant la collaboration en équipe par le biais de travail collectif, et en encourageant les membres de l'équipe à partager le leadership entre eux. Par conséquent, le leadership responsabilisant peut créer directement un leadership partagé, ou peut indirectement influencer le leadership partagé par le biais du développement des compétences individuelles du leadership et l'auto-efficacité des membres (Hoch, 2013).

Plusieurs chercheurs soulignent le fait que d'autres variables déterminantes du leadership partagé sont à considérer dans son émergence. Premièrement, Zhu et al. (2018) décrivent d'autres caractéristiques réparties au sein d'une équipe qui pourraient favoriser l'émergence du leadership partagé, telle qu'un haut niveau d'auto-évaluation, de confiance en soi, de convivialité entre les membres, de soutien pour la collectivité, d'extraversion, d'ouverture à l'expérience et de stabilité sur le plan émotionnel. Deuxièmement, Carson et al. (2007) expliquent que d'autres facteurs contextuels peuvent influencer le leadership partagé comme les systèmes de reconnaissances et de récompenses, les formations sur les compétences à adopter par rapport au leadership et l'explication de la nature même des tâches de l'équipe. Troisièmement, d'autres recherches ont permis de mettre en évidence d'autres aspects pouvant influencer le leadership partagé. Hans et Gupta (2018) identifient les caractéristiques d'un emploi (MCA) comme étant essentielles pour les organisations. Elles permettent aux organisations d'influencer les états psychologiques des employés, tels que la satisfaction au travail, l'estime de soi, l'autorégulation, la résolution de problèmes et la motivation intrinsèque au travail. Par conséquent, cela peut aider les employés à acquérir de précieuses compétences dans la manière d'influencer et de persuader les autres afin d'atteindre les objectifs en équipe de travail appliquant un leadership partagé.

Nous pouvons conclure que le leadership partagé au sein d'une équipe de travail est favorable dans un environnement interne d'équipe et en présence d'un coaching de soutien donné par un leader externe. Carson et al. (2007) soulignent que le coaching externe est d'autant plus important lorsque l'équipe manque d'un bon environnement interne et d'autonomie.

2.5. Mesures du leadership partagé

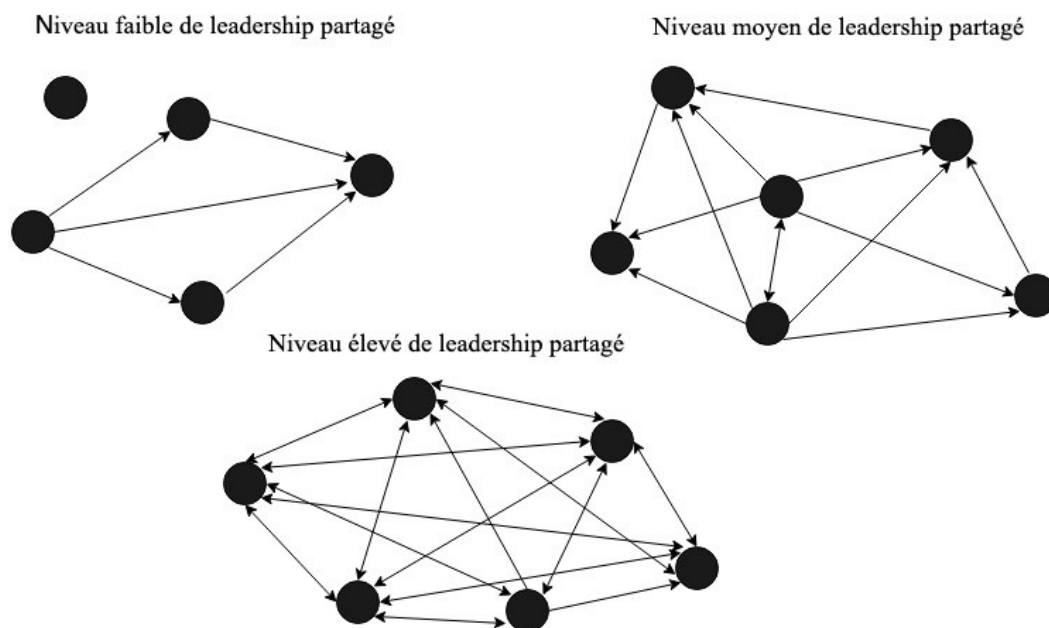
Après avoir défini ce qu'était le leadership partagé et avoir expliqué dans quel cadre il pouvait émerger au sein d'équipe de travail, il serait bon de savoir *comment mesurer* le leadership partagé dans les organisations. Plusieurs méthodes peuvent permettre de mesurer le leadership partagé au sein d'une organisation. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons l'approche des réseaux sociaux qui est fortement utilisée.

Pour mesurer le leadership partagé, les chercheurs ont récemment utilisé l'analyse des réseaux sociaux et la recherche de la diversité des équipes, communément appelée aussi approche sociométrique. Notons que cette méthode a été mise au point bien avant l'intérêt porté au leadership partagé (Gockel & Werth, 2010). En effet, Moreno fut le premier, dans les années 1930, à s'intéresser à la qualité des relations interpersonnelles, et à leur densité au sein de groupes sociaux (Maisonneuve, n.d). Cette théorie ne porte nullement sur une théorie particulière du leadership individuel, mais plutôt sur la force que peut avoir l'influence d'un individu sur un autre (Gockel & Werth, 2010). Par conséquent, le leadership partagé peut être associé à un réseau où l'ensemble des relations sont interconnectées entre les individus faisant référence ici aux followers, qui sont les membres de l'équipe de travail. Cette méthode suppose des relations dyadiques¹ entre le leader et les followers formant la structure du leadership global au sein d'un groupe. Cette théorie fournit une approche analytique pour étudier la structure de l'influence relationnelle des membres au sein d'une équipe de travail (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

Nous pouvons observer ci-dessous les différents sociogrammes faisant référence aux influences respectives des individus entre eux, caractérisant ainsi le degré de leadership partagé dans l'organisation. Plus les relations sont bilatérales entre les membres d'une équipe de travail, et au plus l'organisation tend vers une structure du leadership partagé.

¹ « Couple de partenaires défini par un lien spécifique à l'intérieur duquel se forme un réseau privilégié d'interactions. » (Le Petit Larousse Illustré, 2006, p.385)

I. SOCIOGRAMMES DU LEADERSHIP



Adapté de «Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance », par Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.

Une autre méthode plus détaillée est expliquée dans le cadre d'influence par réseaux. Deux indices sont à prendre en considération dans cette analyse, à savoir (1) la mesure du travail en réseau tel que la densité, et (2) la mesure sur les acteurs du réseau tel que la centralité ou distribution (Gockel & Werth, 2010 ; Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

Le premier indice (1) est la densité. Dans un réseau, elle représente la proportion des liens possibles entre les membres d'une équipe. Les liens entre les employés peuvent être mesurés de deux manières différentes : soit de manière binaire (leader ou non), où la densité prend le nombre de liens existants, pour ensuite le diviser par le nombre de liens maximums ; soit de manière évaluée à l'aide d'une échelle, où les membres doivent mesurer sur une échelle de valeurs (1 : « pas du tout », 5 : « dans une large mesure ») leurs coéquipiers pour mesurer le leadership au sein du groupe. Cette méthode permet d'évaluer la force de tous les liens possibles entre les membres d'une équipe.

La densité du réseau de leadership partagé augmente, lorsque les liens entre les membres d'une équipe sont forts et nombreux, ainsi que l'influence qu'ils peuvent avoir les uns sur les autres. Une limite de l'indice de densité porte sur le fait que les équipes peuvent différer même si le score de densité est pareil, car l'influence du leadership est dispersée parmi les membres de l'équipe. Notons que la densité constitue une mesure d'agrégation, parce que c'est un score moyen d'une relation dyadique. Néanmoins, un score de densité procure une meilleure

estimation du leadership partagé que les méthodes globales (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

Le deuxième indice (2) pour mesurer le leadership partagé avec la méthode de réseaux sociaux est la distribution, communément appelé centralisation (ou décentralisation). En d'autres termes, c'est la manière dont le réseau est réparti au sein de l'équipe. Tout comme la densité, la méthode de centralisation est dérivée d'une approche par réseau, où chaque membre fournit un score spécifique par rapport à un autre membre suivant leur influence. Dans le cas où l'ensemble du réseau est centralisé, certains membres obtiennent un score élevé, représentant ainsi des nœuds dans l'équipe. Ces personnes sont plus influentes par rapport aux autres membres de l'équipe. A l'inverse, si le score de centralisation est plus faible (décentralisation élevée), cela indique qu'il n'y a pas de leader prédominant et que tous les membres de l'équipe assurent le leadership. Par conséquent, le niveau de leadership partagé augmente, lorsque le niveau décentralisation du réseau est élevé. Néanmoins, l'interprétation des scores élevés ou faibles de décentralisation manque de clarté. Bien que le réseau soit décentralisé, cela n'implique pas nécessairement que le leadership est partagé au sein d'une équipe de travail (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018).

Pour conclure, Zhu et al. (2018) recommandent d'utiliser simultanément les indices de densité et de centralisation pour être capable de saisir le leadership partagé au sein d'une équipe de travail. En effet, cette méthode peut être utilisée de manière flexible et facilement par les différentes approches du leadership. Cependant, cette méthode demande une collecte de données importantes sur les relations entre les membres d'une équipe de travail, ce qui peut prendre relativement du temps. De plus, il est difficile pour les membres de s'évaluer mutuellement sur les nombreux comportements de leadership (Gockel & Werth, 2010).

2.6. Effets du leadership partagé

Plusieurs chercheurs ont émis le fait que le leadership partagé pouvait affecter les individus et les résultats d'une organisation. Il est dans l'intérêt des organisations à comprendre dans quel environnement le leadership partagé est établi, mais aussi de savoir les effets qu'il peut susciter dans celles-ci (Carter, DeChurch, Braun, & Contractor, 2015). Cependant, les études menées jusqu'à présent sur la corrélation possible entre la performance d'une organisation et le leadership partagé reste à ce jour encore floue (Han et al., 2018). Pour pouvoir identifier les effets du leadership partagé, nous devons prendre en considération deux axes principaux, à savoir les composants axés sur les tâches et les composants axés sur les relations

humaines. L'un fait référence à la préoccupation commune des membres quant à l'obtention de performances élevées exigées par l'organisation. Ce processus regroupe l'ensemble des activités réalisées par l'équipe pour atteindre les objectifs, incluant ainsi des activités de coordination (organisation du travail et attribution des tâches), des explications et des applications des standards et des procédures. Quant à l'autre, elle fait référence à l'environnement sain, dans lequel une équipe travaille de manière efficace. C'est pourquoi, les membres de l'équipe adoptent des comportements socio-émotionnels positifs tels que ; le soutien des membres, le fait de tenir compte des besoins et des sentiments de l'équipe (Han et al., 2018). Du fait que le leadership partagé est composé à la fois d'une orientation vers la tâche et d'une orientation vers les relations humaines, plusieurs effets positifs ou négatifs ont lieu d'être.

Tout d'abord, Hans & Gupta (2018) affirment que le leadership partagé a des effets directs et indirects sur le processus d'une équipe au sein d'une organisation. Il est intéressant d'examiner comment le leadership partagé influence les processus d'équipe pour savoir comment il améliore la performance de l'équipe, et donc la performance globale de l'organisation. Pour se faire, les caractéristiques du processus d'équipe, qui sont ; la coordination, l'engagement à l'égard des objectifs et le partage des connaissances, vont nous permettre d'examiner les effets du partage du leadership au sein d'une équipe de travail. L'efficacité de l'équipe peut être augmentée dans une cadre où le processus d'équipe comprend ces trois composants ; (1) les processus comportementaux, (2) les processus effectifs et motivationnels, et (3) les processus cognitifs. Notons que ces variables ont été choisies par pluralité dans la littérature, et qu'il est tout à fait possible que d'autres variables soient tout aussi pertinentes à la recherche (Han et al., 2018).

La première correspond aux processus comportementaux de l'équipe faisant référence à l'ensemble des actions réalisées par les membres de l'équipe pour accomplir leur propre travail. Cela inclut la communication entre les travailleurs et la coordination des activités pour y arriver (Han et al., 2018). Les études menées ont démontré que les membres d'une équipe possédant un leader informel ont une capacité à absorber le flux d'information plus rapidement et sont plus proactifs, ce qui augmente leur productivité. Cependant, le comportement d'apprentissage en équipe se fait plutôt au début du travail en équipe (Zhu et al., 2018).

Le deuxième coïncide aux processus effectifs et motivationnels des équipes, font référence au climat émotionnel du groupe, regroupant les états socio-émotionnels tels que ; les émotions du groupe, la confiance, la cohésion ou l'engagement de l'équipe. Ces processus ont

clairement un impact sur le succès d'une équipe car ils vont dépendre de l'implication personnelle de chacun des travailleurs dans leurs tâches, afin qu'ils puissent atteindre les objectifs communs (Han et al., 2018). Les études ont démontré que le leadership partagé augmente la confiance et la cohésion d'équipe, ce qui diminue les conflits entre les membres de cette équipe (Zhu et al., 2018).

Le troisième fait référence aux processus cognitifs d'équipe, mettant l'accent sur le partage des connaissances et des expériences au sein d'une équipe. Ce partage continu permet de guider le travail de manière efficace en donnant un sens à l'information liée aux objectifs du projet (Han et al., 2018).

Ensuite, Han et al. (2018) considèrent que la performance de l'équipe est considérée comme un résultat final des processus d'équipe énoncés ci-dessus, complété par une évaluation subjective des membres de l'équipe. Leurs recherches ont permis de voir que le leadership partagé permet aux membres de l'équipe de coordonner les activités, de s'engager à atteindre les objectifs et de partager les connaissances de manière efficace. Cependant, ils n'ont pas pu identifier clairement le lien entre la performance de l'équipe et le leadership partagé. Néanmoins, cela ne veut nullement dire que le leadership partagé n'est pas un facteur de réussite pour l'équipe. Il faut plutôt voir le leadership partagé comme un facteur favorisant l'environnement de l'équipe interne grâce aux facteurs de processus d'équipe (Han et al., 2018).

Enfin, Hoch (2013) met en évidence l'influence du leadership partagé sur les comportements innovants des membres de l'équipe. En effet, le contexte organisationnel actuel est en perpétuel changement et les entreprises doivent s'adapter rapidement aux nouveautés sur le marché, dans le seul but de rester compétitives dans leur domaine d'activités. Pour rester compétitives sur le long terme, les entreprises doivent être innovantes. De plus, les effets de l'innovation tendent à augmenter le niveau de performance de celles-ci. Par conséquent, Hoch (2013) assume que le leadership partagé favorise le processus d'innovation dans les différentes phases de son développement.

La première phase comprend la génération d'idées créatives. Le leadership partagé permet de créer un environnement favorable sous un support et un encadrement fourni directement ou indirectement par un leader externe et par les membres de l'équipe. L'information est partagée par l'ensemble des membres de l'équipe ce qui encourage le développement d'idées et la créativité. Cela est possible grâce à un climat social élevé et l'obtention d'un but commun. Ce climat favorable peut être établi par un leadership vertical,

faisant référence au leadership transformationnel et au leadership responsabilisant (Hoch, 2013).

La deuxième phase consiste à l'implémentation des idées créatives dans l'organisation. Cela implique la transformation des idées créatives en applications utilisables par l'organisation. Pour se faire, l'équipe a besoin de liens forts entre les membres, d'une direction commune vers des objectifs clairement définis et d'une reconnaissance à la contribution apportée pour chacune des idées apportées. De plus, « *Le leadership partagé décrit un comportement informel et interne des membres de l'équipe en matière de leadership.* » (Hoch, 2013, p.161). Les membres des équipes sont plus à même de supporter les idées des autres membres dans ce contexte de support collectif, de partage des tâches, et de confiance mutuelle. La réalisation avec succès des idées est plus facile en groupe que par un individu isolé (Hoch, 2013).

En conclusion, les organisations consacrent énormément de ressources, tant humaines que financières, à la compréhension des équipes de travail afin d'augmenter leur efficacité (Carson et al., 2007). A la suite de ce chapitre, nous pouvons souligner l'importance de l'apport du leadership de chacun des membres dans une équipe de travail. Le leadership partagé est un facteur critique pouvant améliorer le rendement des équipes tant du point de vue des clients que des utilisateurs finaux du travail de l'équipe (Han et al., 2018). La performance de l'équipe est augmentée lorsque le leadership partagé influence les facteurs du processus d'équipe à savoir les processus comportementaux, affectifs/motivationnels, et cognitifs. Enfin, le leadership partagé agit comme un avantage compétitif pour les organisations l'implémentant. En effet, il favorise le processus d'innovation par la génération et l'intégration des idées dans une organisation (Hoch, 2013).

2.7. Implications managériales

Les employés passent une grande partie de leur temps de travail en équipe. C'est pourquoi, les organisations passent beaucoup de temps et investissent beaucoup d'argent pour améliorer les processus internes, afin d'augmenter le rendement de leurs équipes (Hans & Gupta, 2018). Par conséquent, les gestionnaires doivent être conscients de certaines pratiques managériales pouvant améliorer le fonctionnement interne de leurs équipes.

Tout d'abord, les organisations doivent promouvoir le développement du leadership à l'intérieur de leurs équipes, en mettant en place de solides modèles de leadership, pour qu'ils

puissent avoir des modèles de bonnes pratiques (Carson et al., 2007). La littérature suggère d'établir un système éducatif pour les employés dans le but d'instaurer une culture d'apprentissage, de partage et de coaching pour les membres de l'équipe. Dans un but d'amélioration des performances d'une équipe appliquant le leadership partagé, les membres se sentent engagés dans les objectifs poursuivis par l'organisation et impliqués dans la coordination des différentes activités, ainsi que dans le partage des connaissances. Le cadre d'apprentissage va permettre d'aider les membres à adopter des comportements adéquats pour favoriser le leadership partagé au sein de leur équipe. Ce cadre peut être flexible et adaptatif suivant le niveau d'apprentissage voulu (Hans & Gupta, 2018).

De plus, Carson et al. (2007) affirment que les leaders externes doivent vérifier que leurs équipes comprennent bien les objectifs, l'orientation donnée par l'organisation, les normes et les procédures, et les stratégies mises en place par l'équipe. De ce fait, ils s'assurent de la mise en place d'un environnement interne favorable au développement du leadership partagé, composé d'objectifs communs, du soutien social et de la voix. L'élaboration d'une charte d'équipe peut aider les leaders à ce développement. Lorsque les membres ont accepté les conditions sous-jacentes de cette charte, les équipes peuvent s'entendre collectivement sur les objectifs communs, les rôles, les normes et les responsabilités des membres de l'équipe (Carson et al., 2007). Afin d'assister les membres d'une équipe à partager le leadership, Hans et Gupta (2018) suggèrent un environnement favorable sans risque psychologique, pour que les employés puissent prendre des initiatives et partager des connaissances entre eux. Les gestionnaires doivent être capables d'enrichir et de restructurer le contenu de l'emploi, pour motiver les employés et créer une atmosphère d'équipe.

Enfin, le leadership partagé crée un environnement où les responsabilités sont réparties entre les membres (Han et al., 2018). Les gestionnaires doivent accompagner leurs employés, les encadrer, les encourager et les récompenser lorsqu'ils font preuve de leadership partagé. Par conséquent, cela diminue l'émergence de conflits internes, et favorise activement la reconnaissance des contributions mutuelles de chacun des membres de l'équipe, et la participation aux différentes activités (Carson et al., 2007). Les gestionnaires doivent porter une attention toute particulière sur les équipes dont l'environnement interne est faible pour leur fournir une orientation, une motivation, et un soutien supplémentaire. A l'inverse, lorsque l'environnement interne d'une équipe est développé, un encadrement plus léger est demandé (Carson et al., 2007). Hans et Gupta (2018), quant à eux, suggèrent que les gestionnaires

doivent mettre tout en œuvre pour augmenter l'auto-efficacité des membres d'une équipe. Les avantages pour l'équipe et l'organisation sont très nombreux, notamment un gain de temps dans la planification, un gain d'argent, et une amélioration du rendement d'équipe en général.

2.8. Conclusion

Conscient de cette tendance de partage du leadership, les recherches sur cette thématique ont clairement identifié un changement allant d'un processus d'influence verticale descendante, vers un processus de leadership horizontal et partagé entre les différents membres de l'équipe de travail (Zhu et al., 2018). Le leadership partagé est un phénomène relationnel impliquant une influence mutuelle entre les membres d'une équipe lorsqu'ils travaillent ensemble pour atteindre les objectifs communs (Carson et al., 2007).

Du fait que le leadership partagé est un phénomène émergent, des modèles longitudinaux sont nécessaires pour comprendre comment le leadership partagé évolue durant le cycle de vie des équipes. Le processus du leadership partagé est complexe et adaptatif, ce qui implique une série d'interactions différentes et nécessite un suivi important (Innocenzo et al., 2016).

De plus, les organisations doivent savoir identifier dans quel contexte le leadership partagé peut émerger. C'est-à-dire dans un environnement d'équipe interne favorable composé d'un objectif commun, d'un soutien social et d'une voix, ainsi que le soutien d'un leader externe.

Afin que les organisations puissent identifier si oui ou non leurs structures sont face à un leadership de type partagé, elles peuvent utiliser la méthode sociométrique, appelée la méthode des réseaux sociaux, où chaque membre note les autres en fonction de l'influence de leur leadership sur les autres membres de l'équipe (Carson et al., 2007). Notons que certaines limites apparaissent dans la façon dont est mesuré le leadership partagé par la méthode des réseaux sociaux. Cette méthode ne précise ni la signification du leadership, ni les comportements spécifiques pour les répondants (Carson et al., 2007). L'utilisation d'un sociogramme de Moreno sera alors préférée, afin d'identifier les relations interpersonnelles dans une équipe de travail.

CHAPITRE 3: LA MOTIVATION AU TRAVAIL

3.1. Introduction

La motivation au travail est un sujet très actuel. Il suffit de consulter Internet pour constater l'intérêt porté à l'égard de cette thématique. Lorsque l'on tape « motivation au travail » dans un moteur de recherche comme Google, 64.500.000 résultats apparaissent. La littérature montre combien cette problématique est poignante, plus particulièrement dans les pays Anglo-Saxons. Cette curiosité importante vient du fait que la motivation revient à répondre à des questions existentielles et identitaires, comme : qui suis-je?, qui peut m'aider à comprendre qui je suis ?, est-ce que j'ai fait le bon choix ? et comment puis-je le faire ? , puis-je préparer mon avenir ? , etc. La motivation au travail est considérée comme l'un des domaines les plus vastes du comportement organisationnel. Le fait qu'il n'existe pas de théorie unifiée est le reflet de sa complexité et des multiples sources à son effet (Bye, 2007 ; Maugeri, 2013).

Ce chapitre veut expliquer en quoi la motivation au travail est importante à l'heure actuelle pour les organisations, et comment le leadership partagé peut influencer la motivation des membres d'une équipe au travers ses composants.

3.2. Objet de la motivation

Motivation

Avant de fournir une définition de la motivation, il est essentiel de spécifier que la motivation est un construit hypothétique. En d'autres termes, c'est un concept symbolisant un processus psychique, qui n'est pas observable directement (Maugeri, 2013). Plus encore, c'est un processus personnel directement relié à l'individu au niveau de ses expériences, de son passé, de son éducation et de sa socialisation (Fenouillet & Carré, 2009). L'étymologie du mot provient du latin « movere », qui signifie se mouvoir. La motivation peut être définie au sens large comme « *ce qui nous met en marche* » (Bye, 2007 ; Maugeri, 2013). A l'aide de la définition de la motivation prise dans Le Petit Robert (2006), nous pouvons décortiquer cette définition en plusieurs sous-parties. En effet, la motivation est définie comme étant « *Ce qui motive un acte, un comportement ; ce qui pousse quelqu'un à agir.* » (Le Petit Robert, 2006, p.858). D'une part, Steers & Porter (Maugeri, 2013) définissent la motivation comme une énergie stimulant un comportement humain particulier, en fonction de l'environnement dans lequel l'individu se situe. Selon ces auteurs, la motivation se compose des dispositions internes et des opportunités externes. D'autre part, cette énergie a pour but de diriger et stimuler un comportement, afin d'atteindre des objectifs tant personnels qu'organisationnels. La motivation

va guider un comportement volontaire au travers d'actes entrepris par un individu pour réaliser une tâche ou des objectifs (Maugeri, 2013). La théorie de la motivation s'intéresse donc aux processus qui expliquent le *pourquoi* et le *comment* les comportements humains se sont activés de la sorte (Buble et al., 2014 ; Bye, 2007).

Motivation au travail

La motivation au travail est définie par Pinder (Maugeri, 2013) comme étant « *Un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée.* » (Maugeri, 2013, p.12). En effet, Roussel (Maugeri, 2013) appuie que la motivation au travail soit vue comme un processus au cours duquel un employé met volontairement tous ses efforts et l'énergie nécessaire dans la réalisation de son travail, pour atteindre les objectifs établis par l'organisation, mais aussi pour atteindre des objectifs personnels. De ce fait, l'individu va faire en sorte d'adopter un comportement efficace en orientant ses actes et ses comportements pour atteindre ces deux objectifs.

Comme mentionné précédemment, la motivation n'est pas observable directement en entreprise. La motivation ne peut être perçue que par le biais du comportement d'un individu (Fenouillet & Carré, 2009). La seule manière de mesurer le niveau de motivation d'un employé de manière objective au sein d'une organisation est d'utiliser des scores de performance. En effet, la performance se traduit par l'effort fourni par un employé, défini comme l'énergie physique et intellectuelle investie dans son travail. De plus, la motivation peut être appréhendée par le biais d'une échelle de mesure, mesurant l'attitude des employés et le comportement qu'ils vont adopter vis-à-vis de leur travail, en fonction de leur emploi, et de leurs compétences acquises. Cette méthode cherche donc à évaluer quantitativement une disposition psychologique (Maugeri, 2013).

Satisfaction au travail

Notons que le terme de la motivation est souvent confondu avec le terme de la satisfaction (Maugeri, 2013). Il est bon de pouvoir distinguer ces deux termes. La satisfaction est définie comme étant un « *Sentiment de bien-être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable.* » (Le Robert Micro, 2006, p.1206). La satisfaction résulte de la confrontation entreprise par un employé entre les résultats obtenus de son travail, et des attentes/aspirations attendues pour ce même travail. A l'inverse de l'indice de performance pour mesurer la

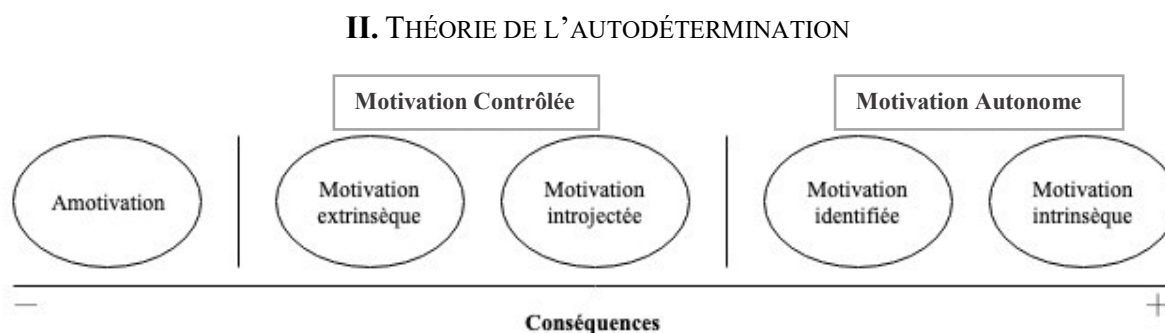
motivation, la satisfaction peut être mesurée par des indices déclaratifs et comportementaux, comme : le niveau d'absentéisme, le turn-over, le comportement de retrait, l'alcoolisme au travail ou la prise de drogue (Maugeri, 2013). Maugeri (2013) argumente que la satisfaction est l'antécédent de la motivation. En effet, nous ne pouvons être satisfaits de notre travail si nous n'avons pas d'attentes minimums sur les résultats à obtenir. En d'autres termes, si nous n'étions pas motivés à atteindre les résultats attendus. Par opposition, nous pouvons être motivés, sans être satisfaits par ce que nous faisons. Il est difficile de prévoir la satisfaction au travail, car elle va dépendre d'une multitude de variables, par exemple ; la personnalité de l'employé qui va influencer les attentes et les envies suivant les résultats à obtenir, l'emploi composé de plusieurs tâches, ou encore les activités différentes nécessitant des comportements divers (Maugeri, 2013). Pour distinguer les deux concepts, Maugeri (2013) suggère que la motivation fait référence au travail et à la tâche, alors que la satisfaction fait référence à l'emploi en tant que tel.

Enfin, Paquet affirme que lorsque l'environnement social des équipes satisfait les trois besoins psychologiques fondamentaux suivants ; le besoin de se sentir compétent, l'autonomie et le besoin de se sentir relié à leurs collègues, alors les individus se sentent stimulés, veulent optimiser leur motivation et aussi apporter leur maximum à la situation. A l'inverse, les environnements sociaux qui ne respectent pas ces besoins fondamentaux occasionnent une baisse de motivation et de performance, et peuvent provoquer des effets nocifs pour le bien-être des employés (Paquet, 2016).

3.3. La motivation au travail – La théorie de l'autodétermination

La plupart des théories sur la motivation soutiennent le fait que ce concept est unidimensionnel, qui ne varie pas en intensité. Ce qui signifie qu'une motivation élevée, provoquée ou non, permet un meilleur rendement et favorise ainsi le succès. Cependant, les recherches scientifiques ont démontré que la motivation varie en fonction de l'intensité et de sa qualité. En effet, une théorie de la motivation humaine, appelée la théorie de l'autodétermination (TAD), soutient le fait qu'il peut y avoir deux types de motivation ; la motivation autonome et la motivation contrôlée, composées elles-mêmes de différents types de motivations. Cette théorie multidimensionnelle insiste sur l'importance du choix du type de la motivation, plutôt que sur son intensité dans la prédiction des résultats (Paquet, 2016).

Il est important de savoir faire la distinction entre les quatre types de motivations en fonction du degré d'autodétermination, expliqué à la Figure II ci-dessous (Forest, & Mageau, 2008).



Reproduit de « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination », par Forest, J., & Mageau, G.A. (2008), *Psychologie Québec*, 25 (5), 33-36.

D'une part, nous allons commencer par décrire le type de motivation tout à droite de la Figure II, appelée aussi la motivation autonome. Ce type de motivation donne à l'individu le sentiment d'avoir la possibilité de choisir librement. Cette motivation autonome est composée d'une première composante, la motivation intrinsèque, qui possède un degré d'autodétermination très élevé et provient de l'intérieur de l'individu. La motivation intrinsèque fait référence à une ou plusieurs tâches réalisée(s) par un individu, parce qu'il en éprouve de la satisfaction ou du plaisir dans l'action de son travail, sans vouloir de récompense en retour. L'individu va accomplir des activités car elles lui procurent une grande source de gratification et de curiosité, ainsi que de nouveaux défis toujours plus grands à atteindre. Par conséquent, les employés qui sont motivés principalement de manière intrinsèque indiqueront un plaisir élevé dans la réalisation de leur travail (Forest, & Mageau, 2008 ; Paquet, 2016).

Nous retrouvons aussi de la motivation identifiée, la deuxième composante de la motivation autonome. Ce type de motivation fait référence aux tâches réalisées par convictions personnelles, c'est-à-dire que l'individu va accomplir ces tâches, importantes ou non pour lui, car il a estimé qu'elles doivent être accomplies. Les employés qui possèdent un haut degré de motivation identifiée pourront atteindre leurs objectifs de vie, ou encore dire que leur emploi coïncide avec leurs valeurs personnelles (Forest, & Mageau, 2008).

Afin d'encourager et stimuler cette motivation autonome plusieurs besoins psychologiques doivent être satisfaits. Tout d'abord, un besoin psychologique représente le fait qu'un élément peut influencer le bien-être d'un individu, lorsqu'il satisfait la santé psychologique de celui-ci. Les besoins psychologiques sont entre autres :

- ✧ L'AUTONOMIE : être libre d'engager ses propres comportements ;
- ✧ LES COMPÉTENCES : être efficace pour atteindre ses objectifs ;
- ✧ L'AFFILIATION SOCIALE : se sentir en appartenance dans un groupe.

Ces besoins font en quelque sorte le lien entre la source de satisfaction de ces trois besoins et le type de motivation autonome qui se développe (Forest, & Mageau, 2008)

D'autre part, le deuxième type de motivation de la théorie de l'autodétermination est la motivation contrôlée. Cette motivation se situe à l'extérieur de l'individu. En effet, l'individu va agir d'une certaine manière, car il est sous l'influence d'incitants, tels que : la pression ou les exigences données par l'organisation afin d'atteindre les performances de l'organisation. Nous pouvons retrouver deux types de motivations inclus dans la motivation contrôlée (Forest, & Mageau, 2008 ; Paquet, 2016).

La première est la motivation introjectée. Cette motivation traite globalement de l'engagement de l'ego et de valeurs personnelles dans la réalisation des performances. Plus la valeur personnelle de l'employé est élevée, plus les performances accomplies seront élevées. Par conséquent, l'estime de soi de l'employé varie positivement en fonction de la réalisation des performances. Les employés avec un haut degré de motivation introjectée veulent être les meilleurs dans leur domaine, afin de se sentir bien (Forest, & Mageau, 2008).

Le deuxième type de motivation contrôlée est la motivation extrinsèque. Cette motivation représente le niveau d'autodétermination le plus bas et est opposée à la motivation intrinsèque. En effet, l'individu va agir par conformité pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition. Par exemple, les employés qui ont un haut degré de motivation extrinsèque, diront qu'ils vont au travail pour gagner de l'argent et avoir les avantages sociaux qui vont avec, pour leur permettre d'avoir un certain niveau de vie (Forest, & Mageau, 2008 ; Paquet, 2016).

Enfin, nous trouvons à l'extrême gauche du continuum de l'autodétermination, l'amotivation, appelé aussi la non motivation. Cela reflète le manque de volonté d'agir, où le niveau d'énergie de l'individu et l'engagement au travail sont extrêmement bas. Elle se produit lorsque l'individu n'accorde pas de valeur aux résultats à obtenir dans le cadre de son travail (Forest, & Mageau, 2008 ; Paquet, 2016).

3.4. Le leadership partagé et la motivation des employés

Buble et al. (2014) affirment que les nombreuses expériences ont démontré que le leadership et la motivation étaient corrélés. En effet, plus la motivation des followers est grande,

au plus la motivation du leadership est grande, et vice versa. Au sein d'une équipe de travail, le leader doit faire en sorte de motiver ses membres dans le seul but d'atteindre les performances et les objectifs voulus par l'organisation. Comme mentionné par Klopota et al. (2018), la satisfaction des employés dans leur travail influence positivement leurs performances. Afin d'augmenter la performance organisationnelle, plusieurs incitants peuvent être adoptés au sein d'une équipe de travail, notamment au travers des caractéristiques du leadership partagé.

Tout d'abord, le leader externe va jouer un rôle important dans la motivation des membres de son équipe. En effet, il peut avoir plusieurs types de comportements au sein d'une équipe de travail. D'une part, un comportement dit directif axé sur la tâche et les procédures, est présent dans le leadership traditionnel. D'autre part, un comportement dit de soutien, tel qu'un coaching axé sur la personne, est plutôt présent dans le leadership partagé. Ce comportement de soutien va permettre de déployer des compétences essentielles chez les membres d'une équipe, nécessaires au bon développement de celle-ci. Par exemple, les membres vont se sentir soutenus dans la prise de leurs initiatives et dans leur travail collectif. Le leader va les aider dans la réalisation de leurs tâches en leur fournissant des conseils, des formations et une feuille de route pour les guider. En opposition, le leader directif donne une liberté d'action plus restreinte. En effet, ce type de comportement est qualifié de plus actif et intrusif envers l'équipe de travail, car le leader donne aux employés des instructions et une direction spécifique à suivre pour la réalisation de leurs tâches. Lorsque l'équipe de travail n'est pas autant performante que les exigences demandées par l'organisation, le leader directif met en place des mécanismes de restrictions et explique aux membres de manière procédurale comment ils doivent faire pour les atteindre (DeRue, Barnes, & Morgeson, 2010).

