



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Critique de la notion de « libération d'entreprise »

Analyse du cas Décathlon

Promoteur : Matthieu de Nanteuil

Mémoire-recherche présenté par Fabrice Aguilar

en vue de l'obtention du titre de

Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur de mémoire, Monsieur Mathieu de Nanteuil, pour son suivi régulier, ses encouragements qui m'ont motivé, sa disponibilité et ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

J'adresse également mes sincères remerciements à Monsieur Romuald Saenen qui m'a consacré du temps lors de nos entretiens et qui a bien voulu partager son expérience ainsi qu'aux différents collaborateurs de Décathlon de Evere et de Wavre pour le temps qu'ils m'ont consacré en acceptant de me rencontrer pour répondre à mes questions.

Enfin, je remercie sincèrement ma famille et mes proches plus particulièrement à Chantal, Amadeo, Évelyne, Sébastien et Vincent, qui m'ont accompagné, soutenu et encouragé tout au long de l'accomplissement de ce mémoire.

Table des matières

1.	Introduction	1
1.1.	Présentation du contexte	1
1.2.	Désir d’approfondissement	2
1.3.	Problématique et pistes de recherches.....	5
1.4.	Méthodologie	6
1.5.	Plan général	7
2.	Élaboration des concepts théoriques	9
2.1.	Qu’est-ce qu’une « entreprise libérée » ?.....	9
2.1.1.	Introduction.....	9
2.1.2.	La notion d’« entreprise libérée »	10
2.1.3.	L’entreprise « comment » et l’entreprise « pourquoi ».....	11
2.1.4.	Le leadership libérateur.....	12
2.1.5.	Les étapes clés de la libération.....	13
2.1.6.	Le contexte d’émergence	16
2.1.7.	Les critiques	17
2.2.	La définition de flou.....	18
2.3.	La justice distributive.....	19
2.4.	Le concept de gouvernementalité.....	20
2.4.1.	Introduction générale et caractéristiques.....	20
2.4.2.	Les récentes formes de gouvernementalité.....	22
2.4.3.	La gouvernementalité managériale.....	23
2.4.1.	Pouvoir et liberté	24
2.4.2.	Les résistances et la gouvernementalité	25
3.	Analyse empirique	29

3.1. Méthode de collecte de données.....	29
3.1.1. L'entretien semi-directif	31
3.1.2. Échantillon	32
3.2. Analyse des données	33
3.2.1. Définition du terrain d'enquête	33
3.2.2. Analyse.....	34
3.2.3. La justice distributive.....	40
3.2.4. La gouvernementalité ou l'exercice du pouvoir par la direction	41
3.2.5. Une liberté accompagnée, mais dirigée par l'employé.....	43
3.2.6. Les résistances à la « libération ».....	44
4. Interprétation des résultats	48
4.1. Retour sur nos pistes de recherche.....	48
4.2. Limites et pistes d'améliorations.....	50
5. Conclusion.....	52
Bibliographie	55
ANNEXES.....	63
Annexe 1 : Decathlon Corporate, chiffres clés	63
Annexe 2 : Retranscription de l'interview A12.....	66
Annexe 3 : Retranscription de l'interview A6 :	80

1. Introduction

1.1. Présentation du contexte

Tout a commencé à la suite de plusieurs expériences et observations que j'ai réalisées ces dernières années. Il est bon de préciser que ces expériences ont participé à ma formation universitaire et ont confirmé mon envie de m'orienter vers une carrière de manager en étudiant la gestion à la Louvain School of Management. Parmi celles-ci, une expérience majeure eut lieu dans une organisation étudiante, l'association des étudiants de la Louvain School of Management connue sous le nom de « Club LSM ».

Sous les conseils de proches et en tant que futur gestionnaire, je me suis beaucoup investi dans le milieu associatif pour pouvoir appréhender plus concrètement la gestion de groupe à laquelle je serai probablement confronté après mes études. Après une année en tant que simple membre de l'association, j'ai eu la chance de faire partie de l'exécutif de cette organisation, et cela durant deux années consécutives.