De plus, le charisme du leader externe va jouer aussi un rôle important dans la motivation des followers. En effet, le leader charismatique est celui qui « *par la force de leurs capacités personnelles sont capables d'avoir des effets profonds et extraordinaires sur les disciplines des followers* » (House & Baetz, 1979, p.399). Ce leader est caractérisé comme initiateur du changement afin d'accroître les performances et atteindre une vision ou un but. Il produit un niveau élevé d'inspiration et d'activation chez les followers, ce qui engendre un niveau élevé d'efforts et de prises d'initiatives (DeRue et al., 2010). DeRue et al. (2010) émettent que le charisme peut donc être un atout majeur pour les leaders de soutien, car il permet d'influencer la motivation des membres de l'équipe. À l'inverse, le niveau de charisme est faible chez le leader, lorsque le comportement de celui-ci est plutôt directif.

Ensuite, Hans et Gupta (2018) se penchent sur d'autres caractéristiques du leadership partagé pouvant influencer l'équipe tels que : l'implication des caractéristiques de travail, de la sécurité psychologique et de la perception des employés de leur auto-efficacité. Ils soutiennent le manque d'études faisant le lien entre les caractéristiques du travail et le leadership partagé, qui pourrait cependant avoir de nombreux avantages positifs sur l'équipe.

Cependant, grâce à la théorie du modèle des caractéristiques de l'emploi MCA (Job Characteristic Model), nous pouvons identifier les éléments pouvant influencer la motivation des employés au travail, et par la suite les associer aux composants du leadership partagé. Pour se faire, ce modèle est basé sur le fait que la motivation des employés est déterminée par l'emploi lui-même, et énonce les conditions de travail nécessaires qui favorisent les réactions affectives des employés. Cette étude montre la corrélation positive qu'il peut y avoir entre plusieurs caractéristiques du travail et le leadership partagé. Cette théorie montre que grâce à : (1) la variété des compétences, (2) l'identification de la tâche, (3) l'importance de la tâche, (4) l'autonomie et (5) le feedback, les organisations peuvent favoriser la motivation intrinsèque des employés, un meilleur rendement et stimuler des attitudes positives au travail (Hans & Gupta, 2018).

- ✧ LA VARIÉTÉ DES COMPÉTENCES est positivement corrélée avec le leadership partagé. Lorsque les employés exécutent une multitude de tâches, ils sont plus motivés et engagés dans leur travail, et cela augmente la coopération avec les autres employés. Par conséquent, nous retrouvons une diminution des problèmes de santé liés au travail tels que : la rotation régulière de poste et l'épuisement professionnel (burnout) (Hans & Gupta, 2018).
- ✧ L'IDENTIFICATION DE LA TÂCHE représente le fait que l'employé va s'identifier tout au long de la réalisation de sa tâche. Ce composant n'a pas d'effet direct sur le leadership partagé au travers des membres de l'équipe, malgré le fait que l'identification augmente la motivation des employés car les limites et le cadre de la tâche sont clairement définis dès le début de la réalisation (Hans & Gupta, 2018).
- ✧ L'IMPORTANCE DE LA TÂCHE a une relation positive avec le leadership partagé. En effet, la motivation intrinsèque des employés est augmentée, lorsqu'un employé estime que son travail a des impacts importants sur le travail d'un autre employé. Les conséquences de ce composant sont : une meilleure satisfaction, un meilleur engagement, et un meilleur rendement au travail, incitant ainsi les employés à participer à des tâches apportant plus de challenges et de défis dans leur réalisation (Hans & Gupta, 2018).

- ⤴ L'AUTONOMIE est positivement corrélée avec le leadership partagé. Lorsque le niveau d'indépendance des employés est nécessaire pour influencer et gouverner leur travail, les employés sont plus redevables et responsables par rapport au travail qu'ils accomplissent. Cette caractéristique accroît la motivation intrinsèque des employés, car les employés ont un sentiment de responsabilité plus élevé (Hans & Gupta, 2018).
- ⤴ LE FEEDBACK est lui aussi un déterminant positif du leadership partagé. Les employés reçoivent en temps et en heure un feedback, leur permettent d'accomplir leurs tâches avec le niveau d'exigence demandé par l'organisation. De ce fait, en améliorant leur travail suivant les recommandations et conseils donnés lors de ce feedback, ils sont plus motivés à atteindre les objectifs (Hans & Gupta, 2018).

Enfin, la sécurité psychologique et l'auto-efficacité dans un environnement de travail sont des effets modérateurs du leadership partagé. D'une part, l'auto-efficacité représente le fait qu'un follower puisse évaluer ses capacités à accomplir un travail donné, en fonction des exigences demandées par l'organisation. Le follower va déterminer la quantité d'efforts et la durée du travail à fournir en fonction de son évaluation faite sur ce travail. DeRue et al. (2010) affirment que le type de leadership, directif ou de support, va dépendre du niveau moyen d'auto-efficacité de l'équipe. En effet, les croyances individuelles au sujet des capacités personnelles à accomplir une tâche, par opposition aux croyances collectives de l'équipe, ont une influence positive meilleure sur la motivation des membres de l'équipe vis-à-vis du comportement du leader. Ils affirment que « *la motivation et les réactions aux comportements des leaders sont des processus individuels et non la propriété d'une équipe.* » (DeRue et al., 2010, p.628). Par conséquent, le leader externe va adopter un comportement de support dans une équipe ayant un niveau d'auto-efficacité élevé. Dans ce cas, les leaders doivent donner le support nécessaire mais raisonnable aux membres pour performer efficacement, ce qui va accroître leur niveau de motivation. Ce support peut être représenté par l'écoute du leader externe vis-à-vis des employés, ou des conseils et des formations données. A l'inverse, une équipe avec un niveau d'auto-efficacité faible, va demander un leader externe directif, afin que les employés puissent être mieux guider et encadrer (DeRue et al., 2010).

De plus, Hans et Gupta (2018) ont démontré que la variété de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie influencent positivement l'auto-efficacité. Les résultats étant que les employés éprouvent un sentiment de compétence vis-à-vis de la tâche et de confiance en soi, ce qui augmentent leur motivation et favorisent le développement du leadership partagé (Hans & Gupta, 2018). D'autre part, lorsque les membres de l'équipe se sentent en sécurité dans leur

environnement de travail, ils partageront davantage l'informations, le dialogue pour résoudre des problèmes, surmonter des menaces et des moments gênants, admettre les erreurs et demander de l'aide. Les membres sont plus susceptibles de travailler en collaboration et de partager les responsabilités lorsque leurs idées sont prises en compte et sont valorisées. Cette influence sociale est une composante motivante pour les membres d'une équipe à partager le leadership entre eux.

3.5. Conclusion

Pour conclure, les organisations ont donc tout intérêt à comprendre la nature et les incitants de la motivation intrinsèque et de la satisfaction des employés au sein de leur milieu de travail. Afin d'accroître les performances de leurs employés, autrement dit la rentabilité de leur organisation.

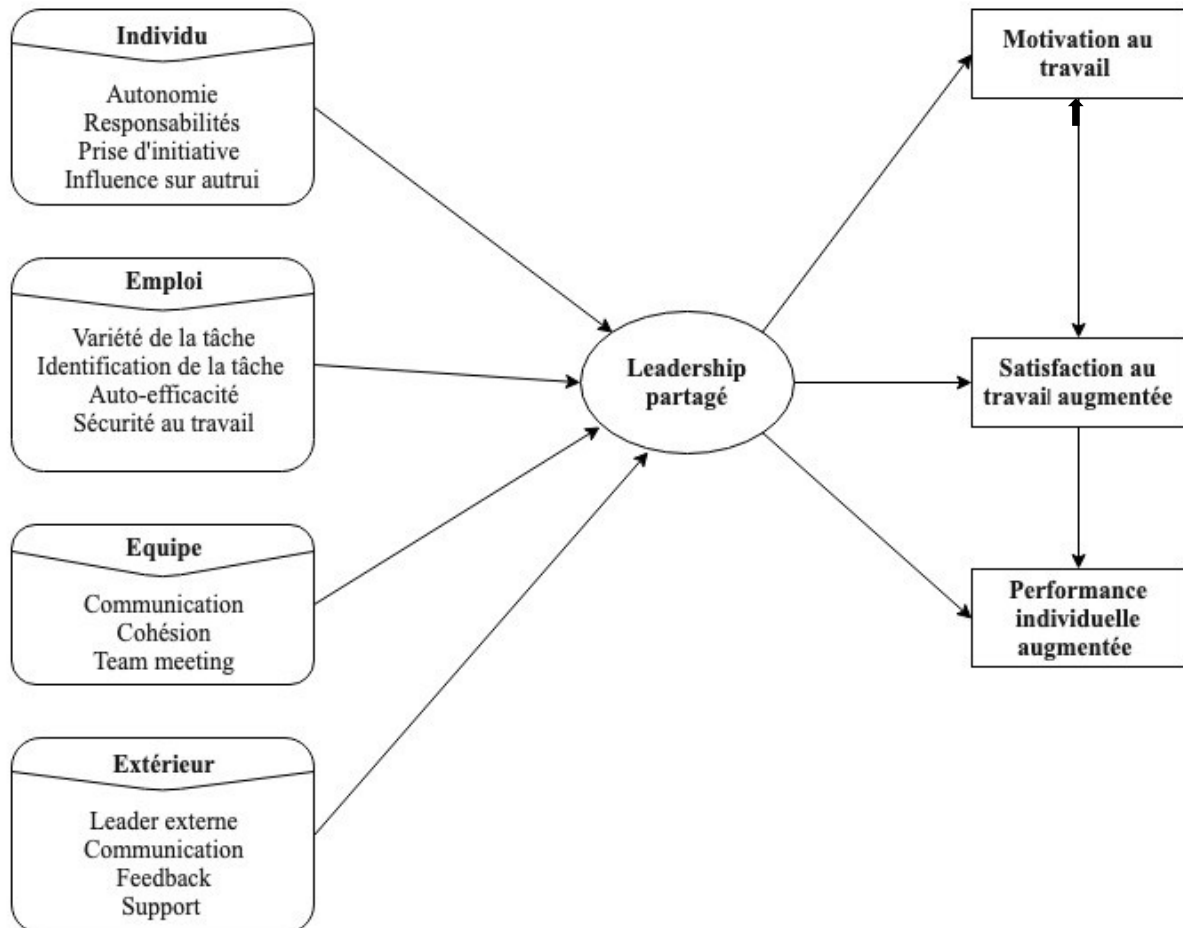
Pour se faire, l'organisation doit déterminer dans le travail et dans le travail des employés ce qui est susceptible d'influencer leurs besoins - matériels, physiques et psychologique - éprouvés par ceux-ci (Maugeri, 2013). Les compensations pécuniaires et financières peuvent être de puissants instruments de motivation extrinsèques et de satisfaction pour les employés. Cependant, ces incitants n'ont que des effets à court terme sur les employés (Klopota, Mjeda, & Kurečić, 2018). Par conséquent, il est intéressant de comprendre par quoi et comment les employés sont motivés dans leur travail, en dehors de la motivation financière, afin d'atteindre un niveau de motivation plus élevé.

Partie II : Recherche qualitative

CHAPITRE 1: MÉTHODOLOGIE

1.1. Cadre conceptuel

III: MODELE CONCEPTUEL



1.2. Question de recherche

L'élaboration de la revue de la littérature a pu nous aider à clarifier les différentes thématiques abordées sur le leadership. Grace à une étude qualitative menée sur le terrain au travers de différentes enquêtes, nous pouvons confronter les résultats récoltés avec cette revue de la littérature.

Avant la création de la revue de la littérature, nous avons tout d'abord clarifié notre problème, qui est : « Le leadership partagé a-t-il une influence sur la motivation ? ». Par la suite, notre question de recherche s'est affinée comme étant :

Comment le leadership partagé peut-il influencer la motivation des employés chez Decathlon Evere ?

1.3. Sous questions de recherche

D'après le cadre conceptuel ci-dessus, quatre sous-questions émergent, à savoir :

- I. En quoi le leadership partagé se distingue-t-il du leadership traditionnel ?
 - a. Quelle est la structure hiérarchique du Decathlon Evere ?
 - b. Pourquoi le Decathlon Evere a-t-il changé sa structure organisationnelle ?
- II. Quels sont les composants du leadership partagé ?
 - a. En quoi la structure du Decathlon Evere se rapproche-t-elle du leadership partagé ?
 - b. Dans quel environnement le leadership partagé est-il implémenté chez Decathlon Evere ?
 - c. Comment le leader externe influence-t-il les collaborateurs au travers des caractéristiques du leadership partagé ?
- III. Quels sont les effets du leadership partagé sur les membres d'une équipe ?
 - a. Comment la nouvelle structure influence-t-elle les comportements des collaborateurs ?
- IV. En quoi le leadership partagé influence-t-il les employés au travail ?
 - a. La motivation au travail des collaborateurs est-elle influencée par cette nouvelle structure ?
 - b. La satisfaction au travail des collaborateurs est-elle augmentée par cette nouvelle structure ?
 - c. La satisfaction au travail des collaborateurs a-t-elle un impact positif sur la performance de ces derniers ?

1.4. Méthode qualitative

Pour mener à bien notre partie pratique, nous nous sommes tournés vers une analyse qualitative, provenant des sciences sociales et humaines. En effet, le sujet porte sur une analyse de la motivation et de la perception des employés en entreprise. Ces facteurs sont difficilement mesurables objectivement. C'est pourquoi, nous avons besoin d'une étude en profondeur et mieux finalisée. Elle est fondée sur le cas par cas pour mesurer ces facteurs de type subjectif, où l'investigateur de la recherche est au plus proche de son objet d'étude, dans ce cas-ci, les employés de l'organisation étudiée. La méthode qualitative a été longuement critiquée comme étant insuffisante du point de vue scientifique, et défavorisée au profit de la méthode quantitative. Or, le type d'analyse scientifique va dépendre avant tout de la question de recherche.

Nous pouvons définir la méthode qualitative comme un terme générique représentant une approche permettant de recueillir des données, plus particulièrement verbales, dans le but d'interpréter les résultats rassemblés. Ce type de recherche permet de répondre à la question du style ; « *pourquoi ?* » ou « *comment ?* ». Cette méthode cherche à comprendre les déterminants des comportements des acteurs étudiés dans un environnement donné, et permet de comprendre les interactions entre ces différents acteurs (Aubin-Auger, et al., 2008 ; Dumez, 2011). En effet, Dumez (2011) explique que l'approche qualitative se caractérise de deux choses. D'une part, elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent. D'autre part, elle fait le rapport avec une situation ou un contexte donné. Enfin, Miles et Huberman (1994) soutiennent que l'une des forces de l'analyse qualitative est sa capacité à capturer la situation étudiée dans sa globalité. Cependant, cette analyse demande de la rigueur et du temps concernant la collecte des données. Elle suscite de la curiosité, de l'humanisme, de l'imagination et de la créativité. Enfin, dans le cadre d'une recherche scientifique, la méthode qualitative et quantitative peut être complémentaires, car elles n'étudient pas les mêmes champs de connaissances (Aubin-Auger, et al., 2008).

Dans le cas de cette recherche scientifique, nous allons analyser et comprendre les comportements des employés en équipe de travail. Cette méthode va nous permettre d'explorer et extrapoler les sentiments, les émotions, ainsi que les expériences personnelles de chacun des collaborateurs interrogés.

1.5. Techniques de recueil des données

Dans le but de récolter les données nécessaires à la recherche scientifique menée, nous avons tout d'abord mené des interviews individuelles semi-directives via un guide d'entretien. Ensuite, nous avons clôturé ces interviews individuelles par un questionnaire donné aux employés et au leader externe, afin d'identifier leurs comportements. Enfin, nous avons questionner oralement les membres et le leader externe de l'équipe pour mesurer leurs influences entre eux, afin de construire un sociogramme relationnel.

Guide d'entretien

Pour cette étude qualitative, le choix d'interviews individuelles va nous permettre d'être directement en relation avec les acteurs sur le terrain. Comme mentionné précédemment dans la méthode qualitative, le but de cette technique est de comprendre les comportements et

déterminer les incitants pouvant motiver les acteurs au sein de leur travail (Dumez, 2011). C'est pourquoi, nous avons construit de manière générale des guides d'entretiens, afin de laisser une certaine liberté aux répondants. Pour se faire, le thème général a été expliqué en introduction. Puis, les différentes thématiques ont été prédéfinies et le chercheur est libre dans la façon dont il va poser les questions suivant les réponses de la personne interviewée. Certaines questions sont rajoutées lors des entretiens, afin d'enrichir les réponses des répondants (Debret, 2018).

Cependant, certaines limites sont à prendre en considération concernant cette méthode de collecte des données, par exemple : les interviews sont limitées au territoire belge, l'interprétation des données est à l'appréciation du chercheur, le nombre d'interview va dépendre des disponibilités et du bon vouloir des répondants, et la compréhension des questions pour les acteurs interrogés.

Entretiens semi-directifs

Le degré de liberté du chercheur va varier en fonction du type d'entretien dirigé (Debret, 2018). Afin de mener à bien cette étude qualitative, nous allons conduire des entretiens individuels semi-directifs avec les différents acteurs à interroger. A cet effet, nous avons dressé notre collecte de données qualitatives sur base de deux questionnaires semi-directifs ; l'un pour les followers (ANNEXE N°11), et l'autre pour le leader externe (ANNEXE N°12).

Le choix de cette distinction provient du fait que nous voulons que chacun des acteurs puissent s'exprimer librement, donner ses impressions et ses sentiments quant au projet, sans devoir être censuré sur ses propos. Les questions semi-directives ont été posées différemment suivant les acteurs interrogés, tout en ayant la majorité des questions posées de manière similaire, afin que nous puissions comparer les avis des différents acteurs sur une même thématique. De plus, les entretiens individuels permettent une certaine souplesse pour les répondants, qu'il n'y aurait pas lors de questionnaires quantitatifs sans marge de manœuvre possible. Le guide d'entretien va être enrichi au fur et à mesure, en fonction des personnes interrogées en fonction du principe de saturation (Jacquemin, 2017-2018).

Au total, cinq entretiens ont été menés ayant une durée moyenne de 45 minutes. Nous avons choisi d'enregistrer toutes les conversations, afin que le contenu exact des idées soit retranscrit et retrouvé lors de l'analyse des résultats. L'ensemble des collaborateurs interrogés travaillant chez Decathlon Evere sont repris dans le tableau récapitulatif ci-contre (ANNEXE N°14).

Questionnaires de description comportementale

Des questionnaires comportementaux vont être distribués à la fin de chaque interview individuelle. Chaque membre devra répondre à l'ensemble des questions suivant une échelle de Likert, composée de cinq réponses allant de « *Pas du tout d'accord* » à « *Tout à fait d'accord* ». Cette échelle est fréquemment utilisée pour mesurer une opinion, un comportement ou une perception. En effet, elle est plus nuancée qu'une réponse de type oui ou non (SurveyMonkey, 2019).

Pour les followers, nous avons utilisé un questionnaire comportemental de six questions (ANNEXE N°13), basé sur la taxonomie de Kelley (1988) (ANNEXE N°1), afin d'analyser les comportements et attitudes des followers au sein de leur équipe de travail. Les questions sont regroupées en plusieurs dimensions pour identifier plusieurs caractéristiques comportementales chez ces membres, à savoir : la prise d'initiatives (Q1, Q2) ; l'autonomie (Q3, Q4), et l'esprit critique (Q5, Q6, Q7) (Picquet, 2016).

Pour le leader externe, nous avons utilisé un questionnaire comportemental de douze questions (ANNEXE N°14), basé sur la taxonomie de Yukl (2002) (ANNEXE N°3). Ce questionnaire va nous permettre de faire la relation entre le comportement du leader et de son efficacité. Afin d'identifier le comportement du leader, ces douze questions peuvent être subdivisées en cinq parties, à savoir : la mise en place de l'activité (Q1, Q2, Q3) ; la relation avec les followers (Q4, Q5, Q6, Q8, Q11) ; la prise de décision (Q7) ; la transmission de leur vision (Q9, Q10) ; la prise de risque (Q12).

Sociogramme

Afin de déterminer les relations interpersonnelles d'une équipe, nous avons décidé d'utiliser l'approche sociométrique de Moreno. Le but étant de voir l'influence que chacun des membres a sur les autres membres de leur équipe (Gockel & Werth, 2010). Étant donné la taille du groupe, nous avons choisi de faire manuellement ce diagramme. Pour ce faire, nous avons posé quatre questions dans l'anonymat à la fin de chaque interview : (Q1) Avec qui aimes-tu travailler ?, (Q2) Selon toi, quelles sont les personnes qui souhaitent travailler avec toi ?, (Q3) Avec qui n'aimes-tu pas travailler ?, (Q4) Selon toi, quelles sont les personnes qui ne souhaitent pas travailler avec toi ?. Chaque question est représentée à l'aide d'une flèche de couleur pouvant refléter l'acceptation ou le rejet entre les membres de l'équipe (Vince, 2016).

1.6. Sélection d'une unité d'analyse

Dumez (2011) affirme que la recherche qualitative ne tente pas de construire une théorie universelle de l'action, mais plutôt qu'elle veut analyser l'action dans le contexte ou la situation donné. C'est pourquoi, le choix d'une unité d'analyse va permettre d'opérer cette mise en situation. « *Tout cas empirique doit être constitué en unité d'analyse, c'est-à-dire mis en relation avec un problème scientifique au sens de Popper, une tension entre savoir et non savoir* » (Dumez, 2011, p.53). Les chercheurs peuvent choisir d'étudier certaines conditions, s'apparentant à un ou des « cas » identifié(s) dans la problématique énoncée.

C'est pourquoi, en nous basant sur la revue de la littérature établie dans la partie précédente et sur notre question de recherche, nous devons établir notre lieu empirique, aussi appelé terrain, sur lequel nous allons élaborer notre enquête. Pour pouvoir étudier de manière qualitative le phénomène du leadership partagé, nous avons délimité une unité d'analyse à une entreprise du groupe Decathlon, le Decathlon Evere, s'essayant aux caractéristiques du leadership partagé au sein de sa nouvelle structure.

Description du terrain – Decathlon

Afin de mieux comprendre le cas étudié, cette partie est consacrée à la description du groupe Decathlon. Cette organisation internationale, à l'origine française, est fondée en 1976 par Michel Leclercq. En 1986, l'organisation sort son premier produit dans le cadre du *vélo Challenger*, et ouvre son premier magasin à l'étranger, en Allemagne (Decathlon, 2019). Aujourd'hui, Decathlon est implanté dans plusieurs pays, 51 pays fabriquent les différents produits du groupe, et 36 pays distribuent ces produits (ANNEXES N°4). En effet, nous pouvons retrouver 1.511 magasins (ANNEXES N°4) Decathlon dans le monde, dont 71,9% en Europe et Russie, 24,7% en Asie, 2% en Amériques et en Afrique (Decathlon, 2017). Concernant leur chiffre d'affaires en 2018, il est de 11,3 milliards d'euros, avec un résultat net de 497 millions (ANNEXES N°4) pour un nombre total de 87.536 salariés dans le monde, dont 22.073 en France (ANNEXES N°4). La moyenne d'âge majoritaire de leurs coéquipiers est entre 20 et 29 ans (Decathlon, 2017).

Leur mission principale est de rendre le sport accessible à tous, pour que les utilisateurs puissent bénéficier des bienfaits et du plaisir du sport, au travers de leur vingt marques *Passions* créées par le groupe Decathlon. D'une part, le groupe veut proposer des prix abordables, tout en garantissant la qualité de leurs produits. Pour se faire, il a mis au point une maîtrise de leurs coûts, par le biais de l'optimisation de la logistique de leurs magasins. D'autre part, il propose

une large gamme de produits, dans le but de répondre à un maximum de besoins des consommateurs, en proposant plus d'une septantaine de sports différents (Decathlon, 2019).

En outre, les valeurs principales du groupe sont la vitalité et la responsabilité. En effet, l'entreprise considère que les collaborateurs ont l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour faire progresser les choses, créer et innover. Notons que Decathlon place l'innovation au cœur du développement de leurs activités, en passant aussi bien par la vente, la conception, le design, la production et la logistique. Dans le but d'améliorer leur chaîne de valeur, pour une amélioration continue de leurs produits tout en restant concentré sur les besoins des consommateurs (Decathlon, 2019).

La vision de 2026 veut favoriser l'épanouissement des coéquipiers en les invitant à « *Oser* » ou avoir le droit de commettre des erreurs, via la prise de responsabilités. Cette vision renforce l'axe « *Do what I love* », où les coéquipiers doivent pouvoir faire ce qu'ils aiment dans leur travail, afin qu'ils puissent s'épanouir et renforcer l'engagement dans leur travail et réussir leur mission (Decathlon, 2017). Le principe de l'entreprise est de développer des talents au travers de l'entrepreneuriat. En effet, Decathlon croit en l'humain et est convaincu que si les collaborateurs font ce qu'ils aiment par passion, cela les rendra plus heureux et donc plus performants dans leur travail. Ainsi, le groupe est structuré par « *Rôle* » favorisant la responsabilisation et la prise de décisions de chacun des coéquipiers dans leur travail. Le but de cette structure est de permettre à chacun de travailler selon son cadre de référence clairement défini suivant les libertés et les responsabilités propres à son « *Rôle* », se référant à son métier (Decathlon, 2017). Nous pouvons identifier quatre types de « *Rôles* » (ANNEXE N°6), à savoir :

- ♣ LE LEADER : est la personne chargée de la réussite du projet qui supervise la tête d'une équipe, ou le service d'un client interne finançant le projet à l'aide d'indicateur de performance et évalue la création de valeur (Decathlon, 2017).
- ♣ LE COACH : est la personne qui va suivre un coéquipier dans son développement personnel, par le biais de feedbacks et de conseils (Decathlon, 2017).
- ♣ LE RÉFÉRENT : est une personne spécialisée dans son domaine d'activité qui va pouvoir apporter son expertise aux collaborateurs dans le besoin en fonction de la problématique abordée (Decathlon, 2017).
- ♣ LA RESSOURCE : est un employé, un collaborateur ou un coéquipier en charge d'un projet. Chaque membre qu'il soit leader, coach, référent ou leader est une ressource avant tout (Decathlon, 2017).

Decathlon veut développer ses employés. C'est pourquoi, il inscrit dans sa vision de 2026, comment les employés peuvent construire leurs projets personnels au sein de projets professionnels (ANNEXE N°7). Pour se faire, Decathlon invite les coéquipiers à s'écrire dans un rôle symbolisé en forme de T, où d'une part la barre verticale représente les responsabilités liées à leur emploi en tant que ressource chez Decathlon, et d'autre part, la barre horizontale représente les rôles additionnels qu'ils veulent endosser sous leur responsabilité, comme par exemple être coach, formateur, etc. (ANNEXE N°5). Dans leur rôle, ils peuvent décider, seuls ou accompagnés, après avoir écouté leur leader et les utilisateurs concernés (ANNEXE N°8). Ce système de « *Rôle* » est vu comme une opportunité pour les collaborateurs plutôt qu'une obligation. Bien évidemment, chaque collaborateur doit choisir un « *Rôle* » en fonction de ses compétences, de ses besoins, de sa motivation et de ses engagements actuels envers l'entreprise et son travail.

Caractéristiques de l'environnement étudié – Decathlon Evere

Le contexte organisationnel du Decathlon Evere est particulier dans le sens où l'organisation a récemment changé sa structure organisationnelle. En effet, cette entreprise a conscience des changements actuels sur son environnement, à savoir : la rapidité des échanges, les nouvelles technologies, les nouveaux entrants sur le marché, les nouveaux business modèles, etc. C'est pourquoi, consciente de ces différents facteurs, Decathlon Evere veut réagir vite et trouver des solutions innovantes pour faire en sorte de surpasser ces difficultés (Decathlon, n.d).

Auparavant, la structure du Decathlon Evere était organisée en pyramide. En haut de la pyramide se trouvait le directeur. Le magasin était divisé en fonction de différents sports, où chaque catégorie de sport possédait un manager qui lui était associé et s'occupait d'une équipe dans le développement de celui-ci. Le nombre de ces équipes de sport pouvait varier entre quatorze et quinze en fonction des saisons (ANNEXE N°15). Notons que chaque Decathlon en Belgique, et au travers du monde, est libre d'instaurer la structure qui lui semble être la plus appropriée pour son magasin suivant son environnement, afin d'être au plus proche de ses consommateurs (Rapport, 2017). Le directeur du Decathlon Evere est convaincu que la hiérarchisation en forme de pyramide n'est plus adaptée à un environnement rapide et évolutif qu'est le nôtre actuellement. L'abolition des différences présentes dans une pyramide hiérarchique classique est l'une des motivations principales de cette entreprise. Quel que soit le métier, l'équipe, la filière, ou la localisation, le but du Decathlon Evere est de mettre les collaborateurs au service d'un projet, sur les mêmes plans d'égalités (Decathlon, n.d).

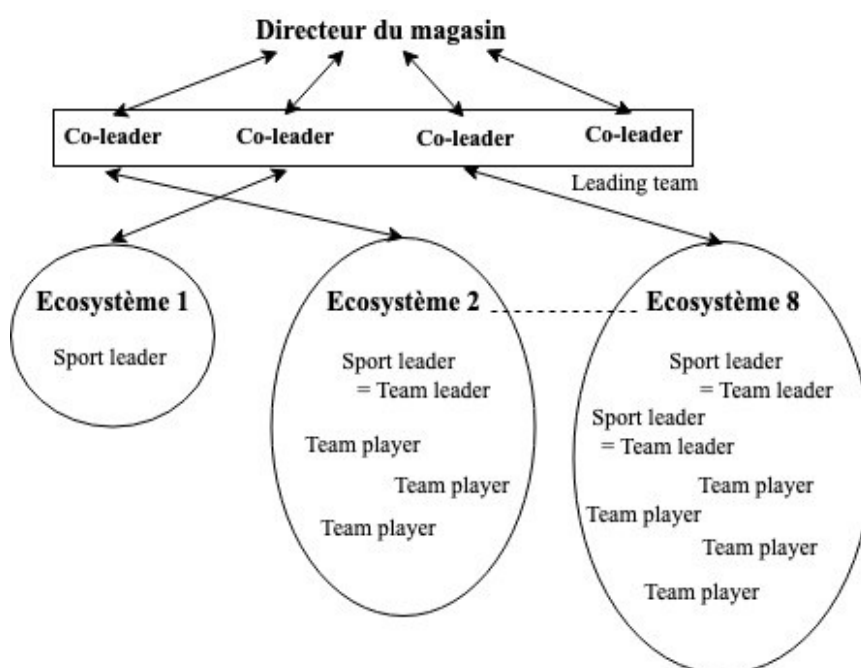
En effet, le directeur et les collaborateurs veulent changer cette structure hiérarchique classique vers une structure organisée sous forme de réseaux (ANNEXE N°9). Les organisations en réseaux sont caractérisées par un large système qui est lui-même subdivisé en plusieurs petits systèmes autonomes fortement interconnectés entre eux. Ils sont unis par un projet commun ou par une identité commune, comme les valeurs ou le sens. Cette structure en réseaux repose sur huit principes établis par Decathlon afin que les collaborateurs puissent travailler entre ensemble (Decathlon, n.d), à savoir :

- ✧ L'AUTONOMIE : chaque écosystème doit pouvoir être autonome. Par conséquent, il a le droit de se gouverner lui-même et d'organiser ses propres activités selon ce qui lui semble le mieux pour les consommateurs de leurs sports (Decathlon, n.d).
- ✧ L'IDENTITÉ : bien que l'ensemble du réseau possède une identité commune, chaque écosystème a une identité qui le différencie des autres (Decathlon, n.d).
- ✧ LA SUBSIDIARITÉ : ce principe est le plus difficile à appliquer, surtout lorsque les collaborateurs ont eu l'habitude d'une structure hiérarchique pyramidale. Pourtant, le système en réseaux ne peut fonctionner sans lui. Le principe est le suivant les décisions sont prises au plus près de celui qui est concerné sur le terrain, celui qui possède les compétences nécessaires et qui est directement concerné par l'action (Decathlon, n.d).
- ✧ LA SOLIDARITÉ : chaque membre d'un groupe est solidaire avec l'ensemble des membres de son écosystème, dans le seul but d'atteindre l'objectif commun de l'équipe (Decathlon, n.d). En dehors du soutien entre les collaborateurs, ces derniers peuvent aussi compter sur le soutien de leur coach et d'un référent spécialisé dans un domaine spécifique (ANNEXE N°6).
- ✧ LA FRACTALE : en géométrie, cela peut être représenté par une forme possédant plusieurs parties. Dans le cas du Decathlon Evere, le réseau est composé de beaucoup d'unités qui sont à la fois en contact avec les autres entités et à la fois avec l'extérieur. Par conséquent, de nombreux flux sont échangés entre ces entités. En opposition, le système bureaucratique, comme l'administration minimise les échanges avec l'extérieur afin d'augmenter le volume d'informations à l'intérieur de cette entité (Decathlon, n.d).
- ✧ LA GOUVERNANCE : ce principe détermine qui a le pouvoir et qui prend les décisions au sein d'une organisation. Dans l'ancien système, le directeur et les managers étaient ceux qui prenaient les décisions. Avec le nouveau système, il y a trois rôles dirigés par des personnes différentes pour éviter cette hiérarchisation. Il s'agit du gérant du magasin qui s'occupe de l'optimisation des performances opérationnelles, du leader qui va développer son sport, et

du référent qui possède les aptitudes et les compétences nécessaires dans un domaine spécifique pour aider les collaborateurs qui sont dans le besoin (Decathlon, n.d).

- ⤴ LE PROLIFÉRATION : la prolifération d'informations contenues dans un écosystème est conséquente. La difficulté pour les organisations est de pouvoir encadrer ces flux d'informations importants (Decathlon, n.d).
- ⤴ LA CHAÎNE DE VALEUR : chaque collaborateur doit être conscient qu'il est responsable de la création de valeur pour Decathlon (Decathlon, n.d).

IV: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN ECOSYSTEMES



La nouvelle structure du Decathlon Evere est décrite à la Figure IV ci-dessus. Le magasin possède un directeur qui va s'entourer de quatre co-leaders pour s'aider dans l'accomplissement de sa mission. Ce réseau va s'occuper de toutes les responsabilités fonctionnelles liées à la bonne gestion du Decathlon Evere. L'ensemble des co-leaders est appelé la *leading team*. L'une des responsabilités communes pour chacun de ces co-leaders est le support d'un groupe, qui est appelé écosystème. Cet écosystème est le regroupement de sports cousins. Decathlon Evere en possède huit, neuf avec l'accueil. Ces écosystèmes sont composés à la fois de *sport leader* qui sont les responsables du développement de leur catégorie de sport au niveau local. Chaque sport leader est considéré comme ayant sa propre boutique autonome au sein du Decathlon. Suivant l'importance du sport en local, les sport leaders vont ou non engager des collaborateurs pour les aider dans l'élaboration de leur mission. Ces collaborateurs sont appelés des *team players*, ils sont des employés au service d'un sport. Decathlon considère que chaque collaborateur est

avant tout un team player. En fonction des responsabilités qu'il va prendre, son nom va changer. Si le sport leader possède une équipe, alors il sera considéré comme un *team leader* qui doit gérer son équipe de travail au service du développement du sport de l'écosystème, afin de satisfaire au mieux les consommateurs dans l'utilisation des produits proposés par Decathlon Evere (ANNEXE N°16).