Ma première année en tant qu'exécutif fut une réelle expérience de gestion de groupe pour moi. Nous avons une solide équipe avec un président qui voulait appliquer des principes de management par délégation des responsabilités basés sur une certaine autonomie et confiance accordée aux membres pour atteindre nos objectifs généraux. Les résultats ne furent certes pas exceptionnels, mais la satisfaction et les feedbacks des membres étaient vraiment positifs par rapport au travail et à l'expérience vécue dans l'organisation.

Lors de ma seconde année en tant qu'exécutif, j'étais plus confiant dans mon rôle et j'ai décidé d'appliquer et de mettre en place des concepts vus au cours de Pilotage de la performance, contrôle de gestion. C'était une excellente occasion pour expérimenter des outils de gestion vus en cours. Avec l'accord des membres exécutifs, nous avons utilisé notre autorité dès le recrutement pour poser un cadre organisationnel clair, une hiérarchie structurée avec un organigramme affiché dans le local de travail par exemple. Ce cadre nous a permis de légitimer notre contrôle et la révision des résultats lorsque c'était nécessaire.

Grâce à l'application simplifiée d'outils vus en cours tel que l'évaluation (au lieu d'une délégation des responsabilités basées sur l'autonomie et la confiance), nous avons pu directement observer les bienfaits que cela produisait. Nos résultats à court terme étaient meilleurs que l'année précédente au niveau financier et au niveau de la qualité et du feedback des parties prenantes. De plus, nous sentions que nous inspirions beaucoup plus de respect par le contrôle que nous exerçons sur notre organisation et le pouvoir que cela nous conférait.

Malheureusement, il n'en a pas été de même pour l'ambiance et la satisfaction générale des membres. En effet, un sondage en milieu d'année a révélé que ces derniers étaient bien moins satisfaits que l'année précédente. Une certaine frustration et une perte de motivation chez les membres venaient s'ajouter à un sentiment d'isolement dans certaines équipes. Bien que le profit et les résultats fussent positifs, les relations intragroupes et la satisfaction des individus en avaient donc apparemment souffert.

Certes, d'autres éléments ont probablement influé sur les résultats, mais ce sont ces différences majeures que j'ai pu observer entre les deux années. À part cela, les projets étaient relativement identiques, ainsi que l'environnement externe avec lequel nous travaillions. C'est dans ce contexte que j'ai constaté une certaine dissonance entre la réalisation de meilleurs résultats et une frustration du contrôle que cela pouvait engendrer.

Par ailleurs, ce constat fut fortifié par d'autres expériences personnelles dans le monde professionnel : en tant que jobiste dans le monde de la distribution et en tant que stagiaire dans un bureau comptable bruxellois. Dans les deux cas, je n'ai pas toujours bien vécu le contrôle, ou en tout cas le sentiment d'être considéré comme un ignorant qu'il fallait malmener, contrôler, diriger. J'ai donc également eu l'occasion de souffrir de cette même contradiction que j'ai observée dans l'association d'étudiants.

1.2. Désir d'approfondissement

C'est ainsi que nous nous sommes interrogés sur la réalité de nos observations. Nous nous sommes demandé si les meilleurs résultats et la dégradation des relations intragroupales étaient une conséquence normale de l'application des outils des sciences de gestion que nous apprenions en cours. Faut-il obligatoirement détériorer l'expérience des travailleurs pour

obtenir de meilleurs résultats financiers, résultats souvent vitaux pour le succès ou la pérennité d'une organisation ?

Curieux, nous avons réalisé nos propres recherches sur différents modèles de gestion qui améliorent le vécu et le bien-être de travailleurs, tout en étant efficaces. Nos recherches nous ont appris que les médias populaires (blogs, magazines économiques, presse en tout genre) donnaient déjà toutes sortes de noms à des modèles dits « nouveaux ». On peut par exemple mentionner le « management collaboratif », le « management participatif », le « management agile », le « management appréciatif », entre autres. Néanmoins, ceux-ci ressemblaient plus à des approches de management « à la mode » plutôt qu'à de réels et solides modèles scientifiquement et académiquement reconnus avec études de cas pour appuyer la théorie.