Notons que le nombre de co-leader va dépendre essentiellement de la taille du Decathlon en question. En effet, au plus le Decathlon est grand, au plus le directeur a besoin de collaborateurs pour s'épauler et avoir l'aide nécessaire sur les plans opérationnels. Dans le cas du Decathlon Evere, le nombre de collaborateurs varie entre 100 et 110 en fonction des vacances scolaires (ANNEXE N°16). Le co-leader A a spécifié que si les responsabilités des co-leaders sont dispatchées entre les différents sport leaders, ils devront alors travailler à 200%, ce qui n'est pas possible humainement parlant (ANNEXE N°16).

Constitution de l'échantillon

La sélection de la population à interviewer est une étape cruciale lorsque l'on veut construire une analyse qualitative (Dumez, 2011). Le choix de l'échantillon doit respecter le principe de diversité. C'est pourquoi, nous avons identifié les caractéristiques pertinentes pouvant varier dans la population étudiée en fonction de la littérature parcourue, à savoir : le genre, l'âge, les années d'expériences au sein de Decathlon, l'expérience en dehors de Decathlon, etc.

Nous avons choisi d'analyser l'écosystème marche-running au sein du Decathlon Evere, qui est composé au total de neuf collaborateurs ; deux sport leaders/team leaders et de sept team players (ANNEXE N°10). Nous avons interviewé, à l'aide d'entretiens individuels ; un membre de la leading team, aussi appelé co-leader (A), un sport leader (B) et trois team players (C, D, E). La majorité des collaborateurs sont des hommes, où la moyenne d'âge des employés est de 31 ans. Leurs années d'expériences varient entre un an et demi et quatre ans chez le groupe Decathlon (ANNEXE N°15). Il a été souligné à plusieurs reprises que cette équipe est une équipe dite exemplaire et très performante dans la manière dont elle travaille. Ce qui peut parfois impressionner certains collaborateurs.

CHAPITRE 2: ANALYSE DES RÉSULTATS

2.1. Introduction

Une fois que les entretiens ont été réalisés, le travail minutieux de l'analyse des données peut commencer. Dans le but de donner du sens aux données, de les comparer entre elles et de les classer, l'analyse de contenu thématique est très répandue à cet effet. Pour cause, elle a pour objectif d'identifier au travers des différents entretiens menés, plusieurs thèmes généraux qui définiront le traitement de l'analyse (Jacquemin, 2018).

Dans la réalisation de ce travail, nous avons choisi des unités d'analyses préexistantes identifiées au préalable dans la partie théorique de ce travail et regroupées dans la Figure III : MODÈLE CONCEPTUEL. L'analyse des entretiens va nous permettre de comparer par la suite la revue de la littérature et les résultats récoltés dans l'entreprise choisie

2.2. Caractéristiques de l'équipe

Afin d'identifier quel type de followers sont les collaborateurs interrogés, nous avons distribué à la fin de chaque interview un questionnaire comportemental (ANNEXE N°13) basé sur la taxonomie de Kelley (1988) (ANNEXE N°1). Les six questions sont subdivisées en trois parties, de telle manière à analyser leur capacité de prise d'initiatives, d'autonomie et d'esprit critique. Le tableau ci-dessous représente les résultats obtenus :

V : RÉSULTATS OBTENUS DANS LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA TAXONOMIE DE KELLEY (1988)

	B	C	D	E
Prise d'initiatives	3	3,5	4,5	4,5
Autonomie	4,5	3,5	3,5	4,5
Esprit critique	5	3,33	2,67	3,67

Source : ANNEXE N°13

Nous avons vu précédemment, que le follower était une personne d'appui au leader dans le cadre de ses fonctions. Il va reconnaître le leader comme un guide afin d'atteindre les objectifs communs, peu importe le fait que le leader soit ou non désigné de manière formelle (Yukl, 2012). Les followers vont avoir des comportements différents dans leur travail. Grace au tableau ci-dessus, nous pouvons observer que le comportement autonome des membres de

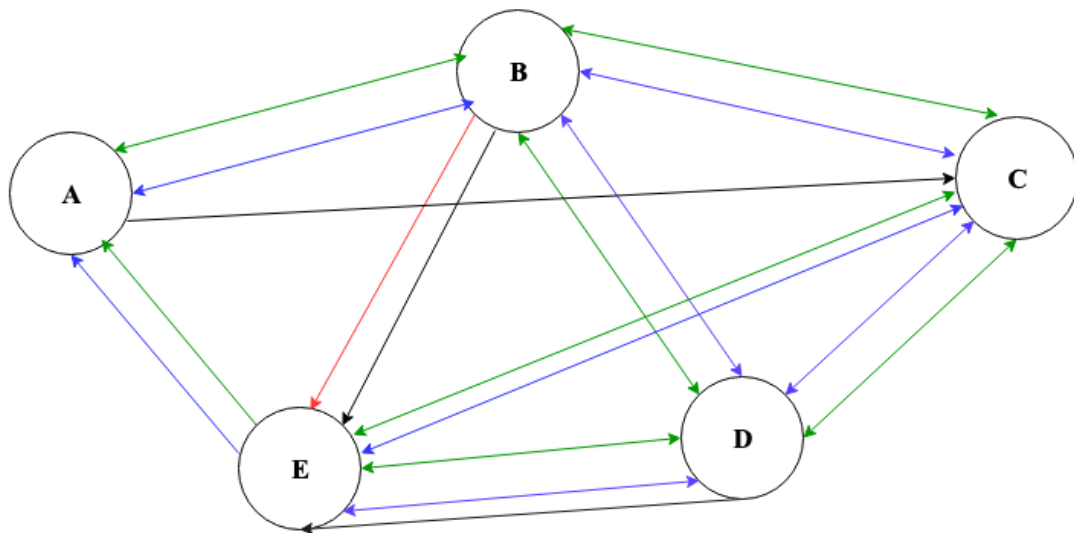
cette équipe est le plus élevé. En effet, lors des interviews, les membres ont souligné à plusieurs reprises qu'ils avaient la possibilité d'être autonome vis-à-vis de leurs tâches à accomplir dans leur travail. Le sport leader B et le team player E sont des personnes énergiques, qui n'ont pas besoin de beaucoup de supervision. Elles ont un comportement indépendant par rapport aux tâches qui leur sont demandées. De ce fait, ils sont plus amènes d'adopter un esprit critique par rapport à leur travail (Kelley, 1988). A l'inverse des team players C et D, ils sont moins entreprenants. Comme l'a spécifié le co-leader A lors de nos interviews, ces collaborateurs ont entre 24 et 26 ans, et : *« Au plus tu es jeune dans l'entreprise, au plus tu vas avoir des appréhensions à entreprendre. Ils vont plutôt être dans une optique d'absorption d'information, que d'esprit critique. »* (ANNEXE N°16). Bien évidemment, l'âge peut être un facteur influençant la prise d'initiatives et l'esprit critique, mais ne peut être un facteur déterminant.

Cohésion de l'équipe

Dans le cadre de notre recherche portant sur le leadership partagé, l'influence sur autrui n'est pas détenue seulement par le leader externe, mais elle se concentre plutôt sur l'influence entre tous les membres de l'équipe. Par conséquent, il est utile de faire une analyse du leadership partagé au niveau du groupe, plutôt qu'au niveau individuel (Innocenzo et al., 2016 ; Zhu et al., 2018). Afin de mesurer cette influence collective, nous avons choisi d'effectuer un test sociométrique de Moreno permettant d'analyser les relations humaines de cet écosystème.

La Figure VI ci-dessous représente le sociogramme établi pour l'équipe marche-running, suivant les quatre questions posées en fin d'interview à chacun des collaborateurs. Rappelons que les relations sont caractérisées par des flèches de couleurs, où la flèche **bleue** correspond à *« Avec qui aimes-tu travailler ? »*, la flèche **verte** correspond à *« Selon toi, quelles sont les personnes qui souhaitent travailler avec toi ? »*, la flèche **rouge** correspond à *« Avec qui n'aimes-tu pas travailler ? »*, et enfin la flèche noire correspond à *« Selon toi, quelles sont les personnes qui ne souhaitent pas travailler avec toi ? »* (Vince, 2016).

VI : SOCIOGRAMME DE L'ÉQUIPE MARCHE-RUNNING

**Légende:**

Avec qui aimes-tu travailler ?

Selon toi, quelles sont les personnes qui souhaitent travailler avec toi ?

Avec qui n'aimes-tu pas travailler ?

Selon toi, quelles sont les personnes qui ne souhaitent pas travailler avec toi ?

A : Co-leader

B : Sport leader

C,D,E : Team player

Nous pouvons observer sur ce diagramme que les relations sont principalement bilatérales entre les team players et le sport leaders de cet écosystème, cela est caractérisé par les flèches vertes et bleues. Notons que le sport leader n'a pas de relation stable avec son team player E, qui est caractérisé par une flèche rouge et noire, par opposition aux relations bilatérales avec les autres team player C et D qui ont des flèches vertes et bleues. Nous pouvons donc comprendre que ces deux personnes n'ont pas une relation bilatérale. Les relations entre le co-leader et l'ensemble des collaborateurs sont plutôt unilatérales et aléatoires. Toutefois, une relation bilatérale existe entre le co-leader A et le sport leader B de l'écosystème étudié. Il a été discuté que ces deux personnes avaient régulièrement des entrevues et un contact plus direct entre elles, ce qui n'est pas toujours le cas entre le co-leader et les team players de l'écosystème.

D'autres caractéristiques peuvent être analysées dans le cadre de la cohésion d'équipe. D'une part, la diversité tant au niveau de l'âge, des années d'expériences et des années d'anciennetés des collaborateurs vont favoriser le partage de connaissances entre ceux-ci. En effet, les membres vont pouvoir échanger leurs expériences, et coopérer. Ce partage fait partie intégrante d'une bonne cohésion d'équipe. Le co-leader A a donné comme exemple le fonctionnement d'une équipe de foot jouant un match. Tous les joueurs de l'équipe veulent gagner. Afin d'y parvenir, les joueurs doivent mettre leurs efforts en commun. C'est exactement

ce que le Decathlon Evere veut développer en fonctionnant par écosystèmes. Il veut que chaque membre des écosystèmes puisse travailler ensemble, afin de pouvoir développer leur sport au niveau local (ANNEXE N°16). Lors des interviews de l'écosystème marche-running, nous avons remarqué que celui-ci était la réunion de sports individuels. Par conséquent, la cohésion de l'équipe, qui a été qualifiée de bonne mais améliorable les membres, peut être expliquée par le fait que ces collaborateurs sont des spécialistes d'un sport de type plutôt individuel. Pour l'améliorer, ils travaillent notamment au travers d'une communication plus franche et de feedbacks.

D'autre part, les team building sont aussi utilisés pour améliorer la cohésion entre les différents collaborateurs. Ils sont organisés à la fréquence de deux à trois fois par an. Lors de ces événements, Decathlon met par exemple à disposition : des discours parlant de la vision du groupe, des formations et des jeux sportifs en équipe. Ces activités permettent à l'ensemble des collaborateurs de se retrouver et de partager des moments en dehors du cadre professionnel, visant à augmenter la cohésion d'équipe, et étendue à l'ensemble du magasin Decathlon Evere. Les collaborateurs interrogés ont souligné l'importance de ces team building, spécifiant que c'était d'autant plus important depuis la récente transformation réunissant plusieurs sports cousins et n'ayant jamais travaillé ensemble auparavant (ANNEXE N°17).

Team meeting

Decathlon Evere a mis en place des entretiens individuels de type face à face entre les différents collaborateurs (ANNEXE N°7).

D'une part, les sport leaders ont un entretien individuel avec le co-leader en début d'année, pour analyser l'année qui vient de s'écouler afin qu'ils puissent identifier les éventuelles pistes d'amélioration pour l'année à venir. De plus, un entretien de mi-année est organisé pour analyser les objectifs établis en début d'année et de voir s'ils sont toujours pertinents. Cette entrevue permet ainsi de faire une réadaptation des objectifs. En effet, si les objectifs ne sont pas atteints, le co-leader ne va pas réprimander le sport leader. A l'inverse, il va essayer de savoir pourquoi les performances n'ont pas été atteintes, et il va essayer de trouver une solution avec lui. Enfin, des entretiens intermédiaires hebdomadaires plus fonctionnels et plus opérationnels sont établis. Dans le but de faire le point sur les différentes techniques mises en place afin d'arriver aux objectifs fixés avec l'équipe, et permettre ainsi un alignement avec le groupe Decathlon et les autres écosystèmes du magasin d'Evere.

D'autre part, les team players ont, une fois toutes les deux semaines, un entretien individuel avec leur sport leader respectif. Cette entrevue est divisée en deux parties : une discussion portant sur la révision de ce qui a été mis en place pour atteindre les objectifs durant les semaines précédentes, et une discussion portant sur le plan de développement personnel du team player basé sur les savoir-faire et sur les savoir-être de la personne (ANNEXE N°16).

Notons qu'il n'existe pas de team meeting avec l'ensemble des membres de l'équipe. Le co-leader A a justifié cela par le fait que l'équipe devrait être au complet lors de la réunion, alors que toutes les personnes de l'équipe ne travaillent pas avec les mêmes horaires. Malgré cela, lorsque de grosses journées sont annoncées, le co-leader essaie de rassembler son équipe sur le temps de midi, pour pouvoir faire le point avec ses collaborateurs (ANNEXE N°17).

Communication

Dans la culture du groupe Decathlon, aller vers les autres est l'une de ses valeurs. C'est pourquoi, le dialogue de type face à face est fortement encouragé, notamment pour donner un feedback directement à la personne concernée sur son travail ou sur son comportement. Les team player et les sport leaders parlent tous les jours entre eux, autant sur des thèmes professionnels que personnels.

Cependant, vu la quantité de tâches et la rapidité d'exécution de celles-ci, les collaborateurs vont devoir communiquer au travers d'un autre moyen, celui des réseaux sociaux, comme WhatsApp. Les collaborateurs vont pouvoir échanger et poser leurs questions rapidement aux personnes concernées. L'une des limites de cette utilisation est qu'il faut être constamment connecté au réseau au risque de manquer des informations pertinentes (ANNEXE N°17 ;18).

Enfin, il a été identifié que la communication entre les collaborateurs de l'écosystème marche-running est à améliorer. Dans le sens où la timidité et l'égo de certains collaborateurs sont un frein au dialogue entre ces derniers (ANNEXE N°18).

2.3. Caractéristiques de l'individu

Responsabilités

Avec la nouvelle structure, les responsabilités ne sont plus détenues par une seule et même personne, à savoir le manager de l'équipe comme dans une organisation hiérarchique traditionnelle. En effet, avec la transformation du Decathlon Evere en écosystèmes, toutes les responsabilités sont réparties entre les collaborateurs suivant leur attrait et leur envie pour ces responsabilités. Ils appellent cela ; le leadership responsabilisant. Chaque collaborateur peut postuler pour avoir tel ou tel pavé de responsabilité, par le biais de leur candidature auprès de leur sport leader (ANNEXE N°18). Comme l'a mentionné la vision de 2026 (ANNEXE N°5), le groupe Decathlon veut rapprocher le plus possible les collaborateurs de ce qu'ils aiment faire au sein de leur emploi. Cependant, la responsabilisation des collaborateurs n'est pas évidente. Ce sont les co-leaders qui vont, par le biais d'entretiens individuels avec les sport leaders, s'assurer que les responsabilités sont bel et bien réparties entre les différents collaborateurs de l'écosystème (ANNEXE N°16).

Le changement de la structure a augmenté le nombre de tâches par collaborateurs. En effet, ils ont d'autres pavés de responsabilités que leur mission principale, qui est le développement de leur sport en local. Par conséquent, une frustration générale a été soulignée par les différents team players interrogés. Effectivement, ils notent un manque de temps pour la réalisation de leurs tâches au quotidien qu'ils ne savent pas effectuer ou aller au bout de leurs tâches à la fin de la journée, de la semaine, voir du mois. Ils ressentent donc un sentiment d'insatisfaction dans leur travail.

Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les collaborateurs ont beaucoup de tâches à accomplir en une journée, en plus de la responsabilisation de ces derniers sur certains pavés. Par exemple, le team player D argumente le fait qu'il ne sait pas dire *non*, lorsqu'on lui demande d'effectuer une tâche, ce qui amplifie sa charge de travail. D'autres expliquent qu'ils doivent remettre au lendemain certaines tâches (ANNEXE N°18).

Autonomie

Lorsque les collaborateurs ont pris la responsabilité sur un pavé, ils ont l'autonomie sur celui-ci, c'est-à-dire que le sens et l'objectif sont expliqué par les leaders (co-leader ou sport leader), et c'est aux collaborateurs d'établir leur plan d'actions pour y parvenir. De cette façon,

les collaborateurs peuvent développer un esprit critique par rapport à la tâche demandée (ANNEXE N°16). L'autonomie est encouragée par la confiance *a priori* et le droit à l'erreur, inscrits dans les valeurs du groupe Decathlon. En moyenne, il a été recensé que l'autonomie perçue par les collaborateurs interrogés est grande. En effet, ils expliquent qu'ils ont beaucoup d'autonomie dans l'exécution de leur travail au quotidien. Si les collaborateurs ressentent le besoin d'un encadrement, ils peuvent trouver un appui au travers : des processus internes, les leaders et les multiples formations fournies par le groupe Decathlon (ANNEXE N°17 ;18).

Notons que cette autonomie va dépendre du caractère de chacun des membres de l'équipe. En effet, le fait d'agir indépendamment et d'oser faire les choses n'est pas pareil pour tout le monde. Cela va dépendre de la personnalité de chacun, elle peut être influencée par les leaders, et les processus mis en place par le Decathlon.

Prise d'initiatives

La prise d'initiatives est encouragée par les valeurs du groupe Decathlon, à savoir : la confiance *a priori* et le droit à l'erreur. Ces éléments sont développés, non seulement par le groupe, mais plus particulièrement par les leaders (co-leader et sport leader) avec leurs collaborateurs via les entretiens individuels, et aussi via des formations et des discours internes.

Un premier exemple de prise d'initiatives est la création d'un rayon par les collaborateurs en charge de celui-ci. Ils reçoivent au préalable une suggestion sous forme de fiche rayon par le siège Decathlon. Les collaborateurs ont le droit de suivre cette fiche rayon, ou d'agencer leur rayon comme bon leur semble, dans le but de satisfaire le consommateur de ce sport. Tant que les collaborateurs savent justifier leurs modifications par rapport au plan initial, ils ont le droit de le faire (ANNEXE N°16).

Un deuxième exemple a été donné par un team player est : le développement d'un nouveau sport au sein du magasin Decathlon Evere, le football américain. Dans un premier temps, il a reçu les formations, le soutien et l'aide nécessaires afin de poursuivre son objectif de création de ce nouveau sport. Dans un deuxième temps, lorsque toutes ses démarches ont été validées, il a pu exposer ce nouveau sport au sein du Decathlon Evere. A présent, ce team player D de l'écosystème marche-running est à la fois le sport leader de l'écosystème du Football américain (ANNEXE N°18).

Outre ces incitants pour favoriser la prise d'initiatives, les responsables du recrutement vont engager de manière attentive des futurs collaborateurs partageant les valeurs du groupe

Decathlon, à savoir la vitalité et la responsabilisation. De ce fait, ces personnes sont plus amènes à prendre des initiatives de manière naturelle. Decathlon suscite aussi le fait d'oser et d'aller vers les autres pour pouvoir poser ses questions directement, afin de ne pas rester avec ses interrogations chacun de son côté, d'où la mise en place de personnes de soutien vu précédemment, comme : les coachs, les leaders, et les référents (ANNEXE N°17 ;18).

Notons que cette prise d'initiatives peut être limitée par la personnalité du collaborateur, qui est plus amène ou non, d'oser et de ne pas avoir peur de faire des erreurs dans son travail. De plus, l'âge selon le co-leader A, peut être un facteur déterminant dans la prise d'initiatives, car selon lui les personnes plus jeunes ont plus de mal à entreprendre. Encore une fois, tout va dépendre du caractère et des expériences vécues par chacun : comme le fait d'avoir été chef scout, fait partie d'associations étudiantes, etc. (ANNEXE N°16).

Influence sur autrui

Le co-leader A a argumenté que l'intensité de l'influence sur autrui va dépendre principalement de la proximité des personnes entre elles. En effet, au plus les personnes travaillent entre elles, au plus une relation de confiance va s'instaurer entre ces personnes. Par conséquent, le collaborateur ayant confiance en son collègue va être plus amène d'écouter ses conseils et son feedback, qu'ils soient positifs ou négatifs. A l'inverse, des personnes qui travaillent de manière individuelle.

Notons que malgré la volonté du Decathlon Evere de vouloir aplatir sa structure organisationnelle, les co-leaders ne vont pas systématiquement travailler avec les team players de leur écosystème. La raison est le fait que leurs fonctions sont plus opérationnelles. Ce qui peut nuire justement à cet effet d'influence sur autrui, où ces collaborateurs pourraient voir une remarque ou un conseil donné par un co-leader comme une obligation (ANNEXE N°16).

2.4. Caractéristiques de l'emploi

Identification de la tâche

Le groupe Decathlon est fortement animé par le sens des actions, c'est-à-dire que les leaders (co-leader et sport leader) vont passer autant de temps sur l'explication des aspects techniques de la tâche, que sur le pourquoi les collaborateurs doivent effectuer cette tâche en question. L'objectif étant que les collaborateurs puissent comprendre pourquoi ils doivent faire telle ou telle tâche au sein de leur travail. Après avoir compris pourquoi ils doivent la faire, ils

vont établir avec leur leader (co-leader ou sport leader) un plan d'actions pour y parvenir. Cela va leur permettre de pouvoir développer un certain esprit critique par rapport à l'explication du sens. A l'inverse, dans l'ancienne structure hiérarchique du Decathlon Evere, le manager disait quoi faire aux membres de son équipe, sans marge de manœuvre possible de leur part.

De plus, Decathlon parle aussi de convictions personnelles, c'est-à-dire que chacun va pouvoir partager ses avis et va pouvoir les défendre, tant que ses arguments ont pour objectif de développer le but commun, qui est le sport de l'écosystème. Par conséquent, cela rejoint le principe de subsidiarité, qui dit que l'acteur le plus proche de son travail prend l'action.

Variété de la tâche

Tant les leaders que les team players sont d'accord pour dire que la variété de leurs tâches dans leur travail est importante. Bien que, toutes les journées commencent par la vérification d'alertes potentielles, ensuite le déchargement du camion et la mise en place dans le rayon des articles fraîchement arrivés, suivi de la prise en charge des responsabilités partagées choisies, et enfin le conseil client et le rangement des rayons. Ils spécifient que chaque jour est différent suivant les agendas ou la météo. Tout est fait dans un seul but commun : rendre attractif le plus possible le rayon pour satisfaire le consommateur de son expérience au sein du magasin. La variété de la tâche réside principalement dans la diversité des articles, des clients, des questions, et des challenges au quotidien.

Auto-efficacité

Les tâches sont données en fonction du spectre de compétences de chaque collaborateur, c'est-à-dire que les tâches vont varier en fonction des responsabilités prises par les collaborateurs, ainsi que de leur fonction : co-leader, sport leader ou team player. Si jamais un collaborateur ne se sent pas apte dans la réalisation de sa tâche, des personnes d'appuis telles que les coaches, les leaders ou les référents, de même que les documents internes pourront les aider. De plus, les formations sont aussi mises à disposition des collaborateurs pour leur permettre d'être les plus compétents possible dans la réalisation de leurs tâches. La participation à ces formations reste à l'appréciation des collaborateurs, c'est à eux de mesurer leur niveau de compétences et s'ils veulent s'améliorer dans leur domaine.

Sécurité au travail

Le groupe Decathlon a mis en place plusieurs valeurs pour que les collaborateurs se sentent bien au travail.

Premièrement, l'organisation se base sur l'application de la confiance *a priori* avec ses collaborateurs. Chaque collaborateur a confiance dans le travail fourni par ses compères. Lorsque quelqu'un dit qu'il va faire quelque chose, tout le monde le croit et personne ne va vérifier son travail, comme l'a spécifié le team player E (ANNEXE N°18). Par exemple, lorsqu'un co-leader établit les objectifs avec son sport leader de l'écosystème dont il est responsable, une relation de confiance s'instaure entre ces deux parties dans l'accomplissement de ces objectifs. Le sport leader est le propre patron de sa boutique au sein du magasin, et il va le développer comme bon lui semble, afin que le bien-être du consommateur soit optimal. De plus, le co-leader ne va pas vérifier, par exemple si l'information a été correctement transmise aux team players, ou si le niveau de performance est atteint. En effet, si le sport leader n'a pas transmis l'information à l'équipe, cela se voit automatiquement au travers de la performance fournie par l'équipe sur le terrain, ainsi que la performance à la fin de l'année ou du mois (ANNEXE N°16).

Deuxièmement, le droit à l'erreur est aussi une valeur très importante pour le groupe Decathlon. Leur politique est que le directeur, le co-leader ou le sport leader préfère qu'un collaborateur essaie mille fois et qu'il échoue 900 fois, qu'un collaborateur qui attend qu'on lui dise quoi faire, et qui ne va jamais entreprendre ou essayer (ANNEXE N°16). L'apprentissage selon eux passe aussi par l'échec, l'autonomie et la prise d'initiatives (ANNEXE N°17 ;18).

Enfin, les leaders (co-leader et sport leader) sont relativement à l'écoute de leurs collaborateurs, tant au niveau professionnel que personnel (ANNEXE N°16). Par exemple, ils restent relativement accessibles pour parler flexibilité dans les horaires de travail. En effet, les horaires sont établis cinq semaines à l'avance, où chacun a la possibilité de soumettre ses préférences au niveau de ses horaires. En dehors du délai de ces cinq semaines, les collaborateurs ont la possibilité de s'arranger entre eux (ANNEXE N°18).

2.5. Extérieur

Leader externe

Dans le cas du Decathlon Evere, le leader externe a été identifié comme étant les co-leader de cette organisation. Les co-leaders sont des membres faisant partie de la leading team, et ils viennent donc en support au directeur de ce magasin. Pour se faire, ils partagent avec lui toutes sortes de responsabilités opérationnelles. De plus, l'une des responsabilités communes aux membres de la leading team est l'encadrement du sport leader dont ils ont la charge. Les co-leaders doivent s'assurer que les sport leaders ont établi objectivement et raisonnablement leurs objectifs, leur mission, leurs KPI, leurs engagements, la gestion de leur équipe. De plus, il va les aider dans le cadre de leur développement personnel au travers des entretiens individuels.

La majorité des collaborateurs attendent un soutien et une écoute de la part des leaders (co-leader ou sport-leader), dans le but, qu'ils soient un miroir pour ces collaborateurs dans les actions qu'ils peuvent entreprendre, et qui les sortent de leur zone de confort en les challengeant sur leurs choix et leurs convictions personnelles (ANNEXE N°16).

Enfin, à l'aide d'un questionnaire de description comportemental basé sur la taxonomie de Yukl (ANNEXE N°14), nous avons pu identifier si le leader externe, le co-leader A, a ou non un comportement représentatif d'un leader, et si ce comportement est efficace. Cette taxonomie est articulée autour de trois catégories de comportements du leader : un comportement axé sur la tâche, un comportement axé sur les relations et un comportement axé sur le changement. La réponse 5 (tout à fait d'accord) est représentative d'un comportement du leader efficace. De ce fait, les personnes interrogées devront avoir un score au total le plus proche possible de 60 pour être un leader efficace (Yukl, 2002).

Le score du co-leader A étant de 52 sur 60, nous pouvons donc dire que ce co-leader a bel et bien un comportement représentatif du leader suivant la taxonomie de Yukl. A l'aide du tableau ci-dessous, nous pouvons remarquer que la dimension de la prise de décision entourée de son équipe (score 5) est la plus représentée, suivie de la relation avec les followers notée de 4,8 sur 5.

VII : RÉSULTATS OBTENUS SUR LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA TAXONOMIE DE YUKL (2002)

	A – Co-leader
Mise en place de l'activité	4
Relation avec les followers	4,8
Prise de décision	5
Transmission de leur vision	3,5
Prise de risque	4

Source : ANNEXE N°14

Le co-leader A nous a fait remarquer que malgré la volonté du Decathlon Evere de vouloir abolir les frontières hiérarchiques, l'appellation de la « *leading team* » n'est plus adaptée à cette nouvelle transformation organisationnelle. C'est pourquoi, la direction et l'ensemble de la *leading team* ont d'ores et déjà eu des discussions sur le changement de ce nom, vers un nom comme « *leader projet* » ou « *accompagnateur* », se rapprochant d'un leader de soutien et abolissant les dernières frontières restantes (ANNEXE N°16).

Feedback & Communication

Les co-leaders vont communiquer au travers de différents moyens. Premièrement via des entretiens individuels, qui vont leur permettre d'avoir une conversation régulière à intervalle d'une semaine avec leurs sport leaders. De cette manière, ils vont pouvoir discuter librement et ouvertement des plans opérationnels de l'équipe et du travail accompli. Durant ces entretiens, ils vont aussi parler de leurs plans de développement personnel et des différentes améliorations à y apporter. Deuxièmement, les co-leader vont communiquer principalement en face à face avec les sport leaders et les team players. De cette manière, l'information est plus facilement comprise entre les deux parties, ou remise en question (ANNEXE N°16).

Support

Le co-leader va, sur le principe de confiance *a priori*, apporter un leadership de soutien, plutôt qu'un leadership directif. En effet, de par l'établissement des objectifs via les entretiens bisannuels, c'est le sport leader qui va établir d'une part ses objectifs et ses KPI, et d'autre part le co-leader va l'aider et le supporter dans ses démarches pour les atteindre. Le co-leader ne va pas exiger un certain niveau de performance ni pour les sport leaders ni pour les team players de son écosystème. Le support va aussi passer par un plan de développement personnel, que

chaque collaborateur a défini avec son leader (co-leader ou sport leader), de telle manière à évoluer tant sur ses savoir-faire, que sur ses savoir-être. En fonction du niveau de compétence du collaborateur, le leader va lui conseiller de participer à telles ou telles formations mises à leur disposition. Les leaders vont toujours faire en sorte de challenger les collaborateurs et de les sortir de leur zone de confort. Ces plans de développement personnel répondent à la question suivante : « *Comment en tant que personne, puis-je me développer et être un meilleur collaborateur dans mon travail ?* » (ANNEXE N°16).

De plus, les performances ne vont être ni contrôlées ni vérifiées. Le co-leader va établir le « *quoi* » avec le sport leader et c'est à lui de définir le « *comment* » ils vont y arriver avec leur équipe. Le co-leader est présent s'ils ont des questionnements, des doutes, ou s'ils ont besoin de conseils tout au long du processus. Le co-leader va aider le sport leader à développer son leadership et lui donner des outils pour encourager, par exemple : la prise d'initiatives, l'autonomie, et l'esprit critique (ANNEXE N°16).

Enfin, le groupe Decathlon met à la disposition des collaborateurs des formations sur différents domaines. Le but de Decathlon n'est plus de contrôler la participation à ces formations, mais plutôt d'encourager les collaborateurs à y assister pour les aider tant sur leurs savoir-faire que sur les savoir-être (ANNEXE N°16). Decathlon permet par la suite la possibilité d'appliquer en magasin, ce qui a été appris lors de la formation (ANNEXE N°16).

2.6. Leadership partagé

Chaque collaborateur a comme objectif de développer son sport au niveau local (Evere), et de prendre une ou plusieurs responsabilités de son choix. Pour ce faire, il va mobiliser des ressources, aussi bien matérielles, qu'humaines. En effet, le collaborateur qui a choisi d'être responsable sur un pavé de responsabilités est à la fois aidé par une personne dite ressource sur ce même pavé. Par exemple le sport leader B s'occupe à la fois du recrutement et de la recherche des partenariats pour son sport. Pour chacune de ces fonctions, une personne peut l'aider s'il en ressent le besoin (ANNEXE N°17). Les décisions sont alors partagées entre les différentes personnes qui s'occupent du pavé en question. De plus, d'autres personnes sont mises à leur disposition, comme nous avons précédemment parlé des coachs et des référents.

Un autre exemple de prise de décision collective où les collaborateurs peuvent choisir de l'affectation du résultat. En effet, chaque fin de mois le directeur, deux sport leaders et deux collaborateurs vont pouvoir se réunir pour discuter de la situation économique du magasin. Ils

vont pouvoir décider si le supplément de bénéfice obtenu par rapport à ce qu'il a été demandé par le groupe Decathlon, peut être octroyer dans une augmentation salariale, ou s'il est affecté au mois suivant (ANNEXE N°17).

Dans le fonctionnement de l'écosystème, le sport leader est celui à qui il faut se référer lorsque, par exemple, les team players ont une décision comme un changement de prix à effectuer. Cependant, les team players ont beaucoup de marges de manœuvres dans la conception de leur rayon, ou dans l'établissement de leurs objectifs, mais moins dans leur pouvoir de décisions concernant les prix.

Nous pouvons conclure que les co-leaders et les sport leaders ont l'opportunité de prendre des décisions définitives qui sont relativement importantes, comme le changement de prix ou le rabais d'un produit, à l'inverse des team players qui doivent se référer à leur sport leaders (ANNEXE N°18).

2.7. Motivation, Satisfaction, Performance

Le changement de structure organisationnelle en écosystèmes a eu beaucoup d'effets sur le fonctionnement de l'organisation, mais aussi sur les aspects humains. La motivation des collaborateurs interrogés a été qualifiée de bonne (ANNEXE N°16 ;17 ;18). En effet, les collaborateurs soulignent le fait qu'ils viennent très volontiers travailler, comme l'a spécifié le team player E : « *Je dis souvent à mes amis, que je ne vais pas travailler, mais que je vais chez Decath* » (ANNEXE N°18). Les collaborateurs ont souligné que c'était aussi en partie pour l'ambiance et la bonne entente qu'ils retrouvaient entre collègues, qu'ils étaient d'autant plus motivés de venir travailler. Nous savons que la motivation peut augmenter les performances au travail, mais cela va dépendre de plusieurs facteurs, à savoir l'intensité et la qualité de la motivation.

Dans cette organisation, les responsabilités opérationnelles, comme par exemple le recrutement, sont partagées entre les différents collaborateurs du Decathlon Evere. Par conséquent, les collaborateurs peuvent prendre l'initiative de participer aux responsabilités de leur choix, en plus du développement de leur sport. Le sport leader B a argumenté que même si ce sont des petites choses, faire participer les collaborateurs est assez motivant pour eux, que de simplement suivre ce qu'on leur a demandé de faire, faisant référence par exemple à l'élaboration de leur rayon (ANNEXE N°17).

De plus, Decathlon permet aux collaborateurs de prendre des initiatives vis-à-vis de leur travail en fonction de leurs convictions, et de ce qu'ils pensent être le mieux pour les consommateurs des produits. Ils sont invités, de manière proactive, à faire ce qu'ils pensent être le mieux, sans attendre qu'on leur donne l'autorisation. Chaque choix doit être motivé par des arguments valables et justifiés. Néanmoins, certaines décisions restent à la responsabilité des leaders (co-leaders et sport-leaders), comme au niveau des prix.

Les valeurs de groupe Decathlon poussent les collaborateurs à être autonomes, ce qui leur permet de pouvoir établir leurs propres objectifs et de pouvoir mettre en place des mécanismes pour pouvoir les atteindre. L'acceptation de leur travail peut se faire plus facilement par le biais de ce mécanisme. Le sport leader B a spécifié que l'on pouvait donner le meilleur de soi-même lorsque l'on avait envie de faire les choses, et donc atteindre les performances générales établies par le groupe Decathlon.

Enfin, le groupe Decathlon mesure la satisfaction de ses collaborateurs une fois par an lors du Team Med Collaborateurs qui est un questionnaire de 45 questions subdivisées en cinq parties. C'est une manière pour Decathlon de cibler ses questions, et d'identifier ce qui ne va pas avec ses collaborateurs. De plus, une enquête plus fréquente se fait une fois tous les trois mois plus axés sur l'une des parties de la grande enquête de satisfaction annuelle, comme le sentiment d'appartenance, la création de valeur, la cohésion d'équipe, etc. A la question : « *Je vais au travail avec plaisir* », ont répondu *oui* 95%, et 92% pour la Belgique (ANNEXE N°16).

2.8. Conclusion

Nous avons collecté toutes les informations nécessaires en nous référant aux unités d'analyses prédéfinies à l'aide de la revue de la littérature à la Figure **III : MODÈLE CONCEPTUEL**. Tout au long des interviews, nous avons su orienter ou réorienter les personnes interrogées à l'aide du guide d'entretien et de recenser les réponses parfois complémentaires, parfois contraires et parfois analogues entre elles.

De ce fait, nous avons su regrouper les différentes thématiques entre elles dans le contexte de la recherche scientifique, afin de pouvoir analyser et comparer les données avec la revue de la littérature au chapitre suivant.

CHAPITRE 3: DISCUSSIONS

3.1. Introduction

Après avoir classé chaque thématique en unité d'analyse afin que les données soient exploitables, nous allons confronter ces informations avec la revue de la littérature construite dans la première partie de ce travail. Cette comparaison se fera de manière progressive en fonction de la littérature. Enfin, nous tirerons les limites de ce travail et les pistes d'améliorations quant à cette confrontation théorique et cette analyse qualitative auprès du Decathlon Evere.

3.2. Relations entre leadership partagé et la motivation des employés

Leadership partagé

Le Decathlon Evere a voulu s'adapter à l'environnement dans lequel il se trouvait, à savoir un environnement rapide et compétitif, en changeant le fonctionnement de son organisation. Pour ce faire, le magasin est organisé en équipes, appelé écosystèmes, qui regroupent des sports cousins. La volonté de ce changement réside dans le fait que ces équipes seront plus amènes à réagir directement sur le terrain et à prendre plus rapidement l'action.

En effet, depuis les années 90, de nombreuses études ont remis en question la conceptualisation du leadership traditionnel, en défendant que le leadership devait être partagé entre les différents membres d'une équipe de travail (Luc, 2016 ; Zhu et al., 2018). Par opposition aux organisations hiérarchiques classiques, le leadership appliqué est de type vertical, où les comportements des followers sont analysés en détails, et où la supervision de l'application des processus par ces followers est très présente. L'accent est mis plutôt sur le rôle des leaders formels, contrairement au leadership partagé qui met un point d'honneur sur l'influence collective des membres d'une équipe de travail au sein d'une organisation (Zhu et al., 2018). Gary Hamel (Luc, 2016) argumente le fait que les entreprises actuelles ont tout intérêt à partager le leadership entre les différents membres de leur structure, afin d'accroître leur créativité et leur réactivité sur le terrain en rapport à leur environnement.

Dans le processus de transformation du Decathlon Evere, nous retrouvons des leaders (co-leader et sport leader) et des followers (team players) présents dans cette équipe. Il y a donc un processus d'influence sociale entre ces différents acteurs au sein de l'équipe (Yukl, 2012). Cette entreprise a voulu innover en distribuant les responsabilités fonctionnelles, auparavant

destinées seulement aux managers, à l'ensemble des collaborateurs des différents écosystèmes. Block (1993) affirme que la relation existante entre le leader et les followers doit être vue plutôt comme un partenariat, où les responsabilités sont partagées entre eux, de telle manière que les relations soient complémentaires. Le Decathlon Evere appelle cela *le leadership responsabilisant*. Nous avons pu voir dans la revue de la littérature que le leadership responsabilisant pouvait influencer directement et indirectement le leadership partagé. En effet, par le biais de la responsabilisation des collaborateurs, l'entreprise leur donne la possibilité de se développer tant professionnellement que personnellement. Les collaborateurs peuvent choisir de se responsabiliser sur un domaine qu'ils affectionnent tout particulièrement. Cette volonté s'inscrit dans la Vision de 2026 du groupe (« *Do what I love* »). De cette manière, les collaborateurs peuvent d'une part s'autogérer lors des entretiens individuels avec le coach ou le leader (co-leader ou sport leader). Les comportements tels que la réflexion sur les opportunités, l'encouragement à l'indépendance, le développement personnel, sont susceptibles de favoriser cette responsabilisation individuelle. D'autre part, Decathlon Evere favorise le travail en équipe via les écosystèmes, de ce fait l'organisation influence le partage de leadership entre les membres. Par conséquent, le développement des compétences individuelles des membres augmente la croissance du leadership partagé (Hoch, 2013).

Dans l'équipe étudiée, les team players viennent en aide et soutiennent le co-leader en prenant des responsabilités sur certains pavés de responsabilités de leur choix. Un exemple a été donné lors des interviews sur le fait qu'une personne peut prendre la responsabilité sur un pavé en particulier et une autre personne va être une personne dite *ressource* sur ce pavé de responsabilité, c'est-à-dire qu'elle va l'aider sur sa responsabilité si elle en a besoin. Nous retrouvons dans le cadre de cet exemple, un soutien et une influence mutuelle entre les membres d'une équipe de travail. Lorsqu'un collaborateur X est aidé par un collaborateur Z, les résultats sont sous les responsabilités de ces deux personnes, et non pas seulement sous la personne X. Si cela ne fonctionne pas, le leader externe (co-leader) va consulter les deux personnes pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné (ANNEXE N°16). Nous pouvons qualifier cette intervention de l'ordre du leadership vertical, détaillé dans le leader externe au point suivant.

Environnement favorable

Afin de favoriser les avantages du leadership partagé au sein d'une organisation, certaines conditions sont nécessaires afin que les membres d'une équipe puissent se motiver, se soutenir et s'influencer entre eux. Mais aussi, ils doivent accepter de manière diplomatique les feedbacks

et l'influence des autres membres sur eux (Carson et al., 2007). L'environnement interne de l'organisation doit être favorable pour encourager les membres à partager le leadership entre eux. Pour se faire, l'équipe a besoin d'un objectif commun afin que les membres puissent partager les responsabilités (Carson et al., 2007). Chaque écosystème du Decathlon Evere possède un objectif clair et commun pour tous les collaborateurs, qui est le développement de leur sport au niveau local, c'est-à-dire dans la région d'Evere. Chaque collaborateur va mettre tout en œuvre pour augmenter la croissance de son sport, comme par exemple l'agencement de son rayon, ou le fait de trouver des partenariats en rapport avec son sport (ANNEXE N°16). En partageant cet objectif commun, les collaborateurs de l'écosystème marche-running vont favoriser la cohésion de leur équipe. L'ensemble des objectifs sont partagés entre les membres au sein de cette équipe. L'influence qu'ils vont avoir entre eux va être mutuelle, car ils veulent l'obtention d'un but commun. C'est aux leaders (co-leader et sport leader) de vérifier si les consignes ont bien été comprises au sein de leur équipe. Nous retrouvons ici la caractéristique d'un leadership vertical. Afin d'atteindre les objectifs, les collaborateurs vont pouvoir participer au recrutement des futurs membres de leur équipe. Les nouveaux collaborateurs seront choisis en fonction de leur personnalité, de leur motivation, et de valeurs coïncidant au maximum avec les valeurs du groupe Decathlon.

De plus, le soutien social va favoriser la collaboration des membres et permettre de solidifier le réseau social interne (Carson et al., 2007). Ce soutien passe par plusieurs incitants mis en place par le Decathlon Evere, à savoir : les entretiens individuels entre les leaders (co-leader et/ou sport leader) et les team players, la visite du directeur du magasin dans les rayons, les formations, et les supports électroniques (ANNEXE N°16 ;17 ;18).

Enfin, la voix fait référence aux mécanismes de communication mis en place dans l'organisation, pour permettre aux collaborateurs d'avoir leur mot à dire (Carson et al., 2007). La communication au sein de l'écosystème étudié est caractérisée par une tendance face à face, c'est-à-dire que les collaborateurs vont le plus possible aller vers les personnes concernées pour avoir une réponse. Si le besoin est trop pressant, alors l'utilisation des réseaux sociaux sera préférée, à savoir WhatsApp. Outre cette facilité à communiquer entre eux, la voix est aussi une forme de contribution et de participation des membres au sein de leur équipe (Carson et al., 2007). Les collaborateurs ont le droit de prendre des décisions, par exemple l'élaboration de leur rayon, sur le partage du bénéfice du magasin Decathlon Evere, de l'organisation de leur équipe, et sur la façon dont ils vont accomplir leurs tâches.

Notons que le co-leader A interrogé et Carson et al. (2007) sont d'accord pour dire qu'en plus de ces trois composants, le partage du leadership va être influencé par la composition de l'équipe en elle-même, notamment l'influence de la taille du groupe, la diversité (homme/femme, jeune/âgé), le niveau d'ancienneté et d'expérience, les personnalités, etc.

Leader externe

Il a été souligné dans la revue de la littérature que le leadership partagé n'est pas une solution alternative au leadership vertical. Au contraire, il serait bon d'utiliser ces deux sources de leadership en tandem. C'est pourquoi, l'encadrement d'un leader externe est important dans la motivation et dans le développement des capacités des membres de l'équipe. Afin qu'ils deviennent des personnes les plus autonomes (Carson et al., 2007). Dans le cadre du développement du leadership partagé, le coaching de soutien est souhaitable dans le but de développer chez les collaborateurs leur autonomie, leur prise d'initiatives et leur autogestion.

La difficulté dans la nouvelle structure du Decathlon Evere a été d'identifier clairement le leader externe. En effet, nous avons remarqué que le leader externe « *dominant* » était le co-leader dans l'écosystème. Cependant, le sport leader peut lui aussi être un leader externe aux yeux de ses team players. Nous avons donc fait le choix de prendre le co-leader comme leader externe pour son rapport vertical avec l'équipe marche-running étudiée.

Le co-leader permet de soutenir l'écosystème dont il en est responsable. Le co-leader affirme qu'il va aller vers les collaborateurs pour leur dire : « *Comment puis-je t'aider pour y arriver ?, De quoi as-tu besoin ?, Quels sont tes pistes de développement ?* » (ANNEXE N°16). Son rôle est d'accompagner les sport leaders dans leur développement tant au niveau professionnel que personnel. Ce développement se fait par le biais d'entretiens individuels, où le sport leader émet ses propres objectifs en fonction de l'objectif commun. Le co-leader va alors l'aider et le soutenir dans l'établissement de ses KPI et des actions qu'il va entreprendre avec son équipe, de s'assurer de son engagement, et d'identifier ce dont il a besoin pour y arriver. De plus, le co-leader va par le biais d'un plan de développement personnel, accompagner le sport leader et le conseiller. Par exemple, il peut lui conseiller d'assister à des formations et par la suite lui permettre d'appliquer dans le magasin ce qu'il a appris sur le terrain (ANNEXE N°16). Ces éléments peuvent renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs au groupe et la prise d'initiatives vis-à-vis de l'objectif commun.

Enfin, le leader externe va guider le co-leader à effectuer les tâches de manière efficaces (Carson et al., 2007). A l'inverse, le coaching directif est susceptible d'inhiber ce développement, comme instauré dans la précédente version du Decathlon Evere. Nous avons observé que le leader externe, ici le co-leader, va minimiser ses interventions dans l'équipe afin d'éviter d'inhiber le partage du leadership (Carson et al., 2007). Nous pouvons le remarquer à l'aide du sociogramme dessiné à la Figure VI, représentant les relations entre les membres de l'équipe. Nous pouvons identifier un manque de relations du co-leader A vers les team players C, D, B de cet écosystème.

L'encouragement des caractéristiques du leadership partagé va fortement dépendre du leader externe au sein de l'écosystème étudié, et aussi du sport leader de l'écosystème. En effet, les leaders ne vont pas tous être des leaders charismatiques, influençant la motivation et favorisant l'influence de chaque collaborateur sur leurs collègues. Le leader charismatique est vu comme une personne inspirante car il dégage clairement la vision et la mission à accomplir en équipe, afin d'aller au-delà des besoins à court terme (Bye, 2007). Lors de nos premiers entretiens avec la personne de contact chez Decathlon Evere, qui est à la fois le co-leader A, nous avons convenu d'étudier l'écosystème marche-running. Selon cette personne, cette équipe était qualifiée « *d'exemplaire* » aux yeux du Decathlon Evere, c'est-à-dire que d'une part avant le changement de structure cette équipe fonctionnait déjà relativement bien, et d'autre part après le changement de structure cette équipe a su accepter ce changement et fonctionner relativement bien par rapport aux autres équipes présentes dans ce Decathlon.

La question est donc de savoir si oui ou non dans les autres écosystèmes, le leadership est-il partagé de la même manière entre les différents collaborateurs ?

Effet du leadership partagé

Le leadership partagé peut avoir plusieurs effets sur le fonctionnement d'une organisation et plus particulièrement sur une équipe de travail. En effet, le leadership partagé peut augmenter l'efficacité des équipes de travail, en influençant le processus de l'équipe à travers différents points que nous avons retenu lors de la rédaction de la revue de la littérature. Tout d'abord, les processus comportementaux font référence à l'ensemble des actions entreprises par les collaborateurs. Les effets du leadership partagé font que chaque collaborateur va travailler de manière indépendante et autonome (Zhu et al., 2018). Pour ce faire, ils ont clairement identifié en amont le contenu de leurs tâches. Après avoir compris le sens de leurs tâches, ils peuvent décider de comment les effectuer. De plus, le co-leader A a expliqué mettre un point d'honneur

sur l'explication du sens des choses que doivent accomplir les collaborateurs. Il considère qu'un collaborateur pourra de ce fait développer un esprit critique et une meilleure réactivité. S'ils ont une question, ils engagent une communication en face à face avec la personne qui sera à même de leur répondre, que ce soit leurs collègues, leur sport leader, leurs coachs ou les référents.

Les processus effectifs et motivationnels des équipes vont faire référence au climat à l'intérieur d'une équipe de travail. Les études ont démontré que le leadership partagé augmente la cohésion et la confiance dans l'équipe (Zhu et al., 2018). La cohésion de l'équipe marche-running a été qualifiée de bonne par les collaborateurs interrogés, mais elle pourrait être cependant améliorée selon eux (ANNEXE N°16 ;17 ;18). En outre, le groupe Decathlon possède des valeurs telles que la confiance *a priori* et le droit à l'erreur. L'ensemble des collaborateurs se font confiance entre eux, ce qui permet d'amplifier le phénomène d'appartenance et de cohésion des collaborateurs dans l'équipe.

Les derniers processus font référence aux processus cognitifs de l'équipe. Cela inclut le partage de connaissances entre les collaborateurs. Comme l'a spécifié le co-leader A lors de nos interviews (ANNEXE N°16), le partage de connaissances se fait de manière automatique dans l'équipe. Il nous a donné comme exemple une équipe jouant au football et devant à tout prix gagner. Chaque joueur va mettre le meilleur de lui-même pour y parvenir. Dans ce cas, chaque collaborateur va faire en sorte de développer son sport en local en aidant les membres de son équipe. Si un collaborateur a besoin d'un avis sur son travail, comme la mise en place de son rayon, il peut très facilement demander à ses collègues, qui vont lui donner un feedback. De plus, Decathlon favorise le partage de connaissances en diversifiant les équipes, en mettant des personnes ayant des niveaux d'expériences ainsi que des âges différents ensemble (Rapport, 2017). Les formations vont aussi les aider sur le développement et le partage de nouvelles connaissances tant sur leurs savoir-faire et que sur leurs savoir-être.

De plus, le leadership partagé favorise l'innovation au sein d'une organisation. Le groupe Decathlon considère que l'innovation est un moteur de croissance important pour une organisation, afin de favoriser sa compétitivité sur le marché et accroître sa performance (Rapport, 2017). En effet, durant le processus d'innovation, et plus particulièrement durant sa première phase, le leader externe va apporter son soutien aux collaborateurs afin de créer un environnement social favorable à la génération d'idées créatives (Hoch, 2013). Par exemple, le team player D a eu l'occasion de développer son sport, le football américain, au sein du Decathlon Evere. Pour ce faire, il a eu le support de son co-leader qui l'a guidé dans un premier temps vers des formations. Puis, il l'a aidé dans la recherche des personnes utiles, des outils,

des processus, la recherche de partenariats, etc. (ANNEXE N°18). Une limite dans cet exemple est le fait que l'implémentation des idées n'a pas su être faite en équipe, car ce projet a été le fruit d'une seule personne, le team player D.

Enfin, la nouvelle structure du leadership partagé développée par le Decathlon Evere a elle aussi certaines limites. Tout d'abord, l'entreprise a implanté sa nouvelle structure que depuis un an. Par conséquent, chaque changement demande un temps d'adaptation et d'incubation pour les personnes travaillant dans cette organisation. Il a été renseigné que certains anciens managers étaient réticents à l'idée de partager les responsabilités avec d'autres membres de l'équipe, car ils n'avaient plus le monopole sur tel ou tel pavé de responsabilités, ce qui peut les frustrer, et causer le ralentissement de l'implémentation du leadership partagé, ou une perte de motivation de leur part. De ce fait, le co-leader A a appelé ça faire une sélection naturelle, c'est-à-dire que si cette nouvelle structure continue d'être implémentée, alors ceux qui n'accepteront pas le partage des responsabilités avec les autres membres, n'auront plus leur place dans l'entreprise et partiront d'eux-mêmes. La perte de profils forts est le risque encouru par le Decathlon Evere pour changer sa structure organisationnelle, vers une organisation plus plate afin de s'adapter à son environnement et avoir une certaine réactivité sur le marché (ANNEXE N°16).

La taille de l'entreprise peut être une autre limite à cette nouvelle structure, et par conséquent à l'implémentation du leadership partagé dans l'entreprise. Bien que le Decathlon Evere veuille abolir les frontières hiérarchiques, la grandeur de l'organisation et la quantité importante de responsabilités font que cette organisation a créé le poste de sport leader et de co-leader, afin de pouvoir assurer l'ensemble des responsabilités. En effet, chaque écosystème est composé d'un sport leader qui est appuyé, suivant la grandeur de son sport et de son équipe, par des personnes de ressources, des team players. Ce sport leader est lui-même appuyé par un co-leader, responsable de l'ensemble de cet écosystème. Cependant, ce nouveau concept n'est-il pas lui aussi une nouvelle forme de pyramide ? En prenant la définition du leadership partagé, les influences doivent être bilatérales entre les différents membres de l'équipe, cependant nous retrouvons dans cet écosystème que les team players ont moins de poids de décision que les sport leaders. Normalement, le leadership partagé peut exister en présence d'une équipe partageant équitablement les influences et un leader externe pour favoriser la motivation et le développement personnel des membres (Carson et al., 2007). Notons que la direction et les sport leaders ont souligné que le terme « *sport leader* » restait fortement représentatif d'une forme d'hiérarchie verticale, et voulait aussi changer cela (ANNEXE N°16). Une question se pose

à ce sujet, est-ce que le leadership partagé au sein d'une équipe sans niveau hiérarchique peut-il vraiment exister ?

Depuis la mise en vigueur de ce nouveau leadership responsabilisant, les collaborateurs, du Decathlon Evere, ont des tâches supplémentaires à effectuer en plus de leur travail habituel de vendeur. Ces accumulations peuvent ralentir leur efficacité, voir leur satisfaction au travail comme l'a mentionné le team player C (ANNEXE N°18). En effet, on leur demande de faire beaucoup plus de choses en une seule journée, et parfois ils n'ont pas le temps de tout faire. Cette frustration a été ressentie auprès de tous les team players de l'écosystème. Une limite du leadership partagé étant la suivant ; une responsabilisation trop importante des collaborateurs pourrait provoquer chez les employés de l'insatisfaction vis-à-vis de leur travail, voire de la démotivation.

La motivation et la satisfaction des employés

La motivation au travail est décrite comme étant l'énergie nécessaire pour stimuler un comportement dans le travail d'un individu, afin d'atteindre des objectifs tant personnels qu'organisationnels. Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, la motivation au travail est difficilement percevable, car non seulement, c'est un construit hypothétique, et que cela dépend de chaque individu (Maugeri, 2013).

En nous basant sur la théorie de l'autodétermination et de nos observations lors de nos interviews, nous pouvons qualifier la motivation des collaborateurs, pour ensuite, tenter de mesurer les conséquences qu'elle peut avoir auprès de ces derniers. Selon la théorie de l'autodétermination, la motivation est vue comme multidimensionnelle et non bidimensionnelle, portant une importance toute particulière sur le type de motivation encourue, plutôt que sur son intensité (Paquet, 2016).

Un des incitants de la motivation des collaborateurs du Decathlon Evere est premièrement la motivation intrinsèque que leur procure leur travail. Cette motivation intrinsèque provient de l'intérieur de l'individu, c'est-à-dire que de par la réalisation de leur travail, les collaborateurs vont ressentir une grande source de gratification (Forest, & Mageau, 2008). Cette gratification est encouragée, chez Decathlon, par le fait que chaque collaborateur va pouvoir déterminer comment il va réaliser ses tâches. En effet, il va recevoir les instructions sur le *pourquoi* il faut effectuer la tâche. Pour la suite, c'est à lui de choisir *comment* il veut y parvenir. Personne ne va leur dire comment faire, ou même contrôler leur travail. Un exemple donné à plusieurs

reprises est la mise en place de leur rayon. Un autre exemple est le soutien de Decathlon pour la réalisation de projets personnelles comme le développement du football américain au sein du magasin d'Evere par le team player D. Un défi personnel motivant et encouragé par la direction et l'ensemble du groupe Decathlon. Aujourd'hui, il aimerait continuer l'expansion de ce sport. Ce défi personnel lui a procuré énormément de motivation et de satisfaction dans son travail et se voit continuer à travailler chez Decathlon Evere pendant longtemps malgré son jeune âge, car il se sent soutenu et reconnu au sein de l'entreprise.

La seconde motivation reconnue auprès des collaborateurs interrogés est la motivation identifiée. En effet, les collaborateurs de l'écosystème marche-running sont des adeptes du sport pour lequel ils travaillent. C'est une manière d'être spécialistes et experts dans le conseil client et dans leur travail de manière générale. Le co-leader A nous a expliqué que les collaborateurs étaient animés pour un haut niveau de conviction personnelle, où chacun avait la possibilité d'émettre ses idées et ses revendications, tant que l'objectif commun était poursuivi. Par exemple, un team player a la possibilité d'échanger ses convictions avec le directeur du magasin. Si les convictions divergent et que le team player sait expliquer pourquoi ce qu'il pense est sûrement la meilleure manière de faire pour poursuivre l'objectif commun, alors il sera écouté et encouragé à faire comme il le pense (ANNEXE N°16).

La réunion de ces deux types de motivations, la motivation intrinsèque et identifiée, décrivent ensemble selon la théorie de l'autodétermination, la motivation autonome. Ce type de motivation donne à l'individu le sentiment d'avoir la possibilité de choisir librement sans être contraint ou biaisé, comme le fait la motivation extrinsèque. La motivation autonome peut avoir comme conséquences sur les individus, un haut degré de motivation et un engagement soutenu au travail (Forest, & Mageau, 2008). Les deux types de motivations la composant peuvent être stimulés par des besoins psychologiques assouvis. Les collaborateurs interrogés ont exprimé avoir une grande marge de manœuvre dans la réalisation de leur travail, comme par exemple la commande de stock de vêtements (ANNEXE N°18). Certains ont expliqué qu'ils devaient parfois consulter leur sport leader pour certaines décisions, tel qu'un changement de prix (ANNEXE N°18). Autrement dit, chacun trouve très motivant le fait de bénéficier d'une grande autonomie dans son travail, ce qui n'était pas le cas dans l'ancienne structure du Decathlon Evere.

Le team player E a spécifié que dans son ancien travail, il recevait un nombre de tâches à accomplir et il devait suivre à la lettre une procédure interne dans la réalisation de celles-ci. De plus, le besoin de compétences semble être satisfait. En effet, les collaborateurs reçoivent le soutien de leurs leaders (co-leader ou sport leader) lors des entretiens individuels pour le

développement de leur savoir-être et de leur savoir-faire, et aussi au quotidien lorsqu'ils travaillent ensemble. Ils sont aussi encouragés à participer à des formations les aidant à accroître leurs niveaux de compétences, pour ainsi pouvoir atteindre leurs objectifs de manière efficace.

Enfin, les besoins d'appartenances à un groupe sont aussi assouvis. Lorsqu'on leur demande ce qui les motive le plus de venir travailler chez Decathlon Evere, tous répondent que ce sont les gens qui y travaillent. Nous avons identifié un niveau élevé de cohésion au sein de l'écosystème, mais aussi au-delà de l'écosystème étudié. Cette cohésion est augmentée par les team building organisés, les formations, et les nombreuses réunions. Cette cohésion est donc un facteur fort de motivation ressentie chez les collaborateurs interrogés. Cependant, nous avons identifié une frustration générale chez les team players D, C, E. Ils expliquent que durant la journée de travail, ils n'ont pas assez de temps pour réaliser tout ce qu'ils voudraient faire. Nous avons remarqué une forte insatisfaction et un découragement dans la réalisation de leur travail causé par ce facteur.

Quant à la satisfaction au travail, elle est souvent confondue avec la motivation au travail. Cependant, elle est qualifiée comme étant un sentiment de bien-être dans l'accomplissement du travail. Elle va résulter de la confrontation entre ce que l'employé attend de son travail, et de ce qu'il va en obtenir (Maugeri, 2013). La satisfaction des collaborateurs interrogés va dépendre beaucoup d'eux-mêmes, vu qu'ils sont libres de constituer leurs tâches en fonction du but expliqué en amont par les leaders. L'écart est causé principalement par la frustration du manque de temps et à la quantité de tâches qu'ils doivent effectuer en une journée. La satisfaction est encore plus difficile à mesurer que la motivation au travail. Elle peut être mesurée par des indices comportementaux des employés vis-à-vis de leur emploi (Maugeri, 2013). Comme par exemple la rotation des employés qui peut être vue comme un facteur d'insatisfaction au sein de leur travail. Le team player E souligne le fait qu'il trouve cela dommage le niveau de rotation élevé du personnel au sein du Decathlon Evere. Cependant, il souligne par le biais d'années d'expériences vécues chez Decathlon (quatre ans), que c'est lié à l'âge des jeunes collaborateurs le fait qu'ils changent plus régulièrement d'emploi. Ce travail n'a pas permis d'aller au-delà de cette explication possible.

3.3. Limites du mémoire

Bien que des résultats ont pu être extraits de notre enquête sur le terrain, certaines limites de notre démarche sont à prendre en considération dans ce travail, afin de rester le plus objectif et le plus critique possible vis-à-vis du travail fourni.

Premièrement, lors de ma rencontre avec notre personne de contact, le sport leader A, il m'a conseillé d'étudier l'écosystème marche-running qui était le plus représentatif de ce que nous voulions étudier. Nous avons ici aucun moyen de comparer cette équipe avec les autres équipes du Decathlon Evere, et d'identifier les lacunes ou les écarts par rapport à l'implémentation de cette nouvelle structure. De plus, il serait bon d'aller voir comment d'autres Decathlon ont structuré leur organisation afin de comparer et de voir quelle structure est la plus motivante pour les employés, peut être cas terme une structure dominante servira de base au groupe Decathlon tout entier.

Deuxièmement, concernant l'échantillon, le nombre de personnes choisies est satisfaisant, mais tout de même limité et peu représentatif de l'ensemble du Decathlon Evere. En effet, après avoir défini l'équipe a étudié, nous avons eu beaucoup de difficultés à mobiliser les collaborateurs concernés pour déterminer une date pour les entretiens individuels. Il nous est arrivé à plusieurs reprises de devoir déplacer le rendez-vous, ou de raccourcir l'entretien. Ces contraintes de temps et de manque de professionnalisme ont réduit la liberté d'expression de certains des collaborateurs interrogés. Par conséquent, l'enquête pourrait être étendue aux membres restant de l'écosystème marche-running, voir même une future enquête qualitative ou quantitative sur chacun des écosystèmes du Decathlon Evere, dans le but d'analyser en profondeur les relations qui animent les différents groupes. Cependant, le leadership partage ne serait-il pas limité par la taille des équipes ? Il serait bon de faire une recherche sur de plus grandes et de plus petites équipes de travail, pour analyser l'influence de la taille en profondeur.

Troisièmement, les indications données par le sociogramme sur l'équipe étudiée afin d'analyser les interactions interpersonnelles de celle-ci, n'ont pas de valeur scientifique. Pour cause, ce diagramme se base sur des représentations individuelles de chacun des membres. Par conséquent, nous ne pouvons avoir qu'une vision parcellaire de l'ensemble des relations humaines de cette équipe de travail (Vince, 2016).

Enfin, il a été très difficile de récolter et d'analyser des données sur la motivation et la satisfaction des employés dans cette entreprise. La motivation et la satisfaction étant un sentiment personnel, certains collaborateurs ont eu du mal à s'exprimer à ce sujet et de pouvoir trouver les mots sur ce qu'ils ressentaient.

3.4. Perspectives

Afin de faire profiter notre recherche à d'autres comme le monde de la recherche ou le monde de l'entreprise, voici quelques perspectives futures qui pourraient aider les entreprises à avoir conscience de ce phénomène, et quelques recherches et améliorations sur ce travail.

Implications managériales

L'environnement dans lequel les entreprises se trouvent leur fait prendre conscience qu'elles doivent adopter une structure organisationnelle différente que la leur, afin qu'elles puissent rester compétitives et innovantes sur le marché. C'est pourquoi le fonctionnement en équipes de travail est intéressant pour les entreprises. Dans ces équipes de travail, le leadership est partagé entre les différents membres de celles-ci, favorisant l'intelligence collective. Au-delà du fait que cette structure soit intéressante pour les organisations, plusieurs implications managériales sont à prendre en considération pour son fonctionnement.

Tout d'abord, l'ensemble des membres de l'entreprise doit accepter ce changement organisationnel, et en comprendre ses bienfaits. En effet, l'entreprise doit pouvoir sélectionner les membres de ses différentes équipes de travail qui partagent les mêmes valeurs (Hoch, 2013). L'organisation doit mettre en place un environnement de travail favorable afin de motiver les employés à participer à ce partage de leadership, d'inciter la prise d'initiatives, et le partage des connaissances entre eux (Hans & Gupta, 2018). Il faut dès lors un objectif commun, un soutien social et une bonne communication entre les collaborateurs. Le but pour les entreprises est que leurs employés soient les plus autonomes, c'est-à-dire qu'ils puissent être efficaces dans leur travail, en prenant des décisions rapidement, afin d'augmenter la performance de l'équipe et donc celle de l'entreprise (Hans & Gupta, 2018). Cependant, les entreprises doivent être prêtes à sacrifier certains profils intéressants qui n'accepteront pas ce changement organisationnel, comme expliqué avec le cas du Decathlon Evreux.

Ensuite, l'existence d'un leader externe est essentielle au bon fonctionnement des équipes. Ce rapport aux équipes fait référence à un leadership vertical. Il doit responsabiliser et aider les employés dans leur développement tant professionnel que personnel, afin de promouvoir le partage du leadership entre les membres de l'équipe, (Carson et al., 2007 ; Hoch, 2013). Pour ce faire, il va leur apporter un leadership de soutien, en leur fournissant ce dont ils ont besoin pour progresser au quotidien, par le biais d'explications de leurs tâches, de formations, et d'entretiens individuels. De plus, il doit s'assurer de la bonne cohésion entre les

différents membres de l'équipe, afin qu'ils puissent travailler et atteindre ensemble les objectifs (Zhu et al., 2018).

De plus, l'entreprise doit être prête à céder certaines responsabilités opérationnelles à ses employés, comme le recrutement ou le partage du bénéfice. En effet, elle doit être consciente que chaque membre est sur un même pied d'égalité, et par la voix, l'employé peut participer aux différentes décisions et échanges importants de l'entreprise. Le tout est que chacun des membres serve l'objectif de l'entreprise. Afin de favoriser cela, une confiance bilatérale est nécessaire entre l'entreprise et ses employés. Par conséquent, les interventions de l'entreprise dans le travail de ses employés seront minimisées dans le cas où l'équipe est autonome, à l'inverse le leader externe sera plus présent lorsque l'équipe aura besoin d'une direction (Carson et al., 2007).

Enfin, nous conseillons au Decathlon Evere d'abolir le sport leader, et de n'avoir qu'un leader externe, les membres de la leading team, le but étant d'avoir qu'un seul lien direct entre les collaborateurs et les leaders externes. Cela permettrait aux collaborateurs d'avoir plus de pouvoir décisionnel comme le changement de prix ou de faire des rabais aux clients. Entre autres, nous conseillons de faire davantage d'entretiens collectifs pour favoriser la cohésion de l'écosystème marche-running, cela favoriserait notamment le partage de connaissances et la génération d'idées nouvelles.

Recherches futures

A la suite de cette recherche scientifique, nous avons remarqué quelques manquements concernant les études menées sur le leadership partagé. En effet, nous avons souligné le manque de recherches portées sur les effets motivationnels que pouvait avoir le leadership partagé sur les employés de l'organisation en question. Dès lors, il serait intéressant de continuer ces recherches sur des entreprises possédant de plus grandes et de plus petites équipes, dans le but d'analyser si la taille des équipes et de l'organisation pourraient avoir une influence significative sur le leadership partagé et ses côté motivationnels. De plus, il serait intéressant de faire des recherches plus approfondies sur le temps d'incubation du leadership partagé en entreprise. Le but étant de pouvoir renseigner les organisations qui voudraient implémenter cette nouvelle structure organisationnelle.

CONCLUSION

Afin de rester compétitives et profitables, les entreprises sont prêtes à beaucoup de choses. La subdivision en équipes de travail est là une alternative pour les aider à être plus réactives et plus performantes sur le marché (Luc, 2016). Mais sont-elles prêtes à partager toutes les responsabilités opérationnelles avec leurs employés ?

Le leadership partagé est une pratique de plus en plus connue dans le monde des entreprises, notamment par le fait que l'organisation est subdivisée en plusieurs équipes de travail, et où le leadership est partagé entre les différents membres. Le leadership partagé va au-delà d'une simple influence verticale d'un leader officiel sur ses followers. Katz & Kahn (Carson et al., 2007) soulignent que cette pratique peut apporter un avantage compétitif non négligeable, lorsque l'ensemble des membres d'une équipe met de manière spontanée et volontaire leur influence sur les autres membres, afin d'atteindre les objectifs de façon collective. Ils argumentent aussi que le leadership partagé favorise l'engagement des membres, le partage de l'information, l'autonomie et la prise d'initiatives. Mais le leadership partagé influence-t-il aussi la motivation et la satisfaction au travail des employés ?

Comme l'a mentionné Carson et al. (2007), le leadership partagé se concentre sur l'influence que peut avoir l'ensemble des membres d'une équipe, et non l'influence d'une seule personne, comme le leader officiel. Par conséquent, nous avons choisi d'analyser une équipe dans sa globalité au sein d'une entreprise, le Decathlon Evere. Ce choix se justifie par le fait que cette entreprise a très récemment changé sa structure organisationnelle en passant d'une structure pyramidale, vers une structure plus plate, en écosystèmes. Cette nouvelle gestion se rapproche en certains points des caractéristiques du leadership partagé. Lors de cette recherche scientifique, nous avons mené une enquête qualitative sur cinq membres de l'écosystème marche-running de ce Decathlon, afin d'analyser les effets de cette nouvelle structure. L'équipe est composée d'un membre de la leading team qui soutient le sport leader et les trois team players. L'ensemble des responsabilités sont divisées entre les différents membres de l'écosystème, comme le recrutement ou la recherche de partenariats. Par le biais du leadership responsabilisant mis en place par l'entreprise, les collaborateurs ont la possibilité de se responsabiliser dans le domaine de leur choix en postulant par le biais d'une candidature. Notons que cette équipe est dite « *exemplaire* » aux yeux des sport leaders du magasin, ce qui a pu faciliter cette transition organisationnelle pyramidale vers une structure plus horizontale, et mettre une limite à notre réflexion sur ce travail. A l'inverse, d'autres équipes ont eu un temps d'adaptation plus long, voir une non acceptation de la part des managers qui ne supportaient

pas de partager les responsabilités opérationnelles avec leurs collaborateurs. Decathlon Evere a perdu des profils intéressants, mais considère que c'était le prix à payer pour ce changement.