En 2015, alors que nous sommes toujours occupés à découvrir les modes de gestion à la mode, un documentaire d'Arte intitulé « Le bonheur au travail » de Martin Meissonnier diffusé le 24 février 2015 (Meissonnier, 2015) nous intrigue. En effet, celui-ci présentait différentes organisations qui prétendaient allier bonheur des travailleurs et performance financière grâce à une organisation non traditionnelle du travail. Parmi les intervenants, c'est Isaac Getz et son modèle d'« entreprise libérée » qui étaient surtout mis en avant.

Le concept d'« entreprise libérée » développé par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2009) est celui qui a le plus retenu notre attention, dû à sa présence répétée dans les médias en France et en Belgique durant ces six dernières années. Cette idée étant sujette à débats, plusieurs médias et sites web ont par exemple pour titre « L'entreprise libérée, révolution ou imposture ? » (Journal du Net, 2016), « L'entreprise libérée : entre utopie, calcul et imposture » (Berthelot, 2015), « L'entreprise libérée, phénomène de fond ou de mode ? » (Bismuth, 2015). De plus, se développent des formations pour devenir un manager 3.0 dans une entreprise dite « libérée » (Orsys Formation, 2016) et des entreprises de conseil proposent d'aider les entreprises à se transformer en « entreprise libérée » (Maslow, 1943). En outre, l'Université catholique de Louvain (UCL) et les partenaires de Chaire laborRH (le centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail au sein de l'UCL) ont visité le 13 avril 2016 une entreprise « libérée »,

l'entreprise Pocheo (Visite d'une « entreprise libérée », 2016). Tout cela démontre l'intérêt et l'actualité du sujet abordé.

En avril 2015, on pouvait lire dans le journal *Les Échos*, « L'engouement pour l'entreprise libérée continue de croître notamment depuis la diffusion du film " Le bonheur au travail " sur Arte en février 2015 et du reportage sur ChronoFlex au 20 heures de TF1 [...] En France encore, plusieurs grands groupes s'intéressent à la libération : on peut citer des entreprises du Groupe Mulliez (notamment Kiabi) et Michelin pour les fonctions support au siège du groupe (les centres opérationnels n'étant pas encore concernés) » (Les Echos.fr, 2016).

C'est à cette époque que nous apprenons que Décathlon fait également partie du Groupe Mulliez et que ses magasins sont en train de changer leur approche de management pour se « libérer » (De Laender, 2016). Après la découverte du modèle théorique et principalement de l'ouvrage « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2009), nous décidons de faire une étude de terrain préliminaire dans cette entreprise afin de nous assurer de la véracité des faits et de l'implémentation du modèle. Nous allons donc récolter un premier échantillon de données chez Décathlon.

Après avoir contacté et interviewé le Directeur des ressources humaines (DRH) de Décathlon Belgique en octobre 2015, nous apprenons que cela fait à présent deux ans et demi que l'entreprise a commencé à préparer sa transformation et un peu plus d'un an que les pratiques managériales commencent à changer au sein des différents magasins belges.

Par ailleurs, nous effectuons une préétude dans laquelle les employés et managers de Décathlon Wavre et Evere confirment le passage au nouveau modèle. Le traitement de ces premiers témoignages est riche de contrastes entre la réalité et le modèle théorique développé plus loin. En outre, ceux-ci nous permettent d'observer qu'il est bien question de « libération » de Décathlon Belgique à différentes échelles et que la transformation en cours ne produit pas les mêmes réactions chez tous les acteurs de l'entreprise.