Nous avons pu analyser l'impact du leadership partagé sur cette équipe de travail. Dès lors, la motivation au travail peut être influencée par différents composants du leadership partagé, favorisant ainsi : la motivation autonome (intrinsèque et identifiée), l'attitude positive au travail, et le rendement des équipes (Hans & Gupta, 2018). Tout d'abord, le leadership partagé favorise le niveau d'autonomie des membres. En effet, ils estiment avoir plus de libertés sur l'élaboration de leurs tâches avec cette nouvelle structure. Ils peuvent établir la manière dont ils vont effectuer leurs tâches suivant leurs convictions servant le bien-être des consommateurs des produits. Cette autonomie peut engendrer une capacité de prise d'initiatives plus importantes dans le travail des collaborateurs, leur laissant une marge de manœuvre non négligeable. Cependant, l'autonomie et la prise d'initiatives vont dépendre du caractère de chacun des collaborateurs, et ces deux éléments peuvent être encouragés par le leader externe (le co-leader A) et les personnes telles que : les coachs et les référents. Ensuite, les collaborateurs argumentent que la variété des tâches à accomplir est importante. Elle change en fonction de leurs responsabilités, des clients, de la météo ou des produits. Ce facteur augmente leur engagement, la volonté de réaliser de nouveaux défis comme l'implémentation d'un nouveau sport en magasin, exemple donné par le team player D. Cependant, nous avons remarqué à plusieurs reprises une frustration auprès des team players en rapport avec le manque de temps pour effectuer leurs tâches au quotidien. Ils ont argumenté qu'ils étaient motivés dans leur travail, mais pas proportionnellement satisfaits. Le leadership partagé par une responsabilisation trop importante pourrait rendre les employés inefficaces.

De plus, les collaborateurs jugeaient que leur travail avait une influence importante sur le travail des autres collaborateurs de leur équipe. Dans le but d'atteindre l'objectif commun, chaque collaborateur avait tout intérêt de donner le maximum de ses performances. Pour ce faire, le partage de connaissances entre les collaborateurs et une communication franche seront utilisés pour y parvenir. Les collaborateurs ont la possibilité de participer à certaines décisions comme la répartition du bénéfice du magasin entre les différents collaborateurs, ou l'élaboration de leur rayon. Cependant, les libertés des team players sont réduites quant à la modification des prix ou le droit de donner des rabais. Ils doivent alors s'en référer à leur sport leader pour avoir leur accord, ce qui peut prendre du temps, et reste une caractéristique d'une structure verticale.

Enfin, par le biais d'une communication de type face à face, les collaborateurs peuvent rapidement avoir un feedback positif ou négatif sur leur travail afin de pouvoir s'améliorer. Ce

feedback se faisait aussi bien au quotidien que lors des entretiens individuels. Ils sont d'autant plus acceptés lorsque les relations des collaborateurs sont étroites et constructives. Nous permettons de suggérer au Decathlon Evere, d'étendre ces entretiens individuels, à des entretiens de type collectifs, afin d'améliorer la cohésion et le partages de connaissances au sein de cet écosystème.

La satisfaction étant l'antécédent de la motivation, nous ne pouvons être satisfait de notre travail que si nous n'avons pas d'attentes minimums sur les résultats à obtenir (Maugeri, 2013). Le Decathlon Evere donne la possibilité aux collaborateurs de mettre en place leurs plans d'actions de manière autonome par rapport aux objectifs demandés, avec l'appui de leurs leaders (co-leader et sport leader). Les collaborateurs doivent donc en premier lieu identifier le sens de leurs tâches, et en deuxième lieu évaluer leur capacités et la quantité d'efforts à fournir pour accomplir ces tâches en fonction des exigences demandées par l'organisation. Ce facteur modérateur du leadership partagé est appelé auto-efficacité des membres. Par conséquent, ces derniers peuvent développer leur esprit critique et leur réactivité par rapport à l'action qu'ils doivent entreprendre. En plus du support externe du leader, du coach et du référent, la sécurité au travail peut être augmentée par les valeurs de groupe Decathlon, comme la confiance *a priori* et le droit à l'erreur, ce qui augmentent le sentiment d'appartenance et de cohésion au sein de l'équipe.

Cependant, le processus du leadership partagé est complexe et adaptatif, ce qui implique une série d'interactions différentes et nécessite un suivi important (Innocenzo et al., 2016). En effet, malgré la volonté du Decathlon Evere de vouloir abolir les frontières hiérarchiques existantes en instaurant une nouvelle structure, un temps d'adaptation et une sélection naturelle des employés sont nécessaires, afin que chaque membre puisse partager l'ensemble des responsabilités entre eux et accepter l'influence d'autrui sur leur travail. La motivation et la satisfaction ont été des éléments difficilement mesurables durant ce travail.

Le leadership partagé se veut être une solution révolutionnaire pour les organisations, leur permettant ainsi d'être plus compétitives et réactives sur leur marché (Luc, 2016). Mais une des limites du leadership partagé est, que son implémentation en entreprise, peut être longue et va dépendre de la volonté des employés. Ne serait-ce pas contradictoire ?

BIBLIOGRAPHIE

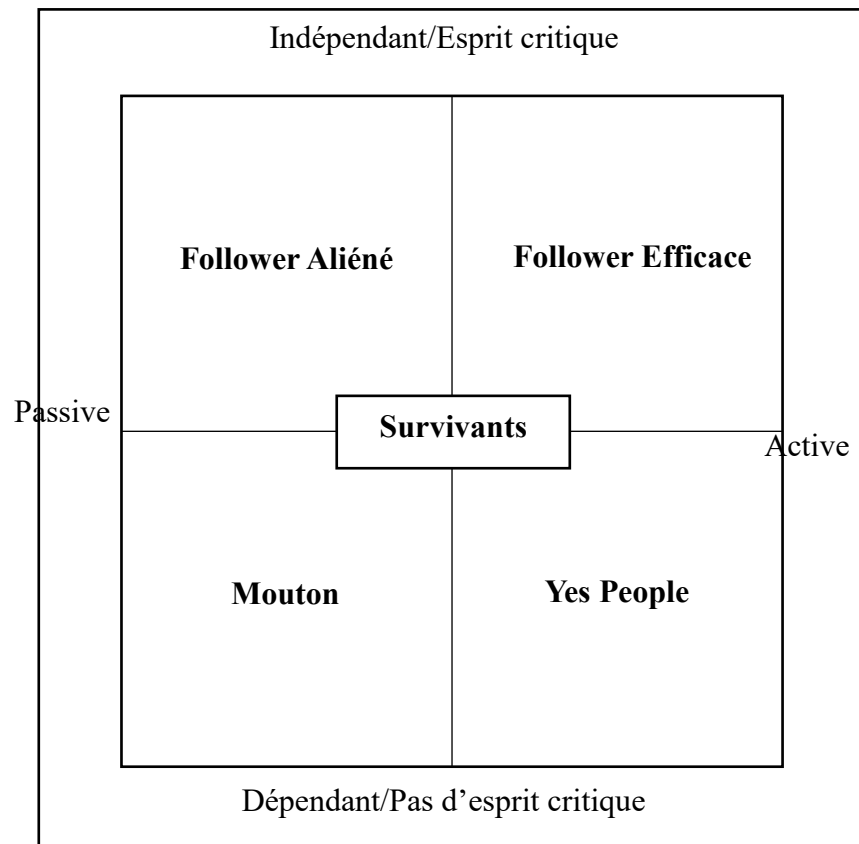
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bass, M.B., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nded). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Block, P. (1993). *Stewardship: choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Bye, D. J. (2007). Encyclopedia of management (5th edition). *Reference Reviews*, 21(2), 34-35. DOI:10.1108/09504120710728734
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *The Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-622. DOI :10.1037/a0038922
- Debret, J. (2018). *Les différents types d'entretien*. En ligne sur le site web de Scribbr : <https://www.scribbr.fr/memoire/types-entretiens/>, consulté le 7/06/2019.

- Decathlon. (2019). *L'histoire en quelques dates*. En ligne : <https://recrutement.decathlon.fr/lentreprise/historique/>, consulté le 18/06/2019.
- Decathlon. (2019). *Notre entreprise*. En ligne : https://www.decathlon.be/fr/about/_/R-a-who-are-we, consulté le 12/06/2019.
- Decathlon. (2019). *Nos valeurs*. En ligne : https://www.decathlon.be/fr/about/_/R-a-values, consulté le 12/06/2019.
- Decathlon. (2017). *Vital et responsable : Rapport Développement Durable 2017*. En ligne : <http://developpement-durable.decathlon.com/wp-content/uploads/2018/06/Rapport-D%C3%A9veloppement-Durable-Decathlon-2017.pdf>, consulté le 29/05/2019.
- Decathlon. (n.d). *Le coaching au service de la transformation*. Decathlon, Evere.
- Decathlon. (n.d). *Network organisation*. Document non publié. Decathlon, Evere.
- DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651. DOI:10.1177/1046496410373808
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J.E., & Kukenberger, M.R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. DOI : 10.1177/0149206314525205
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Fenouillet, F., & Carré, P. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*. Paris : Dunod.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l’autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.

- Gawel, J.E. (1997) Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5, 11.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. *Hand book of social psychology*, 2, 877-917. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gockel, C., & Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172-180. DOI:10.1027/1866-5888/a000023
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168. doi:10.1108/TPM-11-2016-0050
- Hans, S., & Gupta, R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 730-744. DOI: 10.1108/LODJ-03-2018-0101
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Hoch, J.E. (2013). Shared leadership and Innovation: The role pf vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business of Psychology*, 28(2), 159-174. DOI: 10.1007/s10869-012-9273-6
- Hogg, M.A., van Knippenberg, D., & Rast, D.E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304. DOI: 10.1080/10463283.2012.741134
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in organizational behavior*, 1, 399-401. Greenwich, CT: JAI Press.

- Jacquemin, A. (2017-2018). *Séminaire d'accompagnement du mémoire : Focus sur la méthodologie qualitative de recherche*. Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 142-148.
- Klopotan, I., Mjeda, T., & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research Journal*, 9(1), 151-160. DOI :10.2478/bsrj-2018-0012
- Le Petit Larousse Illustré. (2006). Paris : Larousse.
- Le Robert Micro. (2006). Paris : Robert.
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion*, 41(3), 32-39. DOI : 10.3917/riges.413.0032.
- Maisonneuve, J. (s.d). *Sociométrie*. En ligne sur le site Web de Encyclopédie Universalis: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/sociometrie/>, consulté le 4/06/2019.
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. DOI: 10.4236/ojl.2018.71005
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail* (2^e éd.). Paris: Dunod.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California: Sage.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942. DOI:10.1016/j.leaqua.2014.06.006

- Paquet, Y. (2016). *La théorie de l'autodétermination : Aspects théoriques et appliquées*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Picquet, C. (2016). *Style de leadership et innovation en PME : étude de dyades leader – follower* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Serban, A., & Roberts, A. J. B. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.009
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. London : Collier Macmillan.
- SurveyMonkey. (2019). *Qu'est-ce qu'une échelle de Likert*. En ligne : <https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>, consulté le 29/07/2019.
- Vince, S. (2016). *Faites un sociogramme pour dynamiser vos groupes : tout l'art de créer des réseaux de personnes impliquées*. En ligne : <https://cursus.edu/articles/35056/faites-un-sociogramme-pour-dynamiser-vos-groupes#.XRCICpMzbOT>, consulté le 15/06/2019.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852. DOI: 10.1002/job.2296

ANNEXES**ANNEXE N°1 : Comportements de Followers efficaces – Kelley (1988)**

ANNEXE N°2 : Tableau comparatif entre leaders et managers – Zaleznik (1977)

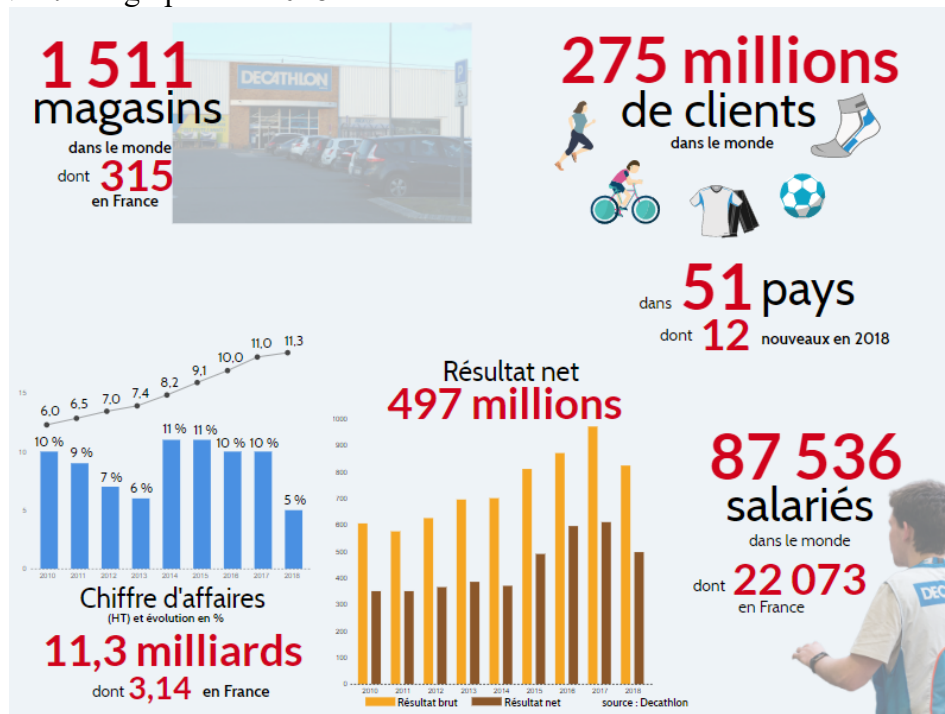
	MANAGERS	LEADERS
Attitudes toward goals	Take an impersonal, passive outlook. Goals arise out of necessities, not desires.	Take a personal, active outlook. Shape rather than respond to ideas. Alter moods; evoke images, expectations. Change how people think about what's desirable and possible. Set company direction.
Conceptions of work	Negotiate and coerce. Balance opposing views. Design compromises. Limit choices. Avoid risk.	Develop fresh approaches to problems. Increase options. Turn ideas into exciting images. Seek risk when opportunities appear promising.
Relations with others	Prefer working with people, but maintain minimal emotional involvement. Lack empathy. Focus on process, e.g., <i>how</i> decisions are made rather than <i>what</i> decisions to make. Communicate by sending ambiguous signals. Subordinates perceive them as inscrutable, detached, manipulative. Organization accumulates bureaucracy and political intrigue.	Attracted to ideas. Relate to others directly, intuitively, empathetically. Focus on substance of events and decisions, including their meaning for participants. Subordinates describe them with emotionally rich adjectives; e.g., "love," "hate." Relations appear turbulent, intense, disorganized. Yet motivation intensifies, and unanticipated outcomes proliferate.
Sense of self	Comes from perpetuating and strengthening existing institutions. Feel part of the organization.	Comes from struggles to profoundly alter human and economic relationships. Feel separate from the organization.

ANNEXE N°3 : Taxonomie des différents comportements du leader – Yukl (2002)

Table 1. Hierarchical Taxonomy of Leader Behavior.

Task Behavior
• Plan short-term activities • Clarify task objectives and role expectations • Monitor operations and performance
Relations Behavior
• Provide support and encouragement • Provide recognition for achievements and contributions • Develop member skill and confidence • Consult with members when making decisions • Empower members to take initiative in problem solving
Change Behavior
• Monitor the external environment • Propose an innovative strategy or new vision • Encourage innovative thinking • Take risks to promote necessary changes

ANNEXE N°4 : Infographie de 2018 concernant les chiffres de Decathlon



ANNEXE N°5 : Vision de Decathlon de 2026
 Guillaume KLEINKENBERG -EVERE939- <guillaume.kleinkenberg@decathlon.com>
 Lun 17-06-19 17:53
 Vous ∨

VISION 2026

https://www.youtube.com/watch?v=fTu_K5qGYyY

Vidéo Do What I Love : Decathlon est convaincu que activer les talents et les passions de ses collaborateurs les rendra plus heureux et plus performants. Ainsi, chacun est invité à s'écrire un rôle en T qui lui permet de travailler sur un de ses talents/passion.

(Un rôle en T est composé dans sa barre verticale par ses responsabilités de Teamplayer, et dans sa barre horizontale les rôles additionnels qu'ils voudraient avoir : coach, formateur,..)

ANNEXE N°6 : Structure de l'entreprise Decathlon par Rôle – Decathlon (2017)

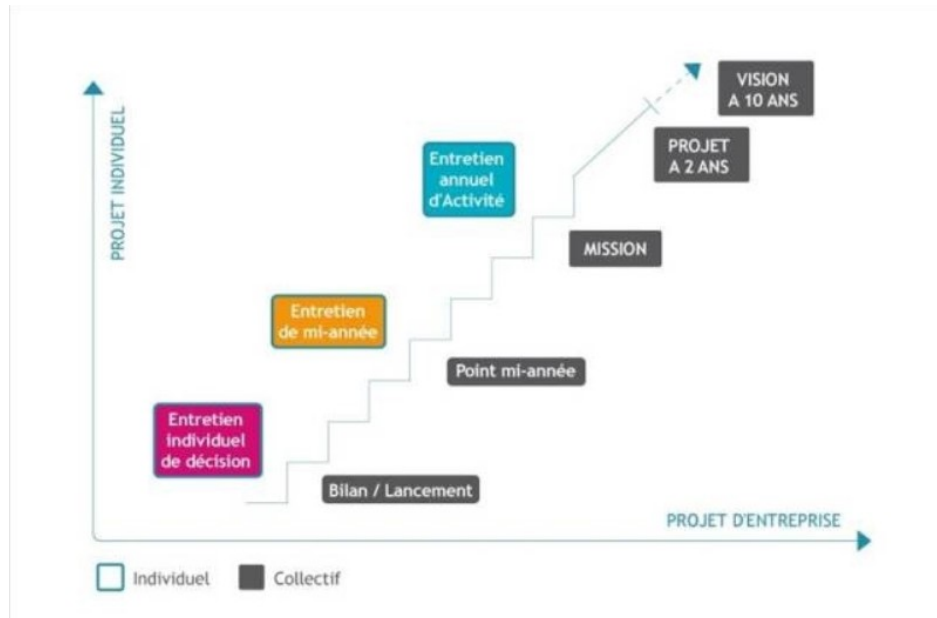


ANNEXE N°7 : Insertion d'un projet personnel dans un projet professionnel

Guillaume KLEINKENBERG -EVERE939- <guillaume.kleinkenberg@decathlon.com>

Lun 17-06-19 17:53

Vous ✉



ANNEXE N°8 : Deux des cas « ça marche » en terme de management chez Decathlon

Guillaume KLEINKENBERG -EVERE939- <guillaume.kleinkenberg@decathlon.com>

Lun 17-06-19 17:53

Vous ✉

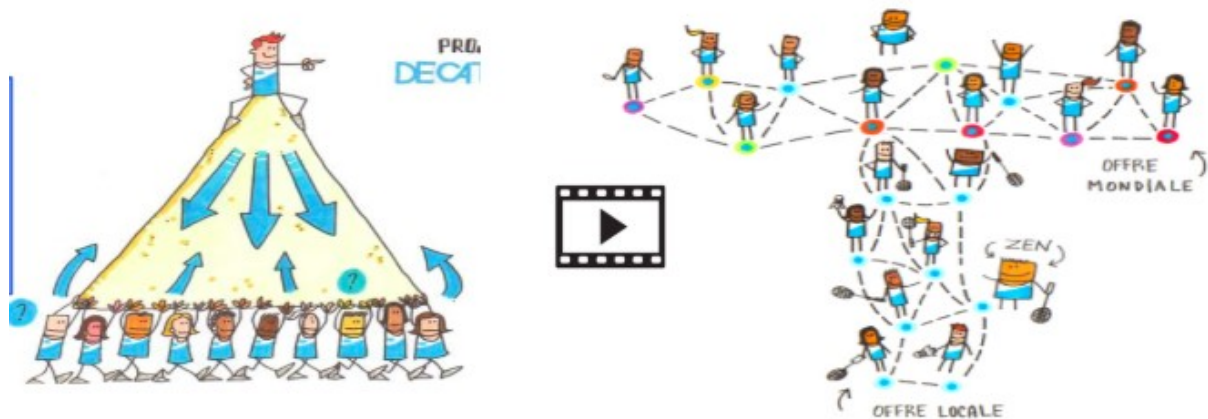
6. JE PRENDS DES DÉCISIONS AU PLUS PROCHE DES UTILISATEURS

Nous avons créé Décathlon sans prendre des consultants ou recruter des experts en externe. Nous avons fait confiance à des "co-workers", qui assument la conséquence de leurs décisions, avec des cycles courts, des responsabilités de "A à Z" et au contact des utilisateurs. Quand les impulsions viennent d'en haut, cela prend du temps et devient vite démotivant. Nous nous battons pour que les tests soient impulsés et conduits au plus proche du terrain au vu d'une vision et de défis ambitieux. "Advice Process": Dans mon rôle, je décide (et signe) seul après avoir écouté les anciens, les experts techniques, mon leader et les utilisateurs concernés. Cela provoque par exemple des produits beaux et impertinents contrairement aux compromis et consensus mou.

7. JE M'AUTO-ÉVALUE RÉGULIÈREMENT

La vertu première de l'entretien individuel mensuel et du compte d'exploitation hebdo par sport est que chacun soit le 1er acteur de son évaluation. Ces deux comment pleins de sens et réguliers, ne sont pas optionnels. Je me rends compte par moi-même en rendant compte. Je décide du contenu, et avec qui je partage régulièrement. Nos outils et techniques de leadership sont développés en pensant que l'Homme est capable, bon. Il leur faut des éléments précis et vrais du premier au dernier jour. Les leaders encouragent les évolutions internes, au mérite, pour ceux qui contribuent aux talents humains et économiques collectifs. L'autoévaluation régulière accélère le cycle de mes initiatives et des corrections de mes erreurs.

ANNEXE N°9 : Transformation d'une organisation hiérarchique vers une organisation en réseaux – Decathlon (n.d)



ANNEXE N°10 : Composition de l'équipe marche-running

Guillaume KLEINKENBERG -EVERE939- <guillaume.kleinkenberg@decathlon.com>

Jeu 27-06-19 10:11

Vous



Salut Line,

Comment se sont passés les interviews avec les autres alors ?
Cristine m'a écrit hier elle s'est fait une déchirure musculaire et elle vient pas travailler tous les jours. Normalement je la vois aujourd'hui et je vais la relancer..

L'équipe compte 9 membres (2 Sport/team leaders et 7 teamplayers)
A côté de ça, l'équipe est renforcée par 6 étudiants venant de 1 à 2 jours/semaine

J'espère que t'avances bien.

Bonne journée !

Guillaume

ANNEXE N°11 : Guide d'entretien semi-directif adressé aux employés de l'équipe de travail

1. Introduction

Dans le cadre de la fin de mes études à la Louvain School of Management en ingénieur de gestion, je réalise un mémoire sur le leadership partagé en entreprise. Pour se faire, je dois identifier une entreprise appliquant les caractéristiques du leadership partagé au sein de sa structure. Et ce, dans le but de comprendre comment le leadership partagé influence-t-il les comportements des employés au travers de divers incitants.

Les données seront récoltées via des interviews individuelles semi-directives d'une durée de plus ou moins 45 minutes. Les enregistrements seront supprimés à la fin du mémoire, après leur retranscription. De plus, cette récolte d'informations restera anonyme tout au long du processus de rédaction.

Nous vous demandons donc de prendre le temps avant de répondre à chacune des questions suivantes. En effet, l'exhaustivité sur les questions ne peut qu'être bénéfique pour la richesse de cette étude et de notre travail. Si vous ne comprenez pas le sens de la question ou si cette dernière n'est pas claire, n'hésitez pas à demander une reformulation.

2. Informations pratiques

PERSONNE INTERVIEWEE :

Age :

Sexe :

Profession actuelle :

Durée de travail chez Decathlon :

Années d'expérience dans le monde du travail en général :

Endroits ultérieurs de travail et secteur:

3. Questions

THEMATIQUES :

• INDIVIDU

- I. Pouvez-vous, à l'aide d'un exemple ou d'une mise en situation m'expliquer une journée type ? M'expliquer votre implication dans votre travail ?

Autonomie

- I. Pouvez-vous me donner un exemple d'autonomie dans votre travail ?
- II. Sur une échelle de 1 à 5, comment pouvez-vous qualifier votre autonomie ?
- III. Y a-t-il des outils mis à disposition par Decathlon pour développer votre autonomie ?

Responsabilité

- IV. Quelles responsabilités avez-vous au sein de votre travail ?
- V. Sur une échelle de 1 à 5, à quel niveau situeriez-vous vos responsabilités ?
- VI. Sont-elles partagées/réparties avec l'ensemble des membres de votre équipe ?
- VII. Quels sentiments ressentez-vous par rapport à ces responsabilités ?
 - a. Êtes-vous stressé, enthousiaste, motivé, satisfait ?

Prise d'initiative

- VIII. A l'aide d'un exemple ou d'une situation vécue, pouvez-vous me décrire une situation où vous avez dû faire preuve d'initiative ?
 - a. Quels ont été les personnes impliquées ?
 - b. Quels ont été vos libertés et vos limites ?
- IX. Avez-vous pu prendre part à la mise en place de votre rayon ?
- X. Avez-vous participé à la répartition des bénéfices du Decathlon Evere ?

XI. Quels sont les incitants mis en place par Decathlon pour favoriser la prise d'initiative et la prise décisionnelle dans votre travail ?

a. Donnez un exemple.

XII. Êtes-vous motivé ou satisfait par cette prise d'initiative dans votre travail ?

Motivation au travail

XIII. Par quoi êtes-vous motivé à venir travailler ?

a. Quels sont les incitants ?

b. Quels sont les freins à votre motivation ?

XIV. Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifiez-vous votre motivation au travail ?

a. A quoi correspond votre motivation au travail ?

Satisfaction au travail

XV. Pouvez-vous me donner un exemple de satisfaction ressentie dans votre travail ?

XVI. Selon vous, y a-t-il un lien entre votre motivation et votre satisfaction au travail ?

a. Si oui, cela impacte-t-il votre performance au travail ? Donnez un exemple.

XVII. Sur une échelle de 1 à 5, comment pouvez-vous me qualifier votre satisfaction au travail ?

a. A quoi correspond votre satisfaction au travail ?

b. Quels sont les facteurs de cette satisfaction au travail ou insatisfaction ?

XVIII. Est-ce que vous vous sentez en sécurité sur votre lieu de travail ? Êtes-vous en confiance par rapport à votre situation ?

(Pas du tout d'accord – Pas d'accord – Neutre – D'accord – Complètement d'accord)

• ÉQUIPE

XIX. Comment fonctionne votre équipe de travail ? Pouvez-vous me décrire une journée type.

Communication

XX. Par quels moyens, communiquez-vous au sein de votre équipe ?

XXI. A quelle fréquence, communiquez-vous avec vos collègues ?

Team meeting

XXII. Avez-vous des team meetings ?

a. Si oui, à quelle fréquence (semaine/mois) ?

b. Si oui, comment se déroule-t-il ? Donnez un exemple.

c. Les objectifs, les performances sont-ils abordés ?

d. Quels sont les autres thèmes évoqués ?

Cohésion d'équipe

XXIII. Comment pouvez-vous me qualifier la cohésion de votre équipe ? Donnez un exemple.
(Excellente – Bonne – Neutre - Mauvaise - Absente)

XXIV. Lorsque vous avez un problème avec l'un des membres de votre équipe, que faites-vous ? Qui allez-vous voir ? Donnez un exemple.

XXV. Avez-vous des team building organisés par Decathlon ?

a. Si oui, quel est votre avis les concernant ?

Performances

XXVI. Comment sont mesurées les performances globales de votre équipe et de votre travail ?

a. Avez-vous des récompenses ou des restrictions sur les performances accomplies ?

Influence sur autrui

XXVII. Sur une échelle de 1 à 5, comment pouvez-vous me qualifier votre influence sur les autres membres de votre équipe ? Donnez un exemple.

• TACHE

Identification de la tâche

XXVIII. Lorsque vous êtes amené à effectuer une tâche, vous a-t-on donné les outils nécessaires à sa réalisation ? Donnez un exemple.

Variété de la tâche

XXIX. Changez-vous régulièrement de tâche au sein de votre travail ? Donnez un exemple.

- Si oui, à quelle fréquence ?
- Quels sentiments ce changement vous procure-t-il, satisfaction, stress, motivation, ennui ?

Auto-efficacité

XXX. Sur une échelle de 1 à 5, comment estimez-vous vos compétences pour accomplir une tâche ?

- Pensez-vous avoir les compétences nécessaires pour accomplir les tâches demandées ?
 - Oui/non, pourquoi ? Donnez des exemples.

• **EXTERIEUR**

Communication

I. Par quels moyens communiquez-vous au-delà de votre équipe ?

Feedback

XXXI. Lors de votre travail, recevez-vous des feedbacks ?

- Si oui, par qui et à quelle fréquence ? Donnez un exemple.

Leader externe

XXXII. Est-ce que les équipes sont supervisées par une personne externe ?

XXXIII. Quel est la fonction de cette personne externe dans l'organisation ?

XXXIV. Quel est le rôle de cette personne externe ? Donnez des exemples.

XXXV. Quelles sont vos attentes par rapport à cette personne externe en terme de support dans votre travail ?

4. Questionnaire quantitatif pour les employés et sociogramme.

5. Conclusion

Remercier, résumer l'entretien et les idées énoncées de manière générale, et transmettre les résultats obtenus de la recherche menée par la suite.

ANNEXE N°12 : Guide d'entretien semi-directif adressé aux leaders externes

1. Introduction

Dans le cadre de la fin de mes études à la Louvain School of Management en ingénieur de gestion, je réalise un mémoire sur le leadership partagé en entreprise. Pour se faire, je dois identifier une entreprise appliquant les caractéristiques du leadership partagé au sein de sa structure. Et ce, dans le but de comprendre comment le leadership partagé influence-t-il les comportements des employés au travers de divers incitants.

Les données seront récoltées via des interviews individuelles semi-directives d'une durée de plus ou moins 45 minutes. Les enregistrements seront supprimés à la fin du mémoire, après leur retranscription. De plus, cette récolte d'informations restera anonyme tout au long du processus.

Nous vous demandons donc de prendre le temps avant de répondre à chacune des questions suivantes. En effet, l'exhaustivité sur les questions ne peut qu'être bénéfique pour la richesse de cette étude et de ce travail. Si vous ne comprenez pas le sens de la question ou si cette dernière n'est pas claire, n'hésitez pas à demander une reformulation.

2. Informations pratiques

PERSONNE INTERVIEWEE :

Age :

Sexe :

Profession actuelle :

Durée de travail chez Decathlon :

Années d'expérience dans le monde du travail en général :

Endroits ultérieurs de travail :

3. Questions**THEMATIQUES :**• **INDIVIDU**

- I. Pouvez-vous me décrire votre fonction au sein de Decathlon ?
- II. Quelles sont vos responsabilités ?
- III. Comment pouvez-vous qualifier votre leadership ?
 - a. Directif ou de soutien/support ?

Influence sur autrui

- IV. Sur une échelle de 1 à 5, comment pouvez-vous me qualifier votre influence sur les membres de l'équipe ?
 - a. Comment pouvez-vous décrire cette influence ? Donnez un exemple.

• **L'EQUIPE**

- V. Pouvez-vous me donner un exemple du fonctionnement de votre équipe ?

Relationnel

- VI. Comment pouvez-vous me qualifier vos relations avec votre équipe de travail ?
(Excellente – Bonne – Neutre – Mauvaise – Absente)
 - a. Donnez des exemples.
- VII. A quelle fréquence organisez-vous des meetings avec votre équipe de travail ?
 - a. Donnez des exemple d'un déroulement classique d'une réunion.
 - b. De quoi parlez-vous ?
 - i. Des objectifs ? Des performances ? De la cohésion d'équipe ? De conflits à résoudre ?
- VIII. Outre les meetings, comment communiquez-vous avec votre équipe de travail ?
 - a. A quelle fréquence ? Pourquoi ? Donnez un exemple.
- IX. Lorsque des membres de l'équipe éprouvent des problèmes relationnels, viennent-ils vous voir ?
 - a. Si oui, que faites-vous ? Donnez des exemples.

Performance

- X. Comment sont mesurées les performances globales de l'équipe ?
 - a. Donnez-vous des récompenses/restrictions sur les performances accomplies ?

Autonomie

- XI. Sur une échelle de 1 à 5, comment mesurez-vous l'autonomie des employés dans l'équipe ?
 - a. Donnez un exemple type d'autonomie.
 - b. Par quels moyens encouragez-vous l'autonomie des membres ?

Responsabilité

- XII. Comment sont réparties les responsabilités au sein de l'équipe de travail ?
 - a. Donnez un exemple.

Motivation au travail

- XIII. Êtes-vous soucieux de la motivation des employés ?

- a. Si oui, que faites-vous pour la mesurer et par quels moyens vous voulez l'influencer ?

XIV. Pensez-vous que la motivation au travail influence-t-elle les performances de l'équipe ?

Satisfaction au travail

XV. Comment mesurez-vous la satisfaction au travail ?

XVI. Dans quelle mesure est-ce important pour vous ?

XVII. Selon vous, y a-t-il un lien entre la motivation et la satisfaction au travail ?

Feedback

XVIII. De manière générale, donnez-vous des feedbacks concernant vos collègues ?

- b. Si oui, à qui et à quelle fréquence ?

- c. Pouvez-vous me donner un exemple type de feedback que vous avez pu donner ?

• TACHE

Identification de la tâche

XIX. Lorsque les membres rencontrent des difficultés vis-à-vis de leur tâche, viennent-ils vous voir ?

- b. Si oui, que faites-vous ? Donnez des exemples.

XX. Comment pouvez-vous me qualifier la compréhension de la tâche des employés ?
(Excellente – Bonne – Neutre – Mauvaise – Absente)

Variété de la tâche

XXI. A quelle fréquence, changez-vous le contenu des tâches ?

- c. Est-ce que l'initiative provient des employés, de vous, ou les deux ?

Prise d'initiative

XXII. Quels genres de libertés ont les membres de l'équipe ?

XXIII. Comment valorisez-vous la prise d'initiative au sein de l'équipe ?

4. Questionnaire quantitatif adressé au leader et sociogramme.

5. Conclusion

Remercier, résumer l'entretien et les idées énoncées de manière générale, et transmettre les résultats obtenus de la recherche menée par la suite.

ANNEXE N°13 : Questionnaire quantitatif adressé aux employés**Énoncé :**

Pouvez-vous répondre aux questions ci-dessous en entourant la bonne proposition avec la phrase énoncée, si vous êtes : (1) pas du tout d'accord, (2) pas d'accord, (3) neutre, (4) d'accord, et (5) tout à fait d'accord.