En parallèle, la lecture d'un mémoire de 2012 « Pisser bleu », nous décrit les méthodes de management dans le plus vieux Décathlon de Belgique. Voilà qui pourrait contraster avec une étude similaire dans deux magasins récents de l'enseigne. (Pirard, 2011-2012)

En effet, plusieurs membres relatent les effets positifs que cette transformation a sur leur travail et leur équipe, mais d'autres soulignent également qu'ils voient la « libération » comme un outil managérial pour motiver et responsabiliser les employés afin d'augmenter leur productivité sans devoir augmenter leurs salaires. De plus, il en ressort également que cette nouvelle forme de gestion ne donne pas de cadre clair pour définir les rôles de chacun et que des dérives isolées voient le jour. Par exemple, selon notre préétude, certains managers se déchargeraient de leurs tâches traditionnelles sur leur équipe en utilisant la responsabilisation de l'équipe comme justification.

1.3.Problématique et pistes de recherches

C'est sur la base de ces observations que nous posons notre problématique.

Comment se fait-il qu'une organisation, qui se dit en transformation vers une entreprise dite « libérée », soit source de critiques internes alors qu'elle est supposée contribuer au bien-être de ses salariés ?

Dans le cadre de notre étude, la notion d'« entreprise libérée » nous intéresse parce qu'elle semble être la source d'un certain mécontentement alors que le modèle théorique affirme que cette « libération » produit une bonne performance et un plus grand bien-être au travail. Les critiques émises par des membres de Décathlon soulèvent donc plusieurs questions.

C'est pourquoi nous allons aborder cette problématique à partir des pistes de recherche suivantes :

1. L'« entreprise libérée » semble être un modèle flou qui pose plusieurs questions, notamment en termes de rémunération : en effet, c'est un modèle qui demande davantage d'implication de la part des membres sans contrepartie salariale.
2. L'« entreprise libérée » illustrerait ou incarnerait une nouvelle forme de gouvernamentalité : elle traduirait à la fois une nouvelle manière de gouverner l'entreprise et de nouvelles stratégies de résistance de la part des salariés.

1.4.Méthodologie

Afin de réaliser notre recherche, nous allons principalement nous baser sur une méthodologie qualitative, descriptive et comparative grâce à l'entretien semi-directif ainsi qu'une recherche documentaire approfondie.

Notre méthodologie compte quatre étapes :

1. Phase exploratoire

Cette phase se traduit par le rassemblement de toutes les sources qui abordent le thème de l'« entreprise libérée ». Cela concerne les ouvrages monographiques ou collectifs, les émissions et reportages télévisés, les articles scientifiques et journalistiques, les rapports et publications officiels, ainsi que toutes informations sur sites web.

2. Étude préliminaire

En utilisant la littérature rassemblée dans la phase exploratoire, nous allons préciser le thème abordé pour créer un premier guide d'entretien et réaliser une étude préliminaire. Nous avons décidé de cibler notre prérecherche sur des sujets généraux tels que la manière dont a été vécue la transformation par les membres de l'entreprise, le quotidien au travail, la culture d'entreprise, les types de management à l'œuvre, ainsi que le bien-être et la performance du personnel. Cette étude préliminaire a été réalisée à partir des travaux de Danielle Ruquoy (Albarello, et al., 1995) et à l'aide de la méthode de l'entretien semi-directif, explicité plus tard, dans une attitude dite « compréhensive ».

3. Phase de resserrement

La problématique clairement identifiée grâce à l'étude préliminaire, nous pourrions nous concentrer sur les concepts théoriques afin de pouvoir réaliser notre analyse. Dans cette phase, nous combinerons les notions utilisées dans la littérature scientifique et celles avancées dans la théorie relative à l'« entreprise libérée ». De plus, notre recherche desk approfondie sera appuyée par l'interview d'experts.

4. Étude principale

L'étude principale se base, comme dans l'étude préliminaire, sur la méthodologie de l'entretien semi-directif, mais avec un guide d'entretien plus ciblé sur les thèmes qui nous préoccupent pour évaluer dans quelle mesure nos pistes de recherches sont fondées.

L'échantillon est prélevé dans les mêmes magasins que la préétude, mais le nombre d'individus interrogé est élargi à douze.

1.5. Plan général

Ce mémoire est composé de quatre parties.

La première partie est divisée en deux sous-sections. Dans la première, nous resituerons d'abord le contexte dans lequel l'« entreprise libérée » a émergé, son origine, sa formation et ses caractéristiques. Nous présenterons ensuite les caractéristiques théoriques de l'« entreprise libérée » à la lumière de la littérature scientifique et des sources qui les théorisent. Enfin, les critiques récoltées auprès des différentes sources viendront compléter la description du modèle théorique.

Dans la seconde sous-section, nous expliquerons notre méthode de collecte de données. En effet, nous expliquerons comment nous avons procédé et pourquoi nous avons choisi la méthodologie de l'entretien semi-directif et de l'analyse thématique. Ensuite nous définirons ce que « flou » signifie dans notre contexte et pourquoi on en parle, ainsi que les concepts de « justice distributive », de « forme de gouvernementalité » et de « résistances » à ces formes de gouvernementalités. Pour cela, nous nous aiderons de notions telles que le pouvoir et la liberté qui sont fortement liés aux notions que nous voulons mobiliser.

Dans une troisième partie, nous analyserons les données récoltées. Nous rendrons tout d'abord compte de ce qui a été dit en fonction des thèmes abordés : l'entreprise libérée, la gouvernementalité et les résistances. Ensuite, nous reviendrons sur nos pistes de recherches et les limites de notre travail afin de répondre du mieux possible à notre problématique.

Enfin dans une dernière partie, nous conclurons par une synthèse relative à l'ensemble du travail. Nous donnerons nos appréciations personnelles sur les différents éléments qui se seront dégagés et ferons part d'éventuelles suggestions de recherche pour aller plus loin.

2. Élaboration des concepts théoriques

2.1. Qu'est-ce qu'une « entreprise libérée » ?

2.1.1. Introduction

Il est bon de préciser que la première utilisation du terme « d'entreprise libérée » provient de l'ouvrage « l'entreprise libérée : libération, management » de Tom Peters paru en 1993 (Peters, 1993). Celui-ci la décrit comme une adhocratie dont les deux caractéristiques principales sont la flexibilité et la décentralisation réseau. L'« entreprise libérée » était alors définie comme une entreprise divisée en microentreprises individuelles reliées par un réseau et composée de personnes pluridisciplinaires, autonomes et responsables. (Voegelésem, 1993)

Néanmoins, c'est la parution de l'ouvrage « Freedom Inc. » en 2009 (Carney & Getz , 2009) et sa traduction en 2012 « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2009) qui provoquent un intérêt médiatique de grande ampleur et de plusieurs années, grâce au travail continu et à la forte présence d'un de ses auteurs, Isaac Getz, dans les médias français.

D'autres ouvrages en lien avec l'« entreprise libérée » ou des concepts similaires ont été publiés depuis lors. Toutefois, c'est dû à un documentaire, « Le bonheur au travail » de Martin Meissonnier diffusé le 24 février 2015 sur Arte, que l'engouement général est relancé de plus belle (Meissonnier, 2015). S'en est suivi un boom médiatique qui a résonné durant plusieurs mois dans le monde des entreprises et surtout sur les réseaux sociaux. Le sujet est abordé dans de nombreux colloques, conférences, forums et clubs de dirigeants (Lamboray & Cordier, 2016). Cet intérêt est alors perçu comme une preuve que l'« entreprise libérée » répondrait à un véritable besoin sociétal. (Verrier & Bourgeois, 2016)

Il est important de noter que d'autres ouvrages abordant le même sujet ou étant très proches sont apparus ces six dernières années, ce qui complexifie et dilue encore plus la définition de ce concept.