Questions :

1) J'exécute une tâche donnée par mon supérieur sans protestation :

1 2b 3 4c,d 5e

2) Je vais au-delà de ce que mon supérieur m'a donné comme tâche :

1 2 3c 4b,e 5d

3) J'ai besoin de peu d'indications, lorsque l'on me donne une nouvelle tâche à effectuer :

1 2 3 4b,c,d,e 5

4) Lorsque mes objectifs sont fixés, je peux évoluer seul :

1 2 3c,d 4 5b,e

5) Je me pose des questions concernant la tâche qui m'a été assignée :

1 2 3d 4c,e 5b

6) Lorsque j'ai une nouvelle tâche, j'utilise mon esprit critique tout au long de cette tâche :

1 2d 3e c 4 5b

7) Je n'hésite pas à amener des idées de méthodes différentes que celles proposées par Decathlon:

1 2 c 3d 4e 5b

ANNEXE N°14 : Questionnaire quantitatif adressé aux leaders externes**Énoncé**

Pouvez-vous répondre aux questions ci-dessous en entourant la bonne proposition avec la phrase, si vous êtes : (1) pas du tout d'accord, (2) pas d'accord, (3) neutre, (4) d'accord, et (5) tout à fait d'accord.

Questions

- 1) Je planifie des tâches à court terme dans un objectif long terme :

1 2 3 4 5a,b

- 2) Je décris les performances attendues à travers l'explication d'objectifs clairs vis-à-vis de la tâche à accomplir:

1 2 3b 4a 5

- 3) Je supervise les opérations et évalue les performances vis-à-vis de mon équipe de travail :

1 2 3a 4b 5

- 4) J'encourage et je soutiens les membres de mon équipe :

1 2 3 4 5a,b

- 5) Je reconnais le travail fourni et les performances accomplies par mes employés :

1 2 3 4a 5b

- 6) Je développe les compétences et la confiance des membres :

1 2 3 4b 5a

- 7) Je consulte les membres de l'équipe avant de prendre des décisions :

1 2 3 4 5a,b

- 8) J'encourage les membres de mon équipe à prendre des initiatives dans le cadre d'une résolution de problème :

1 2 3 4 5a,b

- 9) Je surveille l'environnement externe à l'équipe :

1 2 3a 4b 5

- 10) Je propose une vision et/ou une stratégie innovante :

1 2 3 4a,b 5

- 11) J'encourage les pensées innovantes au sein de mon équipe de travail :

1 2 3 4 5a,b

- 12) Je n'ai pas peur de prendre des risques pour provoquer un changement :

1 2 3 4a 5b

LÉGENDE :

A = CO-LEADER : 52

B = SPORT LEADER : 54

ANNEXE N°15 : Tableau récapitulatif des personnes interviewées

Collaborateur	Fonction	Sexe	Age (ans)	Ancienneté (ans)	Autres travail
A	Leading Team	H	27	3	/
B	Sport Leader Team Leader	H	29	2 et demi	4ans dans un parc acrobranche
C	Team Player	F	24	1 an et demi	-Indépendante -1an d'intérimaire
D	Team Player Sport leader	H	26	2 ans	/
E	Team Player	H	49	4 ans	-10ans dans un bureau d'assurance -16ans dans une pharmacie

ANNEXE N°16 : Retranscription des interviews avec le leader externe

A – Co-leader, membre de la leading team

- Quel âge as-tu ?

27 ans

- Quel est ta fonction au sein de Decathlon ?

Membre de la leading team

- Depuis combien de temps travailles-tu chez Decathlon ?

Trois ans.

- As-tu eu d'autre(s) expérience(s) professionnelle(s) auparavant ?

Non, je suis directement venu travailler ici en sortant de l'école.

- Peux-tu décrire ta fonction au sein du Decathlon Evere ?

Je suis ce que l'on appelle au sein de Decathlon un co-leader, ou un membre de la leading team, sous-entendu de la leading team du magasin à Evere. Alors comment cela marche : nous avons tous ou toutes des responsabilités qui sont cross au magasin, comme par exemple ici sur le pilotage économique ou l'organisation humaine que nous allons avoir, sur les relations internes des écosystèmes, sur le RH, beaucoup de choses qui sont déléguées au niveau du magasin. Nous avons un leader par magasin qui a la responsabilité finale sur ce magasin qui s'entoure de deux, trois, quatre co-leader qui en fait auraient été appelés auparavant des « directeurs en formation ». Ils vont s'approprier beaucoup de pavés qui étaient des responsabilités d'un leader de magasin. Dans cette équipe de trois ou quatre personnes, on couvre toutes les responsabilités du magasin. Les principales que l'on a et que l'on partage tous, c'est l'animation des sport leaders et des écosystèmes qui représentent une grosse partie de notre emploi du temps. A côté de ça, chacun décide de travailler plus sur des sujets que l'on affectionne comme la RH, des pavés économique etc.

- Peux-tu me parler du fonctionnement des écosystèmes au sein du Decathlon Evere ?

Alors c'est intéressant de savoir d'où nous venons. C'est-à-dire qu'avant nous n'avions qu'un sport, un manager d'une équipe, donc le magasin était morcelé en fonction des saisons, entre quatorze et quinze rayons. Ce qui faisait que nous avions des réunions collectives nous étions tout de suite quatre ou cinq de la leading team plus quinze managers de rayons. Nous avions des réunions de plus ou moins vingt personnes. Ces réunions ne concernaient pas tout le monde de la même manière et étaient un peu moins dynamiques. De plus, il y avait beaucoup de redondances entre guillemets, comme par exemple, moi je faisais un job et mon manager de rayon faisait le même job, et donc on ne mutualisait pas grand-chose. Et donc on a décidé de se réorganiser. La première motivation était au niveau de ce qui pouvait faire le plus sens auprès de nos clients et de nos utilisateurs. Par exemple : moi si je veux acheter un vélo enfant et puis après je veux acheter une trottinette, et l'employé dit « Ah non ça c'est pas mon rayon, je ne sais pas m'en occuper », ce n'est pas logique pour le client parce que si un enfant veut une trottinette et bien ça doit être la même chose. On a voulu regrouper tout ce qui était sports cousins que l'on appelle des écosystème un peu plus grand. Aujourd'hui on en a 8, en fait 9 avec l'accueil et le service client. Ils regroupent des sports qui sont cousins et là on va pouvoir mutualiser certaines responsabilités pour ne plus les faire quinze fois, mais les faire seulement 8 fois. De telle manière, les réunions que nous avons avec les leaders où il n'y a plus qu'un interlocuteur par écosystème qui est mandaté sur cette responsabilité. Comme je t'avais expliqué, chaque écosystème a un certain nombre de responsabilités à couvrir comme par exemple le service après-vente, la sécurité, le pilotage économique. A la place d'avoir une réunion avec quinze personnes sur le pilotage économique, nous avons 8 personnes sport leader qui sont mandatées sur le pilotage de leur écosystème.

Toute une transformation sur le système qui fait que l'on est plus efficaces et qui responsabilise plus.

- Peux-tu définir les différentes fonctions au sein de cette nouvelle transformation ?

Je vais commencer par le tout début. Donc tout d'abord lorsque l'on rentre dans l'entreprise, on est un **Team Player**. C'est une personne au service d'un sport. Par exemple : je suis du conseil produit, au service d'achalandage du linéaire, comment je présente mes produits. Ma responsabilité elle tourne autour d'un sport.

A côté de cela nous avons des **Sport Leader**. Ils sont engagés pour avoir la responsabilité de développer le sport dans lequel ils se situent. Par exemple : nous on va engager un sport leader football, sa responsabilité ça va être de faire grandir son sport sur Bruxelles. Ce sport leader, il va engager des team player pour l'encourager dans cette tâche. Parce que si c'est un sport assez important, il ne peut pas le faire tout seul.

Ces sport leader, s'ils ont une équipe, ils deviennent des **Team Leader**. On peut avoir des sport leader qui ne sont pas de team leader. Par exemple : un sport leader pin pong n'a pas besoin de trois collaborateurs auprès de lui pour développer son sport, car c'est un très petit sport.

Enfin, nous avons les membres de la **Leading Team** qui vont accompagner les sport leaders dans le développement de leur sport. On va les challenger et challenger leurs décisions, on va aussi les guider dans souvent ils sont là comment je dois faire pour gérer la période de solde, ou j'ai des choix à faire dans mon linéaire comment je peux m'entreprendre. Notre responsabilité c'est de les conseiller en tant que membre de la leading team et bien sûr s'assurer que chaque sport leader ait des KPI, une mission, des engagements, dans le but de l'obtention de cette mission et de ces KPI. Mais surtout, c'est beaucoup moins noir ou blanc que ça, c'est comment je peux t'aider pour y arriver, qu'est-ce que tu as besoin, quels sont tes pistes de développement ?

- Comment peux-tu qualifier le leadership du Leading Team, directif ou de support ?

Le leadership du leading team est plus de support, parce que nous ici nous croyons que chaque Sport Leader a sa propre boutique au sein d'un magasin Decathlon. Donc moi je ne vais jamais aller imposer B (sport leader) qui sont sur le running et l'athlétisme, ok cette année tu dois faire autant de chiffre d'affaires, avec autant d'euros par personnel etc. Non moi je vais dire, ok c'est quoi ton engagement que tu penses être ambitieux. Elle va travailler dessus.

- Quels sont les outils que tu vas mettre en place ? Combien de fois vas-tu les voir pour les supporter ?

Nous avons ici une politique d'entretiens individuels. Qui fait qu'avec ton coach et ton leader tu vas avoir des entretiens réguliers. Ce qui fait qu'avec le leader on est maintenant sur un rythme de une fois toutes les deux semaines. Avec bien sûr deux entretiens charnières, un au début et un à la fin de l'année. L'entretien de début d'année va être : ok, comment c'est passée l'année écoulée, quels vont être les nouveaux objectifs que tu te fixes pour l'année à venir. L'entretien de mi-année, il va servir à faire le point sur les six premiers mois et éventuellement réadapter les objectifs si on se rend compte qu'ils ne sont pas atteignables ou soit on s'y prend mal. Donc en fait, on va essayer de faire un peu le bilan là-dessus. Tous les entretiens entre les deux, c'est des entretiens qui vont être plus fonctionnels, opérationnels sur, où tu en es sur les partenariats que tu as voulu mettre en place, si tu as besoin d'aide, on va aller un peu en linéaire si nous voyions que les chiffres sont un peu à la traîne. On va aller visiter un autre magasin pour voir comment ça se passe. Donc c'est vraiment du support et du challenge. L'objectif n'est pas que le leaders sorte de là avec une liste de courses que nous lui avons donné. C'est plutôt, après échanges, qu'est-ce que l'on observe, comment tu vas te mettre en action et en mouvement.

- Établis-tu un plan d'action avec le sport leader ?

Nous avons une trame pour le entretien qui varie, où il y a deux pavés importants. L'un sur les engagements que j'avais pris par rapport avec mon dernier entretien où j'en suis, et l'autre quels engagements je vais entreprendre pour le prochain entretien. Forcément nous débriefons ça et s'il y a des objectifs qui ne sont pas atteints ce n'est pas grave, on va essayer d'identifier le pourquoi et comment atteindre ça pour les prochains objectifs.

- Comment communique-tu avec ton équipe, sport leader et team player ?

Alors il y a deux différentes manières. Tous les lundis, nous avons des réunions avec les leading team et les leader des écosystème (sport leader), sur des sujets différents. Par exemple si nous sommes en début d'année, nous allons avoir la discussion sur le budget de début d'année avec les leaders mandaté. En fonction des sujets cela va être des personnes différentes qui vont venir. 9a c'est un moment important pour l'alignement de tous les écosystèmes mais aussi pour tous les magasins. Tout le monde reçoit la même information et c'est ça qui fait que le magasin est uni et qu'il n'y a pas le foot qui a une stratégie complètement différente que la natation qui est à côté.

- Comment fais-tu pour savoir que le sport leader communique bien avec ses team player ?

Alors ça se voit assez facilement parce que la deuxième manière de communiquer. Moi, je crois beaucoup au management baladeur. Donc je travaille avec les équipes sur le terrain les samedis qui sont plus chargés en commerce, donc je fais du conseil client, du facing dans ces rayons-là. C'est des très bons moments pour prendre la température. Et puis ça se voit quand on fait passer un message dignement et que l'on voit que certains collaborateurs (team players) qui sont perdus et bien là on se demande si le leader mandaté pour cet écosystème a bien transmis le message. C'est à nouveau dans mon rôle, en tant que membre de la leading team, de demander au sport leader pourquoi ses membres ne sont pas au courant. Est-ce qu'il a eu le temps de communiquer ou s'il y a un autre problème.

- Donc dans ces moment-là, vas-tu vers lui pour communiquer ?

Toujours ! Dans ces moment-là, je suis dans une optique, non pas de contrôle où je vais exprès aller voir des collaborateurs pour leur demander de répéter ce qu'un sport leader leur a dit. Ca c'est pas du tout ma manière de faire. Je suis surtout dans l'application de « confiance à priori », appelé chez Decathlon. Ou comment je peux trouver ce qui n'a pas marché, pour que ça fonctionne mieux la prochaine fois tout simplement.

- Comment peux-tu qualifier tes relations avec les sport leader et ensuite avec tes team player ?
(Excellent – Très bonne – Bonne – Neutre – Mauvaise)

Ca va dépendre de qui. Je dirais globalement excellent pour tous. Maintenant, je n'ai pas envie de dire que j'ai un avantage mais j'ai commencé à travailler chez Decathlon il y a trois ans et demi en tant que team player. Et puis je suis passé manager de rayon à l'époque et puis maintenant leading team. J'ai donc facile à m'identifier au quotidien auprès de tous les team player. Tu as certains des membres de la leading team qui ont été recruté directement et qui ont plus de mal ou ils ont parfois un comportement ou ils se considèrent comme dans une tour d'ivoire. Mais ce n'est pas du tout ma vision. Donc moi j'ai cet avantage d'avoir été team player dans ce magasin et c'est facile d'aller voir moi car j'ai une meilleure compréhension. Ca c'est dans la personnalité de chacun, je vais facilement vers les gens, dans la manière dont toi tu vas te comporter ou dont toi tu vas répondre à leurs remarques, à leurs craintes, à leurs attentes. Tu vas les encourager à venir près de toi. Si tu leur dis : « écoute, moi je n'ai pas le temps, boucle moi un Google agenda pour en discuter », c'est pour moi mettre des barrières. Si tu es hyper accessible et disponible tu vas créer quelque chose.

- Lorsque tu remarques un conflit entre les team player du point de vue relationnel, que fais-tu ?

On essaye d'implanter de plus en plus une culture du feedback, qui est hyper importante. On considère que donner un feedback c'est de faire un cadeau. Donc la première chose que je ferais c'est justement d'encourager ces deux personnes avec qui ça se passe moins bien, de se rencontrer et d'en discuter de manière ouverte. Nous sommes tous des adultes, on est tous assez mature pour prendre un feedback correctement. Et si c'est pas le cas, soit un sport leader, soit moi, en fonction des personnes impliquées, jouent un peu un rôle de médiation. Ce qu'il faut retenir c'est que nous sommes quand même sur un lieu de travail. Ok on s'entend bien, on s'amuse bien c'est quand même un environnement professionnel et il y a un cadre qu'il faut respecter. S'il faut parfois le réaffirmer et bien nous le réaffirmons. Ca passera toujours pas mettre les protagonistes ensemble et essayer de démêler la pelote de laine.

- Comment peux-tu qualifier ton influence sur les membres de l'équipe ?

Il y a deux niveaux. Au plus proche tu travailles avec les personnes et au plus une relation de confiance va s'instaurer. Et donc au plus le feedback va être reçu facilement. Mais par exemple il y a des nouveaux collaborateurs ou des collaborateurs avec qui je passe moins de temps qui vont peut-être voir si je leur dis quelque chose comme une injonction. Alors que ce n'est pas le cas. Donc en fonction de la relation que tu as avec la personne cela va être vu comme soit un coup de pouce ou un recadrage. Parce que mine de rien, nous sommes un peu victime de ce terme « leading team », qui dans l'opérationnel nous sorte des équipes de tous les jours. Il y en a parfois qui considèrent que lorsque la leading team dit quelque chose c'est un des dix commandements et qu'il faut le faire.

- Par conséquent, que penses-tu de cette transformation « leading team » qui est au final un chapeautement hiérarchique ?

Alors dans un magasin de la taille du nôtre, nous n'avons pas le choix. Et donc redispacher toutes les responsabilités des leading teams au sein des sport leaders ça ferait qu'ils auraient un emploi du temps à 200%. Un magasin de Schelle, ils sont que deux. Un directeur de magasin et un autre co-leader. Il y a moins cette facette. Mais ils ont un plus petit magasin et des leaders qui sont là depuis bien longtemps. C'est plus facile de faire disparaître cette leading team.

- Combien de travailleurs y a-t-il au sein du Decathlon Evere ?

En fonction des saisons, je dirais entre 150 et 250 collaborateurs.

Au début on s'appelait la structure et c'était un peu hiérarchique, mais il faut regarder d'où nous venons. Et nous sommes dans une logique de transformation et on s'est encore posé la question il y a un mois ou deux, sur le terme de leading team est-il encore pertinent. Ou si on ne s'appellera pas plutôt leader de projet, ou accompagnateur de sport, qui contribuerait justement à abattre ces symboles hiérarchiques. Parce que un ce n'est pas spécialement ce que nous voulons vivre et le fait de garder un nom comme ça, ça rappelle juste ce qui se passait il y a un an ou deux, qui était plus hiérarchique.

- Penses-tu que le fait d'abattre ces limites hiérarchiques pourrait motiver les employés, ou changer leur comportement ?

En fait oui et non. Ce qui va jouer sur leur motivation c'est le contenu de leur emploi. Et c'est l'autonomie dont ils disposent. Et que l'on s'appelle X, Y ou Z, cela ne change pas car notre animation elle est la même. Par contre cela peut enlever une barrière, moi team player de l'équipe fitness j'ai un souci avec mon leader, j'ai envie d'en parler avec quelqu'un et peut-être pour un collaborateur un peu nouveau cela va abattre une barrière. Mais je pense que nous sommes ici dans un symbolique de comment nous allons faire fonctionner le magasin et comment nous allons faire passer un message. En tout cas c'est ma conviction.

- Peux-tu donner un exemple type d'autonomie d'un sport leader et d'un team player ?

Nous travaillons avec le management responsabilisant. C'est-à-dire que c'est en responsabilisant n'importe qui que nous allons faire grandir la personne professionnellement. A partir du moment où tu prends la responsabilité sur un pavé, tu vas prendre l'autonomie sur ce pavé. Alors bien sûr au début, tu vas devoir être accompagné, car ça va être nouveau. Ça va dépendre de chaque personne du point de vue du suivi qu'elle a besoin.

Chaque personne dans Decathlon a un coach et un leader auxquels il peut tout le temps se référer. Il y a des exemples très basiques de tous les jours. Comme la confection d'une tête de condôle, qui sont les produits que nous mettons en tête de rayon. Si un collaborateur a envie de la changer, il y a la liberté de le faire à 100%. Il se rend compte que sa famille de produits ne fonctionne pas bien, il y a l'autonomie de le faire car nous avons la confiance à priori et le droit à l'erreur. Je préfère milles fois quelqu'un qui va essayer un milliard de trucs et qu'il va se tromper 900 millions de fois. Que quelqu'un qui va jamais rien n'essayer. Et c'est le message que nous essayons de faire passer. Au niveau des sport leaders, on leur dit toujours qu'ils sont patrons de leur propre boutique au sein du magasin. C'est-à-dire que leur seule responsabilité c'est de faire grandir leur sport et d'avoir un compte d'exploitation, un résultat, qui

est positif en fin d'année. C'est-à-dire qu'il n'ait pas coûté de l'argent à la boîte, mais qu'il en a rapporté à la boîte. Après il fait comme il veut.

Nous établissons avec le leader le QUOI et c'est à eux de définir le COMMENT. Nous allons observer ça, les challenger, peut-être les aider à réadapter si cela ne marche pas. Même durant nos réunions hebdomadaires que nous avons. A chaque fois nous sortons avec le quoi et le comment c'est les sport leader qui doivent le définir.

- A quel niveau situerais-tu l'autonomie des collaborateurs ?

Cela va dépendre de chaque collaborateur. Mais dans la manière dont ça fonctionne et que l'on communique, nous avons tendance à dire 5. Mais par contre, certains collaborateurs ont peur de se tromper ou qui ont peur de prendre des décisions, et donc ils vont mettre deux mois avant d'agir. D'autres qui s'en foutent, donc ils vont essayer et tant pis s'ils se trompent.

- Pense-tu que la responsabilisation peut stresser les collaborateurs ?

Il y en a ça les stresse clairement. Là c'est le rôle de son leader ou de son coach en fonction du sujet de savoir pourquoi et de le mettre à l'aise et c'est son rôle de l'accompagner là-dedans. Peut-être que le morceau va être beaucoup trop gros et c'est le leader qui va définir avec lui le premier pas, puis le deuxième pas. Il y a des leaders qui sont très bons pour le faire et puis il y a des leaders qui sont pas bons pour le faire. De nouveau cela va dépendre de tout à chacun, de l'animation dont on reçoit. Chaque leader a une manière d'animer qui est un peu différente. Dans les lignes et les objectifs c'est la même chose, mais on ne peut pas nier le fait que les gens ont des qualités différentes.

- Combien de personnes sur 5, seraient stressées de cette prise de responsabilité ?

Je dirais que c'est plus un car il y a aussi le fait qu'au plus tu es jeune dans l'entreprise, au plus tu vas avoir des appréhensions à entreprendre. Une fois que tu as une équipe qui roule, qui est stable, cela va être très facile.

- Ici la majorité des employés ont entre 20 et 29 ans, alors le stress ne serait pas plus élevé, ça ne serait pas un frein à cette prise d'initiative et cette prise de risques ?

C'est personne car par exemple nous avons des gars de 21 ans qui arrivent, qui étaient chez les scouts, qui avaient des responsabilités dans un cercle étudiants, qui ont eu des jobs étudiant à côté et qui sont naturellement plus entreprenants. Le gros gap qui existe c'est entre les contrats étudiants et les contrats CDI. Les contrats étudiants, ils vont être beaucoup plus retissants à entreprendre car ils sont un à deux jours par semaine. S'ils entreprennent quelque chose le samedi, ils vont devoir attendre une semaine pour voir l'évolution de comment cela a bougé et ils perdent le fil.

- Ici la recherche est axée sur les employés à contrat CDI. En se basant sur les employés même. Je dirais sur une échelle de 5, 4 personnes prennent des initiatives. C'est le job du leader de susciter ça au sein de son équipe. C'est en tout cas un des sujets qui est abordé avec mes sport leader et team leader. Du point de vue humain dans l'équipe, y a-t-il juste des exécutants ou des entrepreneurs dans ton équipe et pourquoi. Pourquoi ceux qui sont exécutants ne sont-ils pas des entrepreneurs ? Peut-être que cela ne les intéresse pas ou peut-être qu'ils ont peur ? Donc voilà, nous discutons de cela entre nous.

- Quels sont les incitants mis en place par le sport leader pour augmenter cette prise d'initiatives au sein de l'équipe ?

Il faut partir à la base, au moment où tu recrutes les collaborateurs. On cherche, lorsque nous recrutons, des gens qui sont naturellement en rapport avec les valeurs de Decathlon, à savoir la vitalité et la responsabilité. C'est-à-dire que nous recherchons des gens qui sont vitaux, qui ne se reposent pas sur leurs lauriers, qui ont toujours envie d'aller vers l'avant et d'améliorer les choses qui posent problèmes. Le premier point c'est au niveau du recrutement, car nous cherchons des personnes qui vont naturellement aller vers l'initiative. C'est des questions que l'on pose à chaque fois, c'est peux-tu donner des exemples de prises d'initiatives dans ta vie, dans n'importe quoi. On va creuser ça à fond. Si nous recrutons les bonnes personnes ça va être très facile à animer. On va être : ok qu'est-ce qui te dérange, qu'est-ce qui te fait agir, qu'est-ce que tu as dans tes tripes, comment tu as envie de le faire. Tu discutes

comme ça pendant un quart d'heure. Parfois pour certains collaborateurs, tu n'as pas besoin d'aller chercher comme ça des exemples, ils le font naturellement. Au niveau du recrutement, nous recherchons de gens qui sont en accord avec la culture de Decathlon.

Après, il y a des personnes qui sont moins en accord avec ces principes et c'est notre job. Cela passe à travers le droit à l'erreur, montrer qu'ils peuvent se tromper ce n'est pas grave. Mettre l'accent sur le fait que chaque collaborateur chez Decathlon sur le plan de développement. Ce plan de développement porte sur les savoirs être mais pas sur le savoir-faire (know-how). Comme par exemple la communication, le courage managérial, la créativité, ...

- A partir de quand ces plans sont-ils mis en place ?

Cela se discute aux entretiens de début et de mi- année où l'on établit sur cet entretien d'une journée. On va repasser en revue les 13 savoir-être que nous avons, sur lesquels tu as envie de progresser et comment tu vas le faire. A chaque entretien, on va regarder comment la personne a avancé sur tel ou tel pavé. Lorsque l'on va débriefer en entretien où la personne avait envie de t'améliorer sur tel ou tel aspect et bien prend l'initiative, ose pour te développer là-dessus. Naturellement il va y quelque chose qui va bouger et qui va en ressortir pour développer les points abordés.

Mais nous utilisons le plan de développement pour que la personne sorte de sa zone de confiance de temps en temps. Dès que quelqu'un est dans sa zone de confort, je considère que la personne est dans un kayak et qu'elle est portée par le courant. Alors oui cette personne avance toujours, mais ce n'est pas lui qui décide comment il avance. S'il y a un rocher qui est présent, il va foncer dedans, et bien on ne savait pas le prévoir avant que ça arrive. On va toujours essayer de ok tu es dans ta zone de confort maintenant, tu es rodé comme une machine, maintenant qu'est-ce que tu aimerais apprendre en plus.

- Y a-t-il des formations sur les plans tant personnel que professionnel ?

Oui nous avons beaucoup de formations autant sur les savoir-faire, que sur les savoir-être. Cela fait partie des plans de développement mais c'est, je vais dire, trop facile. En effet, je vais dire par exemple que j'ai envie de fédérer les gens autour de moi, je vais aller suivre une formation pendant deux jours sur comment mobiliser mon équipe pour l'avoir à mes côtés. C'est bien mais c'est beaucoup trop light. Donc comment tu vas faire c'est par exemple le samedi (jour de match ou il y a un grand chiffre d'affaire) prendre l'équipe où tu vas prendre la parole en collectif, qui va expliquer les objectifs de la journée, qui donne les priorités et qui organise le planning de l'équipe. Pour moi, cet exercice fait progresser mille fois mieux que la formation. La formation va te donner un outil mais c'est à toi à le développer et l'utiliser. Nous permettons aux collaborateurs de mettre en pratique ce qu'ils ont appris par le biais de formations, sinon il n'y a pas d'intérêt à faire des formations. Les formations nous n'utilisons pas cela comme un appas lors de nos recrutements pour montrer aux gens. La formation est considérée comme win-win autant pour l'employé que pour l'employeur.

- Lorsqu'un membre émet une difficulté avec la tâche à accomplir, qui va-t-il voir ? Leur sport leader ? A quel moment peut-il aller les voir ?

Oui la première personne qui vont aller voir c'est le collègue qui travaille en même temps que lui comme il est juste à côté. « Tiens comment tu ferais ça toi ? ».

- Qualifierais-tu cela de partage de connaissances ?

Oui bien sûr. Nous sommes des équipes qui travaillons beaucoup ensemble. C'est vraiment hyper important pour nous. Car comme au sport au fait, quand tu es dans une équipe de foot, tu joues le même match, tu as le même objectif c'est de gagner le match que ton collègue.

- Imaginons le collaborateur A a comme tâche la construction de son rayon, s'il demande à son collègue B de l'aide. Comment est répartie la responsabilité si le rayon est mal fait ?

La responsabilité sera détenue par A parce que nous fonctionnons par des airs de responsabilité par les team player. Par exemple dans le rayon marche/course à pied, il y a un collaborateur qui va avoir la responsabilité sur toute la famille comme trail et donc si lui décide de faire un changement, il pourrait

demander à son collègue de venir l'aider, mais c'est lui qui va endosser la responsabilité de comment sa famille va être présentée et si elle performe bien etc.

Au final on va débriefer avec A car c'est lui qui a pris l'initiative et B a juste donné un coup de mains à A. Mais par contre si B a dit tu devrais faire comme ça et qu'au final ça se plante on va aller demander à B pourquoi il a voulu faire comme ça et pas autrement. Si par exemple, il se justifie en disant que cette manière fonctionne correctement chez lui et que l'on se rend compte que ça marche chez lui mais pas chez nous. Au final, on s'en fout. Car on privilégie mille fois le droit à l'erreur, qu'il essaie quelque chose, que ça ne fonctionne pas et que l'on rechange. Que A dit qu'il a la flemme et que donc B ne veut pas l'aider.

Nous essayons de comprendre pourquoi les gens ont agi d'une certaine manière et pas une autre. Il faut comprendre pourquoi on s'est planté.

- De manière générale, comment qualifies-tu la compréhension des tâches des employés ?

Chez Decathlon, et plus particulièrement moi, nous sommes animés par le pourquoi et le sens des choses. Lorsque je donne une formation sur un sujet de savoir-faire, purement technique de deux heures. Je passe une heure à expliquer le pourquoi on le fait et une heure du comment on le fait. Parce qu'il n'y a rien de pire de faire quelque chose parce qu'on m'a demandé de faire cette chose. Mon objectif c'est : tu fais quelque chose, parce que tu comprends pourquoi tu devais le faire. Et donc c'est quelque chose que moi je demande à tous les leaders que j'accompagne, le sens c'est hyper important. Par exemple : au Vietnam, les leaders sont très directifs et ne donnent jamais le sens des choses de pourquoi il faut faire comme ça. C'est typiquement inscrit dans leur culture. Ils nous ont expliqué, dans le cadre du développement d'un Decathlon au Vietnam, que lorsqu'ils sont tout petits à l'école et au boulot, ils attendent toujours que quelqu'un leur explique comment ils doivent faire. Et ils s'en foutent de savoir pourquoi.

Par opposition, ici, par expérimentation personnelle et dans le magasin aussi, nous avons identifié que lorsque tu ne sais pas pourquoi tu fais tel ou tel chose, tu ne vas pas le faire avec motivation, tu vas le faire mal.

- Selon toi, le sens des choses peut-il apporter plus de motivation ?

Mais bien sûr ! C'est hyper important, non seulement au niveau de la motivation, mais aussi dans la manière dont la tâche va être effectuée. Par exemple, si je t'explique pourquoi il faut le faire, si pendant la tâche tu as l'option A et B, tu vas te reconnecter au sens et te demander c'est quoi l'objectif. C'est-à-dire : pourquoi je fais ça ? Donc le sens va donner plus d'autonomie.

- L'autonomie apporte-t-elle plus de performance à l'équipe ?

Je pense que oui, parce que tu vas pouvoir replacer ta tâche dans un contexte global et dans le pourquoi tu vas le faire. Donc ça va répondre au pourquoi tu vas le faire de manière plus précise à l'objectif que tu poursuis. Et aussi, forcément tu vas le faire avec plus d'entrain et tu vas mieux le faire.

- Penses-tu que l'esprit critique est plus utilisé au niveau des employés ?

Oui bien sûr. Au plus tu vas avoir de l'ancienneté dans la boîte et au plus tu vas pouvoir avoir un esprit critique. On parle de challenge mais on va challenger certaines décisions aussi. Donc voilà il faudrait faire ceci car nos utilisateurs ils attendent ça, et que la situations actuelle ne correspond pas, alors peut-être que le collaborateur va dire « non moi je ne suis pas d'accord avec ce que tu dis ». Les jeunes collaborateurs dans le sens qui viennent d'arriver dans la boîte, on plus une optique d'éponge, je prends, j'assimile. Lorsque toi tu veux te forger tes propres convictions tu vas pouvoir confronter ce sens. Soit tu vas pouvoir l'appuyer et dire que tu es d'accord, soit tu vas essayer de le challenger un petit peu.

- Comment qualifies-tu « l'ancienneté chez Decathlon » ?

Ca peut aller très vite. Les collaborateurs qui sont déjà dans la boîte depuis deux ou trois ans. En fait, on parle de « conviction », qui est plus significatif que l'ancienneté. Par exemple tu peux avoir des collaborateurs qui sont là depuis 10 ans mais avoir zéros conviction sur comment enchanter un client ou

sur comment améliorer ton approvisionnement produit. Par contre, tu peux travailler dans la boîte depuis deux ans et avoir des convictions hyper fortes là-dessus.

- Comment qualifierais-tu la politique de conviction au sein de Decathlon ?

Un team player peut avoir un échange de convictions avec un directeur de magasin qui travaille depuis 14 ans dans la boîte. Voilà le team player va pouvoir lui dire qu'elles sont ses convictions par rapport à son travail auprès des clients et pareil pour le directeur. Ils vont tous deux échanger. Et si nous étions dans une boîte où le leader magasin dit « c'est comme ça parce que je l'ai dit », alors je pense que je ne serais plus dans cette boîte. Cela va dépendre, et encore il y a beaucoup de subjectivité ce que je vais te dire maintenant, mais des directeurs magasin qui accorderaient beaucoup de droit à l'erreur et qui disent « non c'est comme ça ». Peut-être que tu vas avoir des collaborateurs qui oseront pas avec notamment les barrières dont je te parlais tout à l'heure. Ou bien qu'il va dire, mais cela fait 14 ans qu'il est dans la boîte donc je ne vais pas aller à l'encontre de ce qu'il m'a dit et je ne vais pas le challenger.

- Est-ce que l'aspect âge peut être une barrière à l'esprit critique ?

Je vais te donner un contre-exemple, les trois leaders que j'accompagne, ils sont tous les trois plus vieux que moi et dans l'équipe running, le team player E a 49 ans et tout le monde s'en fout. C'est vraiment un échange de convictions lorsqu'il y a un désaccord avec ce qu'il propose on en discute. Pareil pour l'échange du feedback. Exemple : si E a des convictions sur les utilisateurs running qu'il voit tous les jours et que moi j'ai des convictions aussi mais que je travaille beaucoup moins au contact avec ces utilisateurs running et bien je fais confiance à E. C'est le principe de subsidiarité. Mais vraiment c'est des échanges de convictions et des débats là-dessus. Après là où c'est difficile c'est du point de vue de la personnalité des collaborateurs qui sont moins forts pour défendre leurs convictions vont être un petit peu pénalisés. Mais là encore de nouveau il faut l'écrire dans le plan de développement de la personne : « comment je peux transmettre mes convictions aux autres ? ».

- Le plan de développement permet-il d'aider et de les faire grandir les collaborateurs ?

Le plan personnel est au service des plans professionnels. C'est comment en tant que personne je puisse me développer et être un meilleur collaborateur.

- Comment peux-tu qualifier la motivation des collaborateurs avec cette transformation au sein de Decathlon Evere ?

Moi j'ai envie de dire oui, mais j'ai envie de le nuancer. Clairement au niveau des team players, ils ont l'occasion de travailler sur plusieurs sujets qui étaient chassés gardés des managers dans l'ancien système. Par exemple : un collaborateur tennis qui a pris le lead sur le recrutement du magasin, qui organise la représentation de Decathlon à des salons de recrutement, qui participe à des journées de recrutement pour des étudiants pendant l'été etc. Avant il aurait eu moins l'occasion de le faire, car ces activités étaient chassées gardées des managers. Cela colle avec la Vision de 2016, Do what I love, où c'est rapprocher les collaborateurs, tout le monde, de leurs talents et de leurs passions.

Dans le drive que je t'ai montré, tu as aujourd'hui des collaborateurs comme E qui est moniteur et formateur linéaire, et il a pris la responsabilité sur l'écosystème de l'exigence et du niveau sur l'écosystème. Quelque chose qu'il aurait pu moins faire avant ou du moins de manière moins formelle. Ou le membre de la leading team aurait été voir le manager du rayon à la place de E qui a pris cette responsabilité-là. Clairement il y a cette volonté auprès des team player de créer ce truc-là chez tout le monde. Bien évidemment il y en a qui ont un peu plus de mal à rentrer dans cette logique, il y en a qui ont peur, il y en a qui n'ose pas. Il y a des leaders qui vont encourager ça un peu moins. Donc c'est vraiment une vision, un objectif que nous avons, mais chacun va à son propre rythme. Par contre, chez les anciens managers, il y en a qui se sont moins retrouvés. Pour plusieurs raisons, la première c'est lien au titre et à l'égo, car avant ils étaient liés à quelqu'un, ils étaient le patron lié à quelqu'un. ET maintenant plus, ils sont leur team leader ou le sport leader. Le monopole sur le recrutement et le pilotage, ils ne l'ont plus. Maintenant, ils partagent leurs responsabilités. Il y en a qui ont quitté la boîte car ils ne se retrouvent plus dans ce nouveau système. Alors oui, nous avons perdu des profils forts. Et

c'est peut-être dommage. Mais nos convictions sur l'humain, c'est que si quelqu'un est dans une optique de patron et je refuse de responsabiliser mes collaborateurs, alors peut-être qu'il n'a pas sa place dans la boîte. Ça fera toujours débat ce sujet, car oui tu perds de bons profils, mais tu ne fais pas une bonne omelette sans casser des œufs. Et cette modification de notre stratégie humaine, elle a certains coûts.

- Peux-tu faire un lien avec la motivation des team leader et leur travail ? Sont-ils plus heureux, moins stressés ?

Sur le principe j'ai envie de dire oui, car cela permet à un ancien manager qui devait faire tout, des trucs qu'il aimait pas et des trucs qu'il aimait, de garder des trucs qu'il aime et déléguer/responsabiliser des membres de son équipe sur des trucs qu'il aime pas et que l'un de ses team player adore. Théoriquement, certains managers, qui sont sport leader, ont pu se recentrer sur les choses qu'ils aiment bien. Certains aussi avaient une charge de travail trop importante parce qu'ils avaient tout et qu'ils ont pu alléger ce qu'ils avaient de trop. En pratique, parfois certains leaders n'ont pas su déléguer certaines choses qu'ils n'aiment pas faire car tout simplement dans l'équipe personne d'autre n'aime faire ces choses. A ce moment le sport leader doit continuer à faire ces choses qu'il n'aime pas. Par conséquent, cette transformation est vue comme très théorique et moins pratique, car même si le sport leader veut appliquer ce système à 100% et qu'il n'y arrive pas, ce n'est pas faisable.

Dans la théorie, cela permet au leader de se recentrer sur ce qu'il aime bien, là où il a des talents.

- Trouves-tu facile de déléguer ces responsabilités ?

Non. Là où nous on veille au grain, c'est de vérifier si la responsabilité a bien été déléguée. Nous ce que l'on va dire au sport leader, c'est que tu as la responsabilité sur le recrutement et tu l'as tant que tu n'as pas délégué de manière qualitative à quelqu'un. Et si la personne à qui tu as délégué se vautre, c'est la responsabilité du sport leader de reprendre cette tâche en attendant que quelqu'un d'autre veuille bien se responsabiliser dessus. Ça fait parfois grincer des dents des sport leader où ça ne fonctionne pas qui regarde dans d'autres écosystème où il n'y a pas de problème, où le sport leader a su responsabiliser et déléguer pour qu'il puisse à côté faire des choses qu'il aime bien. Celui qui n'arrive pas va mettre ce dysfonctionnement sur cette transformation.

- Selon toi, à quoi est dû le succès des sport leader qui ont su déléguer les responsabilités ?

C'est lié à beaucoup de choses comme à la composition de ton équipe et c'est donc en lien avec le processus de recrutement au départ. Si tu n'as pas recruté correctement ou que tu prends une équipe qui n'a pas envie de prendre des responsabilités alors oui le sport leader va garder toutes les responsabilités sur les bras. Si toi tu es mauvais pour responsabiliser, cela va trembler de partout et ça ne va pas être fait comme il faut. Alors oui ça dépend de l'environnement et des qualités interpersonnelles.

- Enfin, avez-vous des moyens pour mesurer la satisfaction des collaborateurs ?

Une fois par an, nous avons le Team Med Collaborateur. Donc c'est divisé en cinq pavés qui mesure le plaisir au travail et les cinq pavés sont divisés pour au total donner 45 questions. Nous essayons de creuser les sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Nous voyons des trucs hyper révélateur. Par exemple il y a comme question précise : « J'ai une mission claire et précise et je suis accompagné dans celle-ci ». Si tu vas avoir 90% de oui c'est génial et par contre si tu vas avoir 50% c'est que ce n'est pas normal. Tu vas donc savoir si oui ou non c'est une priorité de développement chez nous.

De plus tous les trois mois, nous avons une enquête fréquente sur le sentiment d'appartenance, de création de valeur, cohésion d'équipe, etc. Ces résultats on les utilise un peu moins.

- Sais-tu le pourcentage de satisfaction des collaborateurs chez Decathlon Evere ?

Nous avons une question synthèse à la fin : « je viens au travail avec plaisir », il y avait si tu combine les oui tout à fait et les oui, nous sommes à 95%-96%, en 2017. Globalement en Belgique nous sommes entre 92 et 94%.

ANNEXE N°17 : Retranscription des interviews avec le sport leader

B - Sport leader

- Quel âge as-tu ?

J'ai 29 ans

- Depuis combien de temps travailles-tu chez Decathlon ?

Deux et demi

- Quelle est ta fonction exacte au sein de Decathlon ?

Je suis sport leader et team player dans l'écosystème running triathlon.

- As-tu eu d'autres expériences professionnelles ?

Oui, j'ai travaillé quatre ans dans un parc accrobranche à Wavre.

- Peux-tu me donner un exemple d'une journée type de travail au sein de Decathlon ?
C'est quoi ton rôle, ta fonction ?

Alors je n'ai pas de journée type à te donner comme exemple parce que les journées sont très différentes d'un jour à l'autre en fonction de l'agenda. Il peut y avoir des entretiens, une fois de la permanence, une fois de la couverture rayon, etc.

- Si nous faisons cela différent, en quoi consiste ton rôle en tant que sport leader au sein de Decathlon ?

Ce que l'on attend de moi c'est de développer le sport en local. En quoi cela consiste concrètement, c'est le fait de s'assurer que mon sport répond aux besoins des utilisateurs en local, c'est-à-dire à Evreux. Alors ce que je fais c'est que le « comment vendre » soit vraiment bien et adapté aux personnes. En réalité cela ne me prend pas beaucoup de temps, ce qui me prend du temps c'est plutôt le rôle team leader où là je m'assure que le rayon tourne bien que l'équipe va bien, parer aux imprévus, organiser les journées, etc.

- Peux-tu me décrire le fonctionnement de ton équipe ?

Nous avons une équipe assez grande. Avec deux team leader : une autre et moi-même. Au sein de notre écosystème (Running), c'est un nom comme un autre quoi, nous avons pas mal de sports différents. C'est pourquoi nous avons réparti les sports en deux pôles. L'autre sport leader s'occupe plutôt de la partie course à pied et jogging. Et moi du reste, à savoir, marche, triathlon et sport de précision. Après, nous avons des vendeurs polyvalents, des collaborateurs. Actuellement, il y en a 6 fixes et les étudiants en plus. Il y en a trois sur la partie jogging/running et trois sur la partie marche. Concrètement, moi je suis le leader de trois personnes, quatre en comptant. Et l'autre sport leader s'occupe de tout ce qui est vraiment sur la course à pied et le running. Ça c'est en théorie, mais en pratique, nous travaillons tous ensemble sur tous les pôles. Cependant, moi j'ai la responsabilité que la partie marche et running fonctionne bien. Mais par contre, cela ne veut pas dire que moi et les leaders sont les seuls à s'en occuper, les autres s'en occupent aussi.

- Peux-tu qualifier tes responsabilités au sein de ton équipe ?

Je m'occupe au sein de l'écosystème sur le pavé recrutement et partenariats. Je suis également, plutôt lié à ma fonction, alors là je suis responsable du développement et de l'accompagnement de trois personnes en tant que coach. Ainsi que mon sport.

- Partages-tu ces responsabilités avec d'autres membres ?

Oui. C'est le principe de il y en a un qui est responsable (leader), il y en a un qui est ressource qui vient aider, et il y en a un qui est référent c'est celui que l'on peut poser des questions si jamais. Maintenant quand je te dis une personne de chaque, cela peut changer en fonction des affinités des gens et de leurs compétences. Cela peut-être deux ressources et un référent ou l'inverse. Le fait d'être leader ne veut pas dire que c'est lui qui est responsable. Encore une fois c'est lui qui est accountable pour que le travail soit effectué. Si le travail n'est pas effectué et bien c'est vers lui que l'on va se tourner pour voir qu'il y a un problème. Mais bon cela ne veut pas dire qu'il fait tout. Les ressources sont là pour l'aider à réaliser ce que l'on attend de lui.

- Si jamais il y a un problème au sein de l'équipe (team player), vers qui va-t-il se tourner ?

Il va venir se tourner vers moi s'il a un problème dans sa tâche. Ou alors il va pouvoir compter sur le permanent ou tout autre personne du Decathlon. C'est assez présent dans la culture d'entreprise d'aller vers les autres pour poser des questions. Personne ne reste dans son coin. Il y a toujours quatre, cinq personnes qui savent répondre à la personne en besoin. Par exemple, si sa personne de référence n'est pas là, et encore même si elle est là, ça va encore plus vite de demander à quelqu'un de plus proche la réponse.

- Comment sont établis les objectifs et par qui sont-ils donnés ? Et comment fais-tu pour les atteindre ?

C'est moi qui établis mes objectifs. A aucun moment quelqu'un va te dire que tu dois faire telle ou telle chose. C'est remontant en fait, tu construis ton truc. C'est un document qui s'appelle, je ne sais plus le nom, mais peu importe. En fait, tu listes tes responsabilités une par une assez séparément, comme nous sommes passés de plutôt de rôles faisant parties de fiches métier, maintenant nous sommes plutôt sur des rôles.

C'est important de pouvoir clarifier la situation. Tu serais venu il y a deux, trois ans, tu aurais vu des managers et ça serait ces managers qui clairement serait l'idée que tu te fais de managers, c'est-à-dire qui s'occupe d'une équipe, qui est un peu le patron, le chef. Et maintenant, nous sommes partis plutôt sur des rôles, avec des termes comme sport leader, team leader, team player. Alors tu peux avoir deux sport leader qui ont des journées très différentes car ils n'ont pas le même rôle.

Ce qu'il fait que du coup, tu as ce document qui liste toutes tes responsabilités et par responsabilité tu te fixes des objectifs. Une fois que tu as créé ce document, tu le présentes à ton leader qui est un peu ta référence. Durant cette discussion, nous regardons ensemble si ces objectifs sont atteignables ou pas. Mais à aucun moment, le leader va venir et lui dire voilà tu dois atteindre plus 5%, tu dois atteindre 1 millions etc. Par contre c'est vrai que après il y a un système où la Decathlon Belgique aimerait que l'on génère un certain résultat. Donc c'est assez descendant où ils nous disent d'atteindre plus ou moins ce chiffre d'affaire. Lorsque nous faisons le budget d'une année, chaque sport leader pense arriver à ceci, on compile tout pour construire le budget du magasin, on vérifie que cela coince avec ce que le directeur avait envie de faire, on ajuste un peu. C'est plutôt comme cela qu'il faut le voir.

Le comment, c'est l'étape suivante après avoir défini tes objectifs. Donc ça tu les listes. Tu as évidemment des fiches métier qui t'aident. Ce sont des documents internes qui t'aident pour éviter que tu refasses dix mille fois le travail. Genre elle te dit d'utiliser telle ou telle technique.

- Si jamais tu n'es pas d'accord avec ces processus internes, as-tu la possibilité de faire comme tu penses ?

Oui, mais après tu ne peux pas faire n'importe quoi. C'est assez encouragé de désobéir, mais à condition que cela satisfait le client. Du moment que tu sais justifier ton choix, il n'y pas de problème. C'est rare que quelqu'un va nous dire que l'on fasse de la merde sur telle ou telle chose.

- Comment qualifierais-tu ton autonomie entre 1 et 5 au sein de ton travail ?

Je dirai 4. Parce que je pense que c'est fortement dépendant des personnes. Ce n'est pas particulièrement encouragé, mais ce n'est pas particulièrement puni non plus si tu prends des autonomies. Si tu prends des décisions, c'est encouragé au politiquement correcte, mais ils vont te dire « c'est quand même bien de faire comme ça car cela fonctionne ». Par contre si ce que tu as choisi de faire, qui est différent de la manière de faire, on ne t'en tient pas rigueur. Mais il faut le caractère pour justement pouvoir oser et faire différemment que suggéré.

- Par quels moyens ils vous incitent à prendre des initiatives ?

Plutôt dans les discours d'inspirations que tu reçois, ou durant les formations de par exemple valeurs d'entreprise, on va te le dire. Mais dans le day-to-day, on va moins te le dire. Après c'est extrêmement dépendant de sur quel leader et sur quel structure tu es tombé, etc.

- Suis-tu beaucoup de formations offertes par Decathlon ?

Non pas vraiment. J'en ai fait mais c'est assez libre de choisir si oui ou non tu vas y aller. Encore une fois, ça pas mal changé car avant tu avais un tableau avec des formations de base à valider et tant que tu n'avais pas validé ces formations tu ne passais pas à l'étape suivante, quelque chose comme ça. C'était assez escalier. L'idée maintenant, c'est plutôt d'arriver avec un catalogue de formations et c'est à toi de choisir celles qui t'intéressent et de voir si tu en as besoin etc. C'est clairement le collaborateur qui va prendre l'initiative d'aller ou pas, c'est le but. Mais en définitive, c'est plutôt le leader au sien des entretiens qui va te guider vers telle ou telle formation suivant tes compétences s'il voit que tu es un peu nul dans un domaine et pouvoir te corriger à l'aide de la formation. Mon cas personnel, je suis quelqu'un qui aime bien faire les choses et pas en discuter, donc les formations vont vite fait de me saouler.

- Au-delà des formations, peux-tu me donner un autre exemple de prise d'initiative dans ton travail en dehors de tes formations ?

Un exemple super concret, c'est au niveau de comment tu vas construire ton rayon. A la base tu reçois un plan, mais tu peux décider si oui ou non tu suis ce plan et de faire selon ta tête. Si toi personnellement tu penses que c'est mieux pour les sportifs de mon environnement et parce qu'un mec en France a décidé que c'était comme ça qu'il fallait le faire. Ça c'est un peu dans le quotidien.

- Y a-t-il une limite à cette prise d'initiative ?

Non. Maintenant si tu commences à faire n'importe quoi, alors là oui on va te mettre une limite et te dire que tu fais n'importe quoi. Mais tu peux le faire du moment que tu arrives à le justifier. Il y a déjà eu des grands changements dans l'entreprise parce qu'il y avait des gens qui faisaient selon ce qu'ils avaient envie de faire. Ce n'est pas une expérience personnelle, mais c'est ce qu'ils racontent en formation.

- Y a-t-il d'autres incitants à part les formations ?

Il n'y a pas d'incitant à proprement parler. C'est plutôt dans la culture et dans le day-to-day. Dans le fait que tu vois l'action que chacun peut prendre une action à sa manière. Mais il n'y a pas de climat, d'incitants à l'américaine.

- Selon toi, cette prise d'initiative est-elle motivante pour les collaborateurs ?

Plutôt, car même si c'est des petites choses, même si des fois que tu prends des initiatives mais que tu ne le fais pas vraiment, c'est assez motivant que plutôt être mouton qui ne fait que suivre.

- Toi, cela te motive-t-il dans ton travail ?

Absolument ! J'ai un grand problème de faire les choses quand je ne vois pas le sens.

- Participez-vous à la répartition du Decathlon Evere par exemple ?

Après une certaine ancienneté tu reçois d'office des parts d'actionnariat. Mais moi je n'ai pas fait ça. Comment cela fonctionne en fait : il y a un système où un magasin se met une trajectoire sur l'année ou le mois 1 on va faire autant, le mois 2 on va faire autant, etc. Chaque fin de mois, il y a une clôture des comptes pour voir ce que l'on a gagné et dépensé. Chaque mois, il y a une réunion avec un membre ou deux de la structure, deux leaders et deux trois collaborateurs. Cette réunion a pour but d'analyser l'état économique du magasin et de savoir si oui ou non il est sur la trajectoire etc. Et on peut s'attribuer un pourcentage de 0%, 0,5%, 1% du bénéfice. Ce n'est pas se partager les bénéfices du magasin, mais plutôt une discussion au cours de laquelle nous allons décider si ce mois si nous pouvons avoir droit à un supplément sur notre salaire, parce que nous avons bien travaillé et atteint les résultats attendus. Même si nous avons bien fait un mois, nous pouvons se dire que l'on va pas se mettre d'augmentation car nous savons que le mois prochain va être plus difficile. Il y a aussi du partage, au niveau belge, mais sous forme alors de partenariat.

- Comment communique-tu avec ton équipe et par quels moyens ?

J'essaie le plus possible de communiquer en face-to-face. Nous avons dans notre équipe, de grands adeptes des messages WhatsApp avec plusieurs conversations suivant les thèmes abordés. Mais ce système est assez limité car dans ce genre de conversations les messages se perdent facilement et on ne les lit pas vraiment. Alors que je trouve la conversation en one-to-one très importante. J'essaie d'être très direct quand je parle, ou si quelque chose ne me plaît pas j'essaie de le dire directement et d'instaurer au mieux la culture du feedback, dans la mesure du possible en étant positif, mais si ça ne va pas je le dis aussi. On encourage la culture du feedback, mais ce n'est pas encore quelque chose de très fort dans notre équipe, ou dans le magasin. Mais c'est encouragé au travers de formations etc.

- A quelle fréquence vas-tu parler à tes collaborateurs ?

Tous les jours, pour savoir comment ils vont.

- As-tu des team meeting avec eux ?

Oui nous avons des collectifs, comme on appelle ça, de deux à quatre fois par an. Donc ça c'est plus de manière collective où l'on va décider de beaucoup de choses, comme par exemple de comment on va s'organiser sur l'année, le rayon, etc. Ça c'est vraiment les gros moments collectifs, comme les Team Building si tu veux.

Alors des meeting collectifs d'équipe, non. Car cela voudrait dire que tout le monde devrait être présent ce jour-là et qu'il y a des priorités. Il y a quand même lorsque l'on sait que la journée va être intense, de se faire un petit point le midi par exemple tous ensemble. Mais il n'y a pas de meeting particulier attiré à une date et heure précise.

- Comment qualifierais-tu la cohésion au sein de ton équipe ?

Je dirais qu'elle est bonne, car il y a encore beaucoup d'amélioration à fournir. C'est peut-être bête ce que je vais te dire, mais nous sommes un rayon où les sports se pratiquent individuellement, donc ce n'est pas toujours des sportifs qui ont l'habitude de travailler en équipe et qui sont parfois individualistes. Et ça c'est parfois difficile d'expliquer qu'il ne faut

pas jouer seulement pour soi, mais pour toute l'équipe. Cela est plutôt du au caractère que nous avons au sein de notre équipe. C'est pour cela que c'est loin d'être mauvais, mais on pourrait être meilleur en jouant ensemble. Par exemple : lorsque tu as eu l'habitude de jouer un football toute ta vie, tu as l'habitude de jouer en équipe pour gagner le match. Donc automatiquement tu vas travailler en équipe. Si par opposition, tu as fait du marathon toute ta vie, tu es tout le temps tout seul et il n'y a pas ce côté où tu dois jouer ensemble pour gagner. Cela va dépendre donc du caractère de la personne et de son vécu.

- Comment qualifierais-tu ton influence sur ton équipe entre 1 et 5 ?

Je dirais qu'elle est de 4 sur 5 car en général le travail est toujours fait de manière rapide ou du moins c'est entendu et écouté. Qu'ils s'en foutent, ça n'arrive jamais. C'est juste qu'ils n'ont pas le temps, mais ce n'est pas de la mauvaise volonté.

- Dans le cadre de la tâche, considères-tu avoir tous les outils et l'encadrement à ta disposition ?

Je trouve que j'ai pas mal d'outils. Nous avons énormément de choses. Tout d'abord, nous avons un très bon accompagnement, comprenant de personnes différentes et variées, que ça soit ton sport leader direct ou d'autre sport leader d'autres écosystèmes qui ont de l'expérience. Comme tout à l'heure tu demandais si mon équipe avait une personne de référence lorsqu'un membre avait une question. Donc pareil si j'ai une question, il y a toujours au moins quelqu'un qui peut y répondre. Les compétences sont toujours là et la formation aussi. Au niveau des formations, il y en a énormément et en dehors, nous avons des roadbook, des fiches métier pour tout et n'importe quoi que l'on serait amené à faire. Si pas des roadbook, des formations, si pas de formation, des personnes de contacts, etc. Nous avons énormément de choses. Parfois tu peux avoir l'impression de ne pas l'avoir, mais il suffit de chercher et tu peux trouver.

- Qu'attends-tu de ton leader externe, celui de la leading team ?

Moi j'attends de lui qu'il soit premièrement disponible si j'ai des questions, mais qu'il soit un bon miroir et son rôle est de pouvoir me dire si je fais ou non n'importe quoi dans mon travail afin que je puisse m'améliorer.

- Cela te reconforte-t-il dans l'idée qu'il y ait quelqu'un qui supervise ton travail ?

Non, oui, je ne sais pas. Je ne sais pas je peux qualifier ça du réconfort, mais j'attends de lui qu'il soit actif et pas passif. Que ça ne soit pas une espèce de machine qui répond lorsque j'ai une question. C'est plutôt une personne qui vient et qui puisse me challenger.

- Par quoi es-tu motivé de venir au travail, ici au Decathlon Evere ?

Je suis motivé à venir travailler ici parce qu'auparavant j'ai travaillé dans un parc accrobranche et c'est lié au tourisme et donc c'est comme l'Euréka c'est très stressant et intense. J'avais besoin de diminuer le rythme et une personne travaillant aussi à l'accrobranche m'avait parlé de Decathlon. Au début, je m'étais dit que c'était une grande boîte avec pleins de boulets, mais en fait c'est une grande boîte avec pleins de boulets mais qui est super chouette. Ce qui me motive justement, c'est l'aspect communauté où tu peux essayer pleins de choses, tu réussis ou tu rates c'est la même chose. C'est pas grave, on se soutient. Tu n'as pas l'impression d'être un numéro, donc ça c'est assez motivant parce qu'au final tu as envie d'entreprendre quelque chose. De plus, ça me permet d'avoir excellent équilibre dans sa vie privée et professionnelle, car il y a moyen d'adapter ses horaires.

- Peux-tu m'en dire plus sur cette flexibilité ?

Dans ma position, c'est moi qui fait mes horaires de tous les jours. Si je n'ai pas envie de venir mardi parce que je n'ai pas envie de venir mardi et bien c'est pas grave. Du moment que je fais mes heures. Et encore les heures ne sont pas comptées. L'objectif est d'atteindre les performances établies. Le principe repose énormément sur la confiance. Personne ne va vérifier si nous faisons nos 36 heures et quand bien même si la personne ne fait pas ses heures ce n'est pas grave. De toute façon, il y a assez de travail pour savoir faire ses heures.

Pour les team player c'est un peu différent, ils doivent respecter un minimum leur horaire, juste pour avoir un minimum d'organisation dans l'équipe.

- Peux-tu me parler un peu plus de la confiance ?

Justement c'est sur un de ces points que c'est génial de travailler ici, c'est le fait qu'il y a énormément de confiance, il n'y a pas de contrôle. On ne va jamais débriefer toutes les deux semaines avec toi pour voir si tu avances, si tu as bien fait les choses, si tout se passe correctement. Effectivement il y a des KPI à respecter et à la fin de l'année il faut les avoir atteints. Et même si tu ne les as pas atteint, on ne va pas commencer à dire que tu es nulle mais plutôt savoir pourquoi ça n'a pas été. C'est assez chouette qu'il y ait ce climat de confiance, car tu ne te sens pas fliqué et c'est assez basic comme lien.

- Sur une échelle de 1 à 5, où situerais-tu ta motivation ?

Je dirais 4, car même si ce n'est pas le meilleur travail du monde, c'est super chouette de venir travailler ici.

- Peux-tu faire un lien entre ta satisfaction et ta motivation au travail ?

Oui, car si tu es motivé au travail, tu es content au travail, ça va dans le sens. Ou plutôt, si tu es content au travail, tu as envie d'y aller. C'est assez logique.

- Selon toi, pourquoi es-tu satisfait à venir au travail ?

Dans mon cas, je suis content de ce que je fais, du coup je suis satisfait et du coup motivé pour y aller.

- Ca aurait une influence sur ta performance ?

Oui, d'office. Je suis convaincu que l'on est meilleur quand on a envie de faire les choses.

- Enfin, te sens-tu en sécurité dans ton travail ? (au niveau salaire, horaire, ...)

Je me sens en total sécurité avec mon travail.

ANNEXE N°18 : Retranscription des interviews avec les team player

C – Team Player

- Quel âge as-tu ?

24 ans

- Quelle est ta fonction au sein de Decathlon ?

Je suis team player dans l'écosystème marche/running

- Depuis combien de temps travailles-tu chez Decathlon ?

Un an et demi.

- As-tu eu d'autre(s) expériences professionnelle(s) ?

Oui, j'ai travaillé en tant qu'indépendante, puis j'ai fait de l'intérimaire pendant un an.

- Quels est ton rôle au sein de ton équipe ?

Je suis un collaborateur, nommé team player, dans l'équipe marche-running

- Peux-tu me décrire une journée type de travail au sein de Decathlon ?

Moi je suis vendeuse sportive polyvalente. C'est-à-dire que je m'occupe tant bien des rayons que de la caisse. Par opposition à d'autres Decathlon qui ont des teams rayons et des teams spécialement pour la caisse. Une journée type va dépendre à l'heure que je commence. Mais généralement, le matin j'arrive je regarde sur mon téléphone du boulot s'il y a des alertes, du style s'il faut changer un prix, modifier quelque chose, imprimer quelque chose, faire des nouveaux balisages, etc. Si je suis au déchargement, c'est-à-dire que je m'occupe de la logistique liée au camion. Là on dispatche les différents articles dans les différentes boîtes, si je peux dire ça comme ça, que l'on distribue ensuite dans les rayons. Après, je m'occupe aussi de tout ce qui est mise en rayons, conseil client, en fait c'est un mismatch et cela va dépendre de la journée. Cela change tous les jours.

- Est-ce que cette variété te plaît au sein de ton travail ici ?

Ca va. D'un côté c'est assez répétitif, mais étant donné que les clients soient différents, le nombre d'articles changent à chaque fois.

- Cela te motive-t-il ?

Oui vraiment ! Je suis contente d'avoir plusieurs tâches variées car si je devais avoir que la mise en rayons je ne pourrais pas tenir autant de temps au sein de Decathlon.

- Peux-tu me donner un exemple d'autonomie dans ton travail dans ton équipe ?

Je pense que nous sommes tous un peu autonome. Maintenant, le mot de la fin appartient quand même au sport leader. Par exemple : si j'ai des nouveaux modèles, je peux choisir où je vais les inclure dans le rayon. Si je remarque que le prix est trop élevé, je peux le baisser en demandant toujours au sport leader ou au responsable de la marque au final.

- Sur une échelle de 1 à 5, où qualifierais-tu ton autonomie ?

Je dirais peut-être 3,5 car il y a pas mal de trop qu'il faut demander au sport leader ou à la leading team au préalable. Nous n'avons pas accès à tout, car certains dossiers et documents ne sont que pour eux. Si nous voulons accéder à quelque chose sur le drive, il faut leur demander l'accès.

- Y a-t-il des incitants mis en place pour augmenter la prise d'initiatives ?

Tous les mois, nous avons un espèce d'entretien individuel qui dure en fonction des différents cas, entre une et trois heures. Nous faisons un bilan de ce que l'on a réalisé ce dernier mois. Dans le but de nous booster. Nous parlons de projets personnels, de ce que l'on a fait dans le rayon, si nous avons modifié quelque chose, par exemple si le sport leader trouve que l'on a mal fait quelque chose, il va nous en parler et savoir pourquoi nous avons fait comme ça. C'est vraiment un moment d'échange entre le team player et le sport leader où l'on peut émettre nos remarques, nos idées et c'est aussi le moment de les partager tout simplement. Car durant l'année, c'est très délicat de savoir se poser et d'en discuter.

Nous avons également les coachs et là on parle également de développer, mais plutôt accès sur les formations et plus personnel.

- Par quels moyens communique-tu avec ton sport leader ?

Normalement il est dans le rayon, donc je peux aller lui parler en face-to-face. Pas spécialement, tous les jours, car l'emploi du temps ne nous le permet pas toujours, ou parfois il est permanent du magasin, donc c'est délicat. Maintenant, j'ai l'occasion de le voir durant la semaine, il n'y a pas de soucis.

- Comment communicates-tu avec les autres membres de ton équipe.

Essentiellement par WhatsApp, nous avons un groupe. Sinon généralement, c'est en face-to-face c'est le plus simple et le plus rapide. Maintenant si nous avons besoin d'une information rapidement et que l'on n'a pas envie de répéter dix mille fois, on poste sur le groupe et c'est tout.

- Comment qualifierais-tu la cohésion de ton équipe, sur une échelle de 1 à 5 ?

Je t'avoue que c'est difficile à dire, car auparavant j'étais dans un autre groupe, en marche-roller. Avec la transformation ça été splitté, roller a été en cycle et marche a été en running. J'ai dû m'adapter un petit peu, car dans mon ancienne équipe nous nous connaissions mieux, même si au sein du Decathlon Evere, nous nous connaissons bien. Lorsque je suis arrivée en running, les personnes se connaissaient très bien et étaient là depuis un moment et que changer certaines habitudes c'est compliqué. Par conséquent, je dirais que la cohésion est moyenne et ça pourrait être amélioré.

- Y a-t-il des choses mises en place pour améliorer ça justement ?

Et bien justement mardi, nous allons nous réunir en équipe pour faire une mise en commun de ce qu'il s'est passé ces trois derniers mois. Car aussi, tous les trois mois nous faisons une grosse réunion d'équipe pour mettre les points sur les i.

- Selon toi, une bonne cohésion apporterait-elle une meilleure motivation au sein de l'équipe ?

Je pense que oui, il y aurait plus de motivations. Mais aussi nous permettre de faire plus de choses. Car je t'avoue qu'ici nous manquons de temps, même si nous avons pris des responsabilités sur certaines tâches, nous n'avons pas spécialement le temps de les faire.

- Justement, peux-tu me parler de tes responsabilités ?

Au sein de notre écosystème, j'étais censée m'occuper de tout ce qui est flux et approvisionnement. Après je n'ai pas beaucoup de temps à m'y attarder. Sur le côté, je donne moi-même des formations. Je suis également responsable du camion. Il y a des semaines, je ne suis quasi pas là, car je suis tout le temps dans le rayon, donc ça devient un peu plus délicat.

- Peux-tu demander de l'aide sur les responsabilités que tu as prises ?

Oui bien sûr. Mais là comme chacun a pris une espèce de leading sur certains points, et puis c'est plutôt personnel car je suis une personne qui demande rarement de l'aide, donc ça devient un peu compliqué.

- Sur une échelle de 1 à 5, peux-tu situer tes responsabilités au sein de l'équipe ?

J'ai pas mal de responsabilités mais ce n'est pas insurmontable.

- Est-ce que tu les partages avec quelqu'un d'autre ?

Par exemple, pour les flux et approvisionnement c'est moi qui ai pris le lead, mais si j'ai besoin d'aide il y a une personne de ressource. Mais vu que pas de points ont été mis sur la table et que chacun a pris quelques points, c'est délicat de demander à quelqu'un car il a en plus ses propres responsabilités.

- Est-ce que tu participes à la répartition du bénéfice de Decathlon Evere ?

Je devais justement aller à la réunion, et malheureusement je n'ai pas été, mais nous avons l'occasion.

- Reçois-tu des feedback d'une tierce personne ? Si oui, de qui ?

Je t'avoue ça ne me vient pas en tête. Mais c'est plutôt en parlant au jour le jour avec les gens que l'on se rend compte et que l'on peut en discuter. Donc c'est plutôt quotidiennement avec mon équipe.

- Lorsque l'on te donne une tâche à réaliser, as-tu les outils et les compétences pour la réaliser ?

Oui, je pense que j'ai toutes les clés en mains pour faire peu importe la tâche. Je pense que les tâches sont distribuées de telle manière ou les compétences sont respectées. Par exemple, un sport leader ne va pas me donner une tâche dédiée à un sport leader.

- Mais à ton niveau, dois-tu redemander des explications régulièrement ?

Je pense que les consignes sont assez claires. Sur une échelle de 1 à 5, je dirais quand même 4.

- Et à ton niveau, te sens-tu compétente pour effectuer la tâche ?

Je pense que j'ai les compétences nécessaires. Je pense que le seul problème c'est le manque de temps.

- As-tu l'occasion d'émettre ton avis justement sur ce manque de temps ? Si oui, vers qui te tournes-tu ?

C'est une frustration générale en fait. Il y a beaucoup de choses à faire, et souvent nous n'avons pas le temps de réaliser tout ce que nous devons faire. Du coup, on reporte au lendemain et cela traîne. Et c'est le sport leader qui est à l'écoute de nos remarques.

- Quelqu'un supervise ton travail lorsqu'il est terminé ? Par exemple lorsque tu mets en place ton rayon ?

Je mets en place mon rayon après voilà je vais peut-être demander à ma collègue de rayon si c'est bien fait. Si elle trouve quelque chose à améliorer je l'écoute, ou je laisse comme ça pour tester une semaine et puis si ça ne marche pas alors je change et je teste l'autre idée.

- Trouves-tu que Decathlon te fait confiance dans la réalisation de ton travail ?

Oui, c'est clair. Et on le dit souvent qu'il vaut mieux tenter et rater. Car si on tente cela pourrait fonctionner et cela pourrait rapporter pas mal d'argent aussi.

- Est-ce que cette prise de confiance te motive dans ton travail ? Le fait d'avoir cette responsabilité te motive ou à l'inverse te stresse ?

Ca va dépendre de la personnalité je pense. Je suis quelqu'un d'assez réservé et de timide donc je vais peut-être pas aller chercher de moi-même cette reconnaissance. Mais sinon toutes portes sont relativement ouvertes si nous voulons tenter quelque chose.

- Es-tu contente de ça ?

Franchement je me sens bien le fait d'avoir cette confiance en mon travail.

- Par quoi es-tu motivée de travailler ici ?

Je vais dire le salaire (petit rire).

- Mais en dehors de l'aspect monétaire ?

C'est plutôt la bonne ambiance qui règne au sein du magasin. On rencontre des personnes géniales, avec des expériences de vie totalement différentes. Ca c'est hyper chouette.

- Avez-vous l'occasion de vous réunir tous ensemble ?

Il y a deux jours, nous avons eu un bilan où il y avait le directeur également. Alors là nous avons créé des liens, on a fait sport, donc ça c'était cool. Sinon, on se parle en salle de pause etc.

- Quels sont les incitants de ta motivation et que tu es contente de venir travailler ?

Je ne pense pas que c'est Decathlon même, je dirais plutôt que c'est les gens qui essaient de trouver des événements, des soirées pour se retrouver. Globalement, je me sens intégrée et bien.

- Sur une échelle de 1 à 5, tu situerais où ta motivation à venir travailler ici ?

Je dirais 4.

- Peux-tu me donner un exemple de satisfaction dans ton travail ?