2.1.2. La notion d'« entreprise libérée »

Selon la revue scientifique « California Management Review » (Getz, 2009, p. 34), l'« entreprise libérée » se définit comme « une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont la complète liberté et responsabilité de prendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise ». Cette définition est reprise dans de nombreux ouvrages du même auteur et également dans une vidéo résumée du concept « une entreprise libérée, c'est quoi ? » (Getz & Zumer, 2015).

Pour en arriver à cette définition, Getz dit avoir utilisé une démarche ethnographique, c'est-à-dire qu'il a étudié de manière descriptive et analytique les faits sur le terrain.

De plus, l'auteur ajoute qu'une « entreprise libérée » est définie par ses fonctions plutôt que par ses caractéristiques structurelles. Malgré cette non-dépendance à la structure, ce concept comporte tout de même des caractéristiques typiques communes mentionnées par Getz :

- « La plupart de ces entreprises n'ont pas d'organigramme. »
- « La majorité d'entre elles n'ont pas de parking réservé [...] pour les patrons. »
- « Aucune ne dispose d'une pointeuse. »
- « La plupart autorisent les salariés à fixer leur propre emploi du temps et certaines les autorisent même à fixer le montant de leur propre salaire. »
- « Certains n'ont pas de manager. »
- « Beaucoup autorisent les salariés à choisir leurs leaders, à définir eux-mêmes la description de leur poste et, en réalité, à inventer leur propre travail. »

Parmi ces entreprises, il cite Gore, leader mondial de produits en téflon, Sun Hydraulics, leader de la fabrication de valves hydrauliques, Quad Graphics, troisième plus grand imprimeur d'Amérique du Nord, Chaparral, fabricant d'acier le moins cher au monde, IDEO, leader mondial de design industriel, Harley Davidson, Favi, leader européen de produits en laiton. En outre, en plus de souvent performer à de hauts niveaux, celles-ci ont apparemment prospéré avec des durées de vie entre vingt-trois et cinquante-trois ans (Getz, 2012).

Mais de quelle manière sait-on si une organisation est « libérée » ? L'ouvrage de référence « Liberté & Cie » (Getz & Carney, 2009) s'appuie sur une étude de cas d'entreprises différentes

pour définir et théoriser ce qu'est une « entreprise libérée ». Certaines de ces entreprises reconnaissent ne pas être complètement « libérées ». Elles ont cependant toutes en commun un environnement, une culture permettant une liberté et une prise de responsabilité complète dans le travail des employés. Il n'existe donc pas de dichotomie entre « entreprise libérée » ou non-« libérée ».

Isaac Getz reconnaît néanmoins que ces formes d'organisation sont fragiles et très dépendantes du leadership pour se former et se pérenniser. En effet, le leadership est considéré comme une pierre angulaire de cette forme organisationnelle. Et les leaders libérateurs étudiés dans son ouvrage auraient procédé de manière empirique pour transformer leur organisation, et non en se basant sur un modèle ou une approche spécifique étudiée au préalable. Toutefois, ces leaders se seraient parfois inspirés d'approches de management similaires.

En plus de rechercher la liberté et la responsabilité, ces leaders libérateurs utilisent un style de leadership particulier, appelé « le leadership libérateur » que nous développerons plus loin.

2.1.3. L'entreprise « comment » et l'entreprise « pourquoi »

Nous pouvons illustrer l'« entreprise libérée » par l'entreprise « pourquoi » qui s'oppose à l'entreprise « comment ».

D'un côté, « Les entreprises “comment” sont également désignées sous le nom d'entreprises hiérarchiques, bureaucratiques ou adeptes du modèle “commandement et contrôle” » (Getz & Carney, 2009, p. 45). Celles-ci se caractérisent également par une forte présence de domination et de contrôle qui s'exerce depuis le haut des structures traditionnelles vers le bas. La conviction qu'il faut contrôler les salariés et leur dire comment faire leur travail est au centre de ces entreprises « comment ».

De l'autre côté, l'entreprise « pourquoi » ou « entreprise libérée » est l'entreprise qui capitalise sur « les connaissances et les capacités de tous les collaborateurs en donnant libre cours à leur esprit d'initiative et à leur créativité ainsi qu'en facilitant les comportements proactifs. » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 8) Chacun reçoit le pouvoir de prendre des décisions

individuelles et de groupe concernant le travail. Cette entreprise croit en l'homme et remet en question chaque mécanisme et chaque procédure de contrôle en repensant la place du management et des fonctions supports. Certaines sont nées ainsi, d'autres se disent l'être, complètement ou partiellement.

2.1.4. *Le leadership libérateur*

Le leadership libérateur repose tout d'abord sur la mise en place d'un environnement favorisant l'automotivation des travailleurs, à travers trois besoins clés empruntés à Maslow et surtout à Ryan et Deci.

Des auteurs reconnus tels que Maslow (Maslow, 1943) et sa hiérarchie des besoins sont évoqués pour démontrer que bien que les motivations, les comportements et attitudes soient dépendants de caractéristiques individuelles, ils dépendent également de la capacité des situations à subvenir aux besoins de ces individus (Salancik & Pfeffer, 1978), (Mirvis, 2012). De plus, les travaux de Ryan et Deci (Deci & Ryan, 2000) et leur « Self-Determination Theory » sont repris par Getz pour mettre en évidence les trois besoins fondamentaux auxquels l'environnement de travail doit subvenir afin de générer cette automotivation (Vallerand, 2000), (Gagné & Deci, 2005, p. 144), (Getz & Carney, 2009) :

- Le besoin de « relatedness » est repris sous le besoin d'être traité de manière intrinsèquement égale
- Celui de « competence » sous le besoin de croître, par la maîtrise de compétences par exemple
- Et celui d'« autonomy » sous le besoin de s'autodiriger

« [Les leaders libérateurs] ne décident pas d'agir parce qu'ils sont persuadés d'avoir toutes les réponses, mais parce qu'ils savent qu'ils ne les ont pas » (Getz & Carney, 2009, p. 144). Les auteurs parlent de « leadership partagé » entre tous les travailleurs afin que ce leadership apparaisse aux endroits où ces derniers détectent un réel besoin. Au lieu de centraliser le leadership, celui-ci est diffus.

2.1.5. Les étapes clés de la libération

Bien qu'Isaac Getz et Brian Carney ne veuillent pas créer de « recette de libération », une démarche en quatre étapes ressort tout de même des travaux précités pour arriver à cette « libération d'entreprise » par ces leaders libérateurs.

La première étape consiste dans le « démantèlement des symboles et des pratiques qui empêchaient les salariés de se sentir intrinsèquement égaux. » (Getz, 2012). Entre autres, cela peut signifier la suppression des organigrammes, des pointeuses, des rangs et titres, des privilèges accordés à certains et pas à d'autres. De manière générale sont visées les pratiques qui différencient la hiérarchie des employés, mais cela concerne aussi les différentes équipes entre elles. La capacité d'écoute du leader, l'équité et la dignité qu'il donne aux employés sont essentielles pour que ces derniers se sentent véritablement égaux. Par ailleurs, il s'agit également pour lui de réduire, voire de supprimer, les pratiques communes de managements (département des ressources humaines, service de contrôle financier, formulaire de requête, procédure de planification à long terme, etc.) (Getz, 2009). On peut alors se demander comment une organisation pareille peut survivre... En réalité, toutes ces suppressions doivent impérativement être remplacées par la vision du leader et de l'entreprise et des règles de comportements partagées, une tâche plus difficile caractérisée dans la prochaine étape.