Un jour nous avons reçu un très gros camion et j'étais responsable justement du camion ce jour-là. C'était plus de 16 milles quantités. Et pense avoir tout bien fait, avoir redistribué dans les rayons, j'avais pris aussi tout ce qui était interne au magasin klick and collect. Ce jour-là justement le directeur était présent et il a reconnu mon travail comme étant du bon travail.

- Selon toi, y a-t-il un lien entre ta motivation et ta satisfaction au travail ?

Je pense que même si je reste motivée, je ne suis pas toujours satisfaite. Justement c'est la frustration du temps qui est embêtante, car nous avons envie de faire énormément de choses mais nous ne sommes pas satisfait car on ne peut pas tout faire alors c'est ennuyant. C'est pesant en fait. Je qualifierais de 3 sur 5 cette satisfaction.

- Dernière question, te sens-tu en sécurité au travail ?

Maintenant, j'ai une sécurité financière car j'ai un CDI, mais aussi j'ai fait trois CDD. Parfois je dirais j'ai du mal de venir au travail, car je sais que ça va être une grosse journée et cela va être difficile, surtout si l'on a travaillé la veille. Après au niveau des horaires, nous sommes assez flexibles. Par exemple, si je dois faire un tôt un samedi parce que j'ai un mariage l'après-midi, et bien il n'y a pas de problème de demander cela. Du moment que c'est demandé tôt à l'avance, avant l'établissement des horaires où je sais encore m'arranger avec quelqu'un. Dans l'autre équipe c'était moi qui m'occupais de tout ce qui était horaire. Maintenant avec la transformation c'est à chaque fois une personne différente.

D – Team Player

- Quel est ton âge ?

26 ans

- Que fais-tu actuellement au sein de Decathlon Evere ?

Je suis un vendeur, donc un team player dans l'écosystème running. Et je suis aussi sport leader pour le foot américain au sein du magasin.

- Depuis combien de temps travailles-tu au sein du Decathlon Evere ?

Presque deux ans.

- Avant tu as travaillé ailleurs ?

Non, les études, c'est mon première job.

- Que fais-tu quand tu arrives au travail ? Peux-tu m'expliquer une journée type ?

Alors j'arrive, je m'occupe aussi de ce qui est Ned caisse, qui comporte tous les produits qui sont en caisse, c'est-à-dire les produits compulsifs que le client pourrait acheter.

- C'est une de tes responsabilités ?

Oui c'est une de mes responsabilités par choix. Avec le temps les gens me voient comme la personne spécialisé là-dessus. Donc c'est une assez grosse responsabilité que j'ai et que maintenant j'ai partagé avec d'autres personnes dans le rayon et au sein du magasin. Maintenant je commence ma journée par ça. Comme aujourd'hui, c'est une journée de folie, et bien nous commençons par le déchargement du camion. Nous essayons que nos TG, boxes et commerces

soient à jour. Et en rapport avec la météo ne faisons en sorte de mettre des articles qui pourraient bien se vendre. On essaie de se dispatcher au mieux. Donc au matin il y a toujours une personne à 9h, sauf si nous avons un camion ça c'est à 8h. Puis une autre personne arrive à 10h pour aider la personne qui décharge le camion. C'est une grosse partie de notre journée que nous passons au déchargement. Le gros de la journée c'est de décharger le camion, du conseil client et du facing, cleaner le rayon.

○ As-tu beaucoup d'autonomie dans les tâches que tu dois effectuer ?

Oui j'ai beaucoup d'autonomie. Après je pense que Decathlon, le sport leader et le manager, veulent nous donner beaucoup d'autonomie. Nous pouvons prendre des initiatives, et aussi faire des échecs. C'est-à-dire que l'on essaie et si ça ne fonctionne pas et bien nous ne sommes pas pénalisés pour autant. Donc oui, nous avons beaucoup d'autonomie, comme la responsabilité des caisses. C'est quelque chose que j'ai pris, car ça me tenait à cœur. De plus, mon projet de foot américain aussi c'est quelque chose que j'ai pu lancer moi-même au sein du Decathlon Evere, et qui n'existait pas avant.

○ Peux-tu m'expliquer ce projet ?

Alors moi cela fait déjà 13 ans que je joue au foot. Et en gros, je suis venue au Decathlon dans le but de développer ce sport. Je suis venu à l'entretien avec ce projet et il fallait quand même que je me prouve. Au fur et à mesure, je pense que j'ai gagné du respect. Et grâce aux formations que j'ai suivies, j'ai eu quelques conseils et puis j'ai lancé ça à un ami qui a un pro-shop. Comme c'était un sport nouveau même pour le directeur et les gens du magasin, étonnement on m'a donné carte blanche et j'ai foncé. Bien sûr, il y a eu des hauts et des bas, que ça soit au niveau légal et tout ça. Nous avons un peu galéré au début, c'est le challenge du défi. Mais maintenant tout est dans le rayon et c'est lancé. On m'a laissé faire ce pourquoi je suis venu.

○ Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifierais-tu ton autonomie ?

Moi personnellement à 5, car je suis assez autonome et je peux entreprendre ce que je veux et ce que je pense crucial. Après on se fait toujours challenger par d'autres personnes qui te demandent si c'est le moment etc. Donc tu remets en question.

Il y a beaucoup de communication, que ça soit entre le directeur, team leader, sport leader.

○ Par quel moyen communiquez-vous en équipe ?

Énormément par WhatsApp, via les réseaux. Après on essaie au maximum de le faire en face à face dans le magasin. Même si parfois ce n'est pas possible, car il a trop de choses à faire, alors on envoie vite fait un petit message par les réseaux car c'est plus facile. C'est vrai que l'on a tendance à utiliser beaucoup trop les réseaux, que ça soit les mails où souvent comme nous avons trop de mails, certaines informations se perdent ou qui sont cachés. C'est parfois frustrant d'avoir autant de messages sur les réseaux.

○ A quelle fréquence communiquez-vous en face-to-face ?

Cela va dépendre avec qui. Je vais dire qu'avec le rayon, nous sommes constamment en face-to-face. Et avec les autres du magasin qui ont d'autres responsabilités, c'est fréquent que l'on fait des WhatsApp. Après le boulot, j'essaie de ne pas utiliser trop les réseaux. D'autres personnes ce n'est pas le cas. Du coup le lendemain quand tu commences il faut se taper les 80 messages de la veille pour se mettre à jour pour ce qu'il se passe dans le rayon. Et ça c'est ce qui est un peu dure parfois, c'est quasi impossible de toujours faire en face-to-face car il a trop de personnes.

- Y a-t-il des incitants pour t'encourager à prendre plus d'initiatives au sein de ton travail ? Si quoi, lesquelles ?

Je suis quelqu'un de timide et calme. Donc au début, mon coach m'a poussé lors de nos entretiens à prendre des initiatives et à oser plus. Après, quand je suis à mon aise et en confiance, alors là je fonce et c'est plus dur de m'arrêter, car j'ai plein d'idées et je fais les choses à fond quand je commence. Je dirais donc que la confiance que l'ancien et le nouveau directeur, mon coach et mon leader ont eue en moi cela m'a poussé dans mon projet de foot américain. Même le responsable de foot au niveau national, de Belgique, m'a soutenu. Et le fait de m'être senti soutenu, j'ai foncé, même s'il y a eu des bas, maintenant tout se passe bien. Après on peut toujours faire mieux.

- Quel a été ton ressenti par rapport à ce soutien apporté pour ces personnes ?

C'est excitant de sentir qu'il y a des gens derrière toi, qu'ils te donnent de plus en plus confiance, qui m'ont donné beaucoup de responsabilités, qui n'ont pas peur que tu échoues. Ou même si c'est le cas, ils te laissent faire ton truc. C'est pour cela que je suis venue au Decathlon car j'en avais entendu parler de cette autonomie et de cette ouverture d'esprit. C'est pour ces raisons, que je suis venue ici et que j'ai voulu lancer mon projet à moi.

- Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifierais-tu tes responsabilités ici ?

J'ai quand même pas mal de responsabilités. Parfois, pas assez reconnu et j'aimerais en prendre plus. Ici je suis dans l'écosystème running, mais moi mon but, c'est d'être cent pour cent impliqué dans le foot américain. Et d'être plus centré sur les sports collectifs. J'aimerais avoir plus responsabilisé là-dedans. Donc je dirais entre trois et quatre, parce que je veux plus de responsabilités pour ces sports, mais j'en ai quand même pas mal actuellement.

- Est-ce que l'on te donne les possibilités d'avoir ces responsabilités-là ?

Celles que je veux oui ! Maintenant ce n'est pas facile de bouger d'un CDI de 36 heures d'une équipe à une autre. Il y a un processus à respecter et il faut savoir trouver une personne pour me remplacer. Du nouveau, on me soutient dans mon projet de passer en sport collectif, mais cela prend du temps.

- Ce temps, est-ce un frein à ta motivation ?

Non parce que je sais que je vais y arriver. Et ils me donnent la possibilité de le faire. C'est juste le « *quand* », que je ne sais pas.

- Partages-tu des responsabilités avec d'autres personnes ?

Oui, par exemple pour le Ned caisse et il y a d'autres responsables commerciaux. Je suis aussi responsable de tout ce qui est électronique, c'est-à-dire le service après-vente dans le rayon. Là aussi j'ai un collègue qui m'aide énormément car il a des bonnes idées, donc je partage cette responsabilité avec lui.

- Comment qualifierais-tu la cohésion de ton équipe ?

Je pense que le running, en tout cas depuis que je suis dans le magasin, a été une équipe exemplaire, avec une équipe assez ancienne. C'est une équipe principalement d'hommes qui bossent durs, avec des égos et des caractères. Parfois la communication, c'est ce qu'il y a de plus dure dans le groupe. Mais c'est quelque chose que nous travaillons depuis des mois et des mois.

- Pourquoi la communication est-elle difficile dans votre équipe ?

Je pense que nous avons tous nos idées, et qu'avec nos égos, je pense que parfois c'est dur pour certains plus que d'autres, de sortir de sa zone de confort. Je pense que ce que nous pouvons

améliorer dans l'équipe running, c'est justement l'esprit d'équipe. Parce que nous avons tous nos forces, et c'est génial, mais nous avons du mal de sortir de notre zone de confort et d'aller voir un autre rayon. Comme le sport de précision et la nutrition qui fait partie de notre rayon, nous ne sommes pas beaucoup à s'intéresser à cette partie. Car beaucoup trouvent que l'on est pas chez Léonidas et que l'on n'est pas un magasin qui vend de la nourriture. Alors que oui et non, nous avons cette responsabilité de vendre de la nutrition et de l'hydratation qui est hyper importante pour le sport. Certains ne partagent pas cet avis. Donc dans la communication il faut savoir gérer ça et accepter ça. Maintenant on s'améliore énormément, comme toujours. Je qualifierais donc la cohésion d'équipe de bonne.

- Si jamais tu as un problème avec un membre de ton équipe, qui vas-tu voir ?

Alors moi, soit je me tais ou je laisse passer, ou je rends dedans. C'est quelque chose que je travaille beaucoup. Lorsque j'ai quelque à dire, j'essaie de le faire directement de manière comique, ou j'amène une petite touche d'humour, parce que c'est moi aussi. J'essaie de le faire passer avec délicatesse. Parfois, je garde pour moi et des fois cela ressort un peu trop violemment avec plus de ton. Maintenant, le collègue ou le sport leader me fait remarquer que je suis un peu plus tendu. Mais ils comprennent d'où je viens aussi la plupart du temps. Je pense qu'il y a une communication, mais il faut la changer en fonction de la personne. Tu ne peux pas communiquer de la même manière avec tout le monde. C'est en communiquant et en faisant des erreurs que tu apprends et que tu évolues.

- Reçois-tu récemment des feedback ?

On essaie vraiment. Récemment on a eu quelques petites tensions entre nous. Donc on essaie de travailler ça, en parlant plus. Ce n'est pas toujours facile comme nous sommes plus de mecs où le feedback et la communication ça freinent un peu.

- As-tu les outils nécessaires pour effectuer tes tâches dans ton travail ?

Je dirais oui. Le seul moment où je n'avais pas tous les atouts c'était pour mon projet personnel. C'était assez nouveau, donc les gens ne savaient pas trop quelle information me donner. Mais par contre, ils allaient demander en France et rechercher les informations ensemble. Ma plus grande frustration, c'est que je n'ai pas assez le temps, mais je pense avoir tous les outils nécessaires pour le faire. Mais parfois, il n'y a pas assez de temps.

- Est-ce que le temps est un frein à ta performance ?

Oui je pense. Je dis souvent avec ma coach et mon leader que je n'ai pas assez de temps. Alors nous revenons sur les priorités des choses. De plus, je trouve que l'on n'a pas assez d'esprit d'équipe où chacun reste sur ses propres tâches et sur ce que l'on ait bien faire. C'est encore un blocage. Alors je me retrouve à faire des choses que je n'aime pas vraiment parce que personne veut les faire. J'ai peut-être plus un esprit d'équipe car je fais des sports collectifs par rapport aux autres. C'est donc une frustration pour moi, parce que j'aimerais bien que les autres prennent des initiatives et faire les choses un peu plus ennuyantes. Et je pense que le fait que ça soit un sport individuel, le running, que les gens soient comme ça. Après c'est ma vision des choses où il faut avoir un esprit d'équipe et que l'on s'entraide à y arriver.

- Sur une échelle de 1 à 5, où la qualifierais-tu tes capacités à effectuer une tâche ?

Je ne dis jamais non, même si je n'ai pas les capacités.

- Du coup, comment ça se passe si tu n'y arrives pas ?

Comme j'ai dit au début, il y a beaucoup d'égos et moi j'en fais partie aussi. Je dis tout le temps oui, et j'aime avoir des challenge et je fais tout pour y arriver. Donc parfois si j'ai un peu plus

de mal, car je n'ai pas le temps de faire toutes les tâches à fond, alors je me trouve vers un autre team player qui m'aide beaucoup soit pour garder mon calme, soit pour avoir les idées. Ou soit je me tourne vers mon sport leader qui je sais vont pouvoir m'aider. Mais j'aime bien faire les choses seul tout de même. C'est un contraste avec le fait que j'aime les sport d'équipe. En effet, j'ai du mal à demander de l'aide aux autres quand j'en ai besoin. Je préfère que ça soit automatique et que je ne doive pas demander. Mais sinon les personnes sont présentes si j'ai besoin.

- Développes-tu ça dans ton projet personnel, avec l'aide de ton coach ou ton sport leader ?

On se voit une fois par mois pour discuter de mon plan de développement et d'oser demander de l'aide. Après je le fais mais pas avec tout le monde.

- Qu'est-ce que te motive à venir travailler chez Decathlon Evere ?

Depuis le premier jour que je suis ici, je viens toujours à 200%, car c'est dans le domaine du sport et c'est tout ce que j'aime. Encore plus depuis que j'ai eu la chance de développer mon sport. J'ai toujours cette sensation que je peux faire mieux et ce n'est jamais assez. Sur une échelle de 1 à 10, je situe ma motivation à 10, même à 12.

- Cette motivation impacte-t-elle ta performance ?

Oui, je pense. Après ça, il faut le demander à mes collègues. Et je sais qu'en fin de journée je me suis donné à cent pour cent. Pour un premier job, je suis super satisfait.

- Peux-tu me donner un exemple de satisfaction au travail ?

A côté de mon projet de développement de mon sport. En même pas six mois, j'ai quand même fait deux rayons, c'était le rayon découverte qui a sauté maintenant et qui est redistribué entre plusieurs rayons. Puis je suis rentré dans le running, ce n'était pas du tout mon sport, en plus avec déjà une équipe. Donc j'ai dû m'intégrer dans cette nouvelle équipe. Et j'ai vite pris des responsabilités, et j'ai été vite respecté comme quelqu'un qui travaillait bien. Je suis content des challenges que l'on me donne, et que j'accepte la plupart du temps.

Je mettrais quatre sur ma satisfaction au travail, car je considère que je pourrais toujours m'améliorer dans mon travail.

- Te sens-tu en sécurité sur ton lieu de travail ?

Moi je me sens en sécurité. Au niveau de mon salaire, je suis super satisfait car j'ai ce qu'il faut pour vivre normalement. De plus, la confiance que l'on nous donne au travers de l'autorisation à l'échec, que demander de plus. Nous avons un salaire, nous avons le droit d'apprendre et de faire des erreurs et personne ne va nous jeter la pierre. Ici c'est soit tu gagnes, soit tu apprends. Il y a toujours moyen de faire mieux et les gens ici sont derrière toi

- Qu'attends-tu de ton leader externe ?

J'attends d'être écouté et qu'elle ait confiance en moi afin de pouvoir lui dire cash ce que je ressens et pareil de son côté. Tout cela, elle me donne. Même si par la quantité de travail que nous avons, parfois nous sommes obligés d'écourter nos entretiens individuels.

- Au niveau de la leading team, quels sont tes relations avec eux ?

On s'entend bien avec notre leading team. Il est super proche du sport leader de notre équipe.

- Malgré qu'il soit au-dessus en terme de pyramide, y a-t-il un frein à vos relations ?

Non, je ne vois pas ça comme ça. Je suis comme je suis avec tout le monde. S'il a quelque chose à dire sur mon travail ou autre, il vient directement me le dire en face-to-face et jamais en réseaux. Il n'y a pas d'échelon, c'est vraiment quelque chose que ce Decathlon-ci essaie de

balayer. Après, je le ressens encore beaucoup en France. Et moi cela m'énerve car pour moi, si je te respecte tu dois me respecter aussi. Et lors du développement de mon projet, il y eu beaucoup de freins à ce niveau-là car je ne me suis pas senti respecté et écouté au niveau français.

- Est-ce c'est typique du Decathlon Evere selon toi? En quoi c'est différent de l'ancien système ?

Oui quand même, malgré que l'on voit qu'il y a beaucoup d'habitude restées de l'ancien système car c'est quelque chose de nouveau que l'on essaie d'entreprendre. Moi maintenant, on me donne pas mal de responsabilités, et je suis quand même sport leader du foot américain, même si ça ne vaut pas grand-chose dans le magasin. Ici on essaie d'être sur le même pied d'estale et je communique de la même manière avec tout le monde, que ça soit un ancien manager qu'un team player dans le rayon.

- Est-ce que tout le monde a accepté cette transformation ?

Non ! Je pense plus aux personnes qui étaient au-dessus et que maintenant elles sont sur le même pied d'égalité. C'est difficile aussi pour certains de n'être plus derrière un pc et qu'ils doivent à présent faire du rayon, de la caisse. Où avant, il y avait des gens qui faisaient les rayons, la caisse etc. Et tu avais les managers qui faisaient les horaires, etc. Et ça maintenant, ça va prendre du temps pour que tout le monde se fasse à l'idée.

- Toi, es-tu pour cette transformation ?

Oui, car ma philosophie c'est que je vais autant respecter un enfant de deux ans qu'un adulte de 60 ans. Je m'en fous du statut de la personne car tout le monde a droit au respect. Et parfois cela me frustre que quelqu'un d'en haut ne me laisse pas parler. Certaines personnes ne vont jamais excepter ce changement. Après si la boîte veut continuer dans cette transformation, ces personnes-là n'auront plus leur place dans l'entreprise.

- Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifierais-tu ton influence sur les autres membres de ton équipe ?

Avec un ancien collègue, j'avais beaucoup ça. Il venait me demander de l'aide et mon avis. Ca c'était chouette. Il écoutait mon avis, car nous avions eu des soucis, on en avait discuté lors de nos meeting. Et il avait pris en considération ce que je lui avais dit et a fait des efforts. Après il a changé de job, mais il a véritablement changé sa manière de travailler. Sinon avec le rayon, il y a Klaudia qui vient demander beaucoup de conseils, car elle aussi a un esprit d'équipe fort. Je voudrais que mon influence soit de 5, mais je ne sais pas si c'est la réalité. Je pense que ça se voit que lorsque je viens travailler je me donne à fond. Je dirais deux ou trois car je peux toujours m'améliorer.

E – Team Player

- Quel âge as-tu ?

49 ans

- Quelle est ta fonction au sein de Decathlon ?

Je suis en vendeur, communément appelé aussi team player.

- Depuis combien de temps travailles-tu chez Decathlon ?

En septembre, cela fera quatre ans.

- Quelles sont tes autres expériences professionnelles ?

Dans une boîte d'assurance pendant dix ans et puis dans une pharmacie à Saint-Luc 16 ans, où je m'occupais des commandes.

○ Peux-tu me donner un exemple d'une journée type en venant travailler chez Decathlon ?
Donc cela dépend des matins. Par exemple ce matin-ci, j'étais au déchargement du camion, nous en recevons un au matin et un l'après-midi. Pour ce faire, je suis chargé avec mon équipe de le vider et de ranger la marchandise dans les rayons. Nous faisons du facing pour que le rayon soit attractif pour le client. Nous nous occupons aussi des alertes. Les contrôles de stocks, que ça soit pour un seul article et aussi pour toute une famille, afin qu'il reste un stock minimum. Les changements de prix, qu'il faut imprimer. La mission principale est de faire en sorte que le rayon soit attractif pour quand le client arrive au matin.

○ Trouves-tu que ton emploi est varié ?
Oui, je trouve que j'ai plusieurs tâches à accomplir. Un de mes objectifs à long terme, c'est de devenir sport leader running. Et donc je peux mettre en place des stratégies pour vendre un maximum de running.

○ Cela te motive-t-il d'avoir une multitude de tâches ? Quel est ton ressenti ?
Par exemple si peux faire un comparatif avec mon ancien boulot où je recevais une liste de tâches et je devais les réaliser et je n'avais pas à sortir d'une ruelle. Ici, on m'a donné un boulevard. Bien sûr il y a quand même un cadre, ou plutôt un boulevard dans lequel je peux me déplacer. Alors ce qu'il y a aussi ici, c'est qu'ils accordent énormément le droit à l'erreur. Il préfèrent que tu fasses une erreur et que tu aies fait quelque chose, que rien du tout. Oui d'accord on ne t'engueulera jamais, mais tu n'as rien fait.

○ Peux-tu me donner un exemple type d'autonomie ?
Oui par exemple, la première année où j'ai travaillé, c'était pendant la période de solde où j'avais commandé plein de t-shirt pour les soldes et en fait je n'avais pas vu qu'il en restait énormément en stock. En plus j'avais cassé les prix, donc oui nous avons vendu beaucoup de t-shirts, le seul problème c'est qu'au plus tu vends, ou plus tu reçois. Donc au final je m'étais retrouvé avec plus de t-shirts à la fin des soldes qu'au début. Du coup maintenant j'ai retenu. On ne m'a pas engueulé. J'ai eu l'autonomie de le faire et je me suis planté, mais maintenant cela ne m'arrivera plus car je regarde toujours les stocks avant de commander ou si je dois baisser les prix, je regarde avant aussi.

○ Qualifierais-tu cette pratique d'apprentissage par soi-même ?
Oui aussi. Bien sûr nous avons des apprentissages et des formations. Mais il y a certaines choses que tu apprends mieux sur le terrain et en faisant par soi-même. Parfois, on apprend plus en faisant des erreurs que si on nous donne le travail prémâché avant.

○ Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifierais-tu ton autonomie au sein de Decathlon ?
Je la qualifierais de quatre sur cinq, car j'ai de l'autonomie mais j'ai aussi des comptes à rendre.

○ Quelles sont tes responsabilités ?
Je suis devenu moi-même formateur sur le Linaire, pour que les rayons soient clean. J'ai postulé aussi pour être formateur produits running, qui est niveau national. Je suis aussi responsable de ma famille, de mon rayon.

○ Quand tu dis que tu as postulé pour avoir une responsabilité, comment ça se passe en fait ?

Il y a une candidature. Donc en fait pour le poste produits running, j'ai dû émettre ma candidature, j'ai envoyé un mail. Deux jour après je passais devant quatre personnes pour expliquer un article, un produit. Pour ce poste-là, nous sommes trois.

- As-tu reçu du soutien ?

Oui de mon sport leader. J'ai été la trouvé en lui disant que j'étais intéressé par ce poste-là. D'une part, car c'est une question de respect et qu'elle ne tombe pas de nue, de politesse et de respect de lui en parler. Et d'autre part, elle m'a directement soutenu et nous avons simulé des entretiens pour m'entraîner et discuter de choses que je n'avais pas spécialement pensé auparavant.

- Qualifierais-tu que cette responsabilisation te motiverait au travail ?

Moi quand je viens ici, je n'ai pas l'impression que je viens travailler. Je dis toujours à mes amis que je vais au Decathlon, mais je ne dis pas que je vais au boulot. Parce que justement nous sommes la responsables. Nous sommes responsables mais nous sommes reconnus par ce que ne faisons dans le boîte. C'est bête mais le grand patron de Decathlon Belgique, il me connaît. Il sait comment je m'appelle et dans quel rayon je travaille. Par opposition avec mon ancien travail (Saint-Luc), où j'étais un numéro.

- Passe-t-il souvent dans les rayon ?

Oui il passe régulièrement et aussi comme nous faisons du sport ensemble on se croise dans les vestiaires. Et c'est « ah comment vas-tu ? Et ton rayon comment ça va ? etc. ». Nous sommes reconnus quoi.

- Sur une échelle de 1 à 5, comment qualifierais-tu ta motivation à venir travailler au Decathlon ?

Je dirai cinq car comme je dis souvent ; « Je pisse bleu ». Je suis Decathlon à fond.

- Quels sont les autres points qui te motivent à venir travailler autre que la responsabilisation et l'autonomie ?

L'entente entre nous.

- Y a-t-il une bonne cohésion ici ?

Je n'ai jamais entendu une dispute entre deux collègues parce que justement ici on prône le dialogue. De plus, il y a le fait que nous faisons des entretiens individuels tous les mois, ce qui permet de désamorcer directement le problème et permettre au problème de ne pas aller trop loin.

- Recevez-vous un feedback ?

A l'entretien individuel avec mon sport leader. Mon leader a deux casquettes, elle est à la fois mon sport leader et mon coach. Nous discutons des chiffres, dans son rôle de sport leader, et en tant que coach nous parlons de mes plans personnels et de mon bien-être au boulot. Donc oui j'ai des feedback au travers de ces entretiens. Et je peux même dire que ses conseils et les formations dans mon amélioration personnelle m'ont aidé dans mon travail et aussi dans ma vie de tous les jours. Le nom n'est pas bien choisi car c'est « communication non-violente », ce n'est pas bien choisi car je ne suis pas violent mais c'est pour apprendre vraiment à écouter l'autre. Cela m'a aidé dans mon boulot et dans ma vie personnelle. Pour moi Decathlon est vraiment une bonne école. Je suis à fond.

- Comment communique-tu avec ton sport leader et ta team en dehors des entretiens individuels ?

Soit par WhatsApp ou l'on échange très facilement. Je l'avais dit à l'époque et maintenant on le fait, c'est qu'à partir de 22h, on arrête de parler sur la conversation car autrement ça sonne et tu as même les conjoints qui rouspètent. Ou sinon, c'est plutôt en direct, on le dit tout de suite. On est une belle équipe.

- A quel fréquence parles-tu à tes coéquipiers ?

Tous les jours ! Que ce soit pour le boulot, ou même pour parler de sa vie privée. Demain nous allons d'ailleurs faire une collective (team building), pour parler de la période qui va arriver qui elle celle des soldes. Chacun apporte un sujet et l'on discute comme ça. Moi je vais apporter le sujet du défi sportif où je vais proposer de faire un marathon mais en équipe.

- Y a-t-il régulièrement des team building entre vous ?

On en fait deux à trois team building par an.

- Trouves-tu que cela t'aide dans ton travail ?

Alors oui premièrement cela aide pour la cohésion du travail. C'est pratique aussi dans le sens où le rayon running a fusionné avec le rayon marche. Donc deux nouvelles personnes arrivent et c'est une manière de les intégrer et apprendre à mieux les connaître, savoir comment eux faisaient dans leur rayon et comment nous faisons, pour mettre ensemble.

- Comment fonctionne ton équipe ?

Alors j'établis mes KPI et chacun doit le faire. On est tous responsable d'une famille. Donc je vais dire que nous sommes tous assez indépendants, mais on s'entraide tous aussi. Comme par exemple, lors de mon jour de roulement (le jeudi), et bien ce n'est pas pour autant que l'on ne va pas ranger mes chaussures. S'il faut mettre les chaussures de jogging en place et bien je le fais. Je sais très bien que si je pars en vacances, lorsque je vais revenir le travail aura été fait et je n'aurais pas de travail qui m'attend et je peux continuer à avancer correctement.

- Est-ce que quelqu'un vérifie ta performance ?

C'est avec mon sport leader que l'on en parle et on vérifie ensemble.

- Et en day-to-day, qui vérifie la mise en place de ton rayon par exemple ?

Moi, car on me fait confiance.

- Peux-tu me parler plus en détails de cette confiance, à savoir qui te fait confiance, qu'est-ce que tu ressens, etc. ?

Alors d'abord mon sport leader. Si je parle comme dans l'ancien système, où c'est mon sport leader, ma chef qui me fait confiance. Et maintenant, si je te parle dans le nouveau temps, nous sommes tous égaux et l'on se fait confiance. On sait très bien que le travail va être fait, car on s'entend bien dans l'équipe. Il y a une bonne cohésion et je sais que le boulot va être bien fait. Si un coéquipier me dit qu'il va faire telle ou telle chose, je sais que je ne dois pas aller vérifier car il l'aura fait. Si je dis que je vais le faire, ils savent très bien que je vais le faire. C'est quelque chose qui est très ancré chez Decathlon, lorsque je dis quelque chose je le fais. C'est qu'un des critères d'engagement dans ton travail au sein de Decathlon, quand je dis, je fais.

- Peux-tu me donner ton ressenti sur la nouvelle transformation avec les écosystèmes, par rapport à l'ancienne structure ?

Avec le nouveau système, c'est celui qui est au plus près de l'action qui est responsable. Avant, tu avais le directeur qui donnait l'ordre au sous-directeur, puis aux chefs de rayon, qui donnait l'ordre à l'employé. Et donc on perdait beaucoup de temps. Ici c'est moi qui suis sur le terrain, donc c'est moi qui agit et qui décide. La subsidiarité qu'ils utilisent et qui est très à la mode ici.

C'est vrai que c'est très agréable. Lorsque je raconte ça à d'autres personnes ils sont assez surpris et que cela fonctionne.

- Pourquoi tu penses que cela fonctionne ici au Decathlon Evere ?

Même si par exemple un Decathlon à Arlon n'a pas les mêmes objectifs et le même fonctionnement. C'est sur place que l'on décide en fonction de la clientèle.

- Sur une échelle de 1 à 5, qu'elle est ta satisfaction au travail ?

Je dirais 5. Je suis très satisfait.

- Pense-tu qu'il y a un lien entre ta motivation et ta satisfaction au travail ?

Moi je suis satisfait et comme je disais plutôt, je n'ai pas l'impression de venir travailler. Par contre, il y a aussi la reconnaissance du travail fourni. Car en comparaison avec mes quarts autres emplois, le premier on m'a dit après dix ans revoir alors que j'avais progressé dans la boîte. Le patron m'avait demandé de trouver un robot qui mettait les factures dans les enveloppes et c'est ce que j'ai fait, sauf que lorsque le robot a été installé, j'ai été licencié au bout de dix ans. Je n'ai pas trouvé de reconnaissance dans mon boulot. Après pareil à Saint-Luc j'ai travaillé 16 ans. Je me suis levé, je n'ai jamais été malade et après on a mis des machines et l'on m'a licencié et là aussi merci au-revoir. Et ici, je n'ai pas ressenti ça car il y a une vraie reconnaissance dans mon travail, que ça soit en bien ou en mal. Comme on te le dit en bien, tu acceptes aussi les remarques négatives. Je trouve qu'ici, c'est une boîte qui t'élève humainement. Ils le font vraiment par des actes, en-dehors des formations et des discours donnés.

- Participes-tu à des formations ?

J'en suis régulièrement des formations, en dehors de celles que je donne. Mais aussi, il y a des refresh de formations. Comme par exemple comme ça fait plus de deux ans que je travaille ici, je dois m'occuper du renouvellement de la formation sécurité.

- Comment te sens-tu vis-à-vis de ton âge, étant donné que la majorité est relativement jeune ?

Moi je ne sens pas de gap, et ils ne me le font pas ressentir non plus. Peut-être parce que je suis sportif et que j'ai une fille de 22 ans. Je sors souvent aussi autant que les jeunes. J'ai su rester jeune. Mais je ne ressens pas de problème au niveau de mon travail. C'est vrai qu'ils vont venir me demander conseil car j'ai plus d'expérience, mais sinon je ne ressens pas d'écart.

- Du point de vue de ta tâche, en comprends-tu les termes rapidement ?

Non tout est clair.

- Y a-t-il des supports mis à disposition pour t'aider ?

En général je sais déjà ce que je dois faire. Et quand je ne sais pas je peux demander conseil à mon sport leader ou à d'autres personnes qualifiées pour ce job-là. Car nous avons des personnes référentes. Par exemple, moi je suis le référent linéaire, donc si quelqu'un a une question sur le linéaire, il vient me voir et nous faisons un IF16 qui est un contrôle de sa famille ensemble. Et pareil que moi je dois faire quelque chose et que je ne suis pas certain. Comme par exemple, quand je ne sais pas où jeter des produits (c'est tout bête) et bien je vais voir Babette qui est la référente Green chez nous.

- Sur une échelle de 1 à 5, te sens-tu compétent dans la réalisation de ton travail ?

Oui, maintenant cela va dépendre de quelle tâche on parle. Si c'est sur le linéaire, je vais dire 5 sur 5 et si c'est d'autres tâches je dirais 4 sur 5. Le un qui manque et bien j'ai les personnes

référentes ou l'ordinateur avec les documents pour m'aider et j'ai tout ce qu'il faut pour y arriver.

- Qu'attends-tu de ton sport leader ?

Des conseils quand je ne suis pas certain de mon choix. Qu'elle me guide aussi. Et puis, c'est aussi un rôle d'un bon leader, c'est qu'elle te connaît mieux que toi-même. Donc elle sait tes défauts et tes qualités et donc elle sait me dire si je suis compétent pour telle ou telle tâche. Par exemple quand je l'ai informé que je voulais être le formateur produit, elle m'a tout de suite pris pour faire un entretien individuel pour discuter de l'entretien que j'allais avoir. Je me sens soutenu dans mes démarches.

- As-tu d'autres choses à dire ?

Pour revenir sur mon âge et le fait de travailler avec des personnes plus jeunes que moi, je voulais souligner que cela me motive de venir travailler avec des jeunes car j'y gagne aussi. Ici, tous mes responsables ont été plus jeunes que moi et ça n'a pas posé problème car je considère que si elle est plus compétente que moi alors je l'écoute.

Le seul point négatif que je peux donner à propos de la jeunesse, c'est qu'il y a un gros turnover. Donc tu t'attaches aux gens faisant partie de l'équipe et après ils s'en vont.

- Et au niveau de la disparité du genre ?

Il y a peut-être un peu plus de responsables hommes, mais nous tendons vers une parité. Mais j'ai eu personnellement deux femmes sur trois en tant que sport leader.

- Te sens-tu en sécurité dans ton travail ?

Totalement d'accord. Je ne me sens pas du tout menacé, même si ça été une année plus difficile. Je sais que Decathlon est une grosse structure, des gens qui font du sport il y en aura toujours et je pense qu'avant que Decathlon se plante on devra attendre longtemps. Et des robots qui vont vendre à notre place, je n'y crois pas. Mais non, je ne me sens pas du tout en insécurité chez Decathlon. Je pense faire ma fin de carrière ici. Et fin de carrière, j'envisage de postuler dans un Decathlon dans le sud de la France, pour terminer ma fin de carrière au soleil.

- Je remarque qu'il y a une flexibilité. Y en a-t-il aussi au niveau des horaires ?

Oui bien sûr. Nous faisons nos horaires cinq semaines à l'avance. S'il y a un imprévu qui est tombé, on peut essayer de s'arranger entre collègues.