« Communiquer et faire partager la vision d'entreprise est un des rôles clés d'un leader libérateur. Il s'agit de la deuxième pierre angulaire de la liberté » (Getz & Carney, 2009, p. 99). Pour que les libertés accordées aux employés n'engendrent pas d'anarchie, les employés doivent connaître ce qui est bon pour l'entreprise et ce qui ne l'est pas. C'est pour cela que les leaders libérateurs apportent une attention particulière à l'élaboration et au partage de la vision d'entreprise avec tous les employés pour que ceux-ci s'approprient émotionnellement la vision d'entreprise (Getz & Carney, 2009). De plus, cette dernière a la particularité d'aspirer à des performances mondiales. C'est pour réaliser cette vision exigeante que les salariés ont toutes les marges de manœuvre dont ils souhaitent. Il est donc question de « liberté ordonnée », plutôt que de liberté tout court, où l'autodiscipline joue un rôle essentiel à travers cette vision commune.

La troisième étape consiste à compléter la mise en place de l'environnement favorisant l'automotivation décrit antérieurement. Finie la motivation directe des employés et leur contrôle : le leader libérateur agit sur l'environnement, affirmant que ce dernier doit répondre aux trois besoins psychologiques essentiels pour le bien-être et la croissance psychologique de l'homme (Silva, Marques, & Teixeira, 2014) afin d'atteindre une certaine performance attendue (Burton, Lydon, D'alessandro, & Koestner, 2006). Guo (2007) nuance que, sous cette théorie, la motivation des employés est bel et bien plus grande lorsque les performances sont alignées sur un système de récompense juste, lorsque ceux-ci participent aux outils de mesure de la performance et aux objectifs, et lorsque l'objectif est clairement défini. C'est ainsi que les leaders libérateurs passent beaucoup de temps à cultiver un environnement qui répond aux trois besoins du salarié : « être traité avec considération, avoir l'appui pertinent pour son développement, disposer du soutien nécessaire à son "autodirection" » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 10). Pour encourager l'autodirection, Getz mentionne Bill Gore qui encourageait ses employés en leur demandant « avez-vous fait des erreurs récemment ? ». Et lorsque la réponse était « non », il répliquait « vous n'avez pas pris assez de risque ». En plus d'être motivé et de savoir comment servir les intérêts de l'entreprise, l'environnement de travail donne l'autorité et rend l'employé capable de réaliser un travail qui contribuera à la vision de l'entreprise.

La quatrième étape est la préservation de cette culture. Bien que la construction de cet environnement puisse être longue, entre un an pour les start-ups et de trois et dix ans pour les autres, le rôle du leader libérateur ne s'arrête pas à la complétion de celle-ci, mais continue tout au long de la vie de l'entreprise. Celui-ci devient le gardien de la culture qu'il a instaurée. Getz avance deux raisons fondamentales.

Tout d'abord, il cite la tendance des employés à imaginer et projeter comment l'entreprise devrait être organisée, avec une perspective dominante de « command-and-control » tel qu'utilisé dans une relative majorité d'entreprises. Dès lors, lorsque des procédures de contrôle ne sont pas réintroduites pour répondre à des besoins liés au business de l'organisation, celles-ci ont tendance à revenir sur la table pour gérer des abus... De fait, les leaders libérateurs ne veulent pas « manager pour les 3 % » (Getz & Carney, 2009, p. 56), véritable expression fort présente dans l'approche et titre du second chapitre de « Liberté &

Cie ». Par « gérer pour les 3 % », il faut comprendre la mise en place de « règles restrictives de contrôle à cause des 3 % qui ont causé du tort, alors que les 97 % sont honnêtes et vont dans le bon sens » (Dorel, 2014). De plus, de nouvelles règles peuvent mettre à mal l'environnement spécifique construit. Il s'agit donc d'être sûr que ces règles ne mettront pas à mal les trois besoins fondamentaux. Attention, il ne s'agit pas de diaboliser toutes les règles. Certaines règles de vie commune peuvent prendre forme, souvent des règles informelles qui démontrent des habitudes communes construites et acceptées par tous.

La deuxième raison avancée par Getz est la tendance des employés à penser aux problèmes à court terme au lieu de penser en priorité à la vision ambitieuse de l'entreprise. Le leader libérateur doit donc veiller à ce que cette vision reste partagée par tous les membres de l'entreprise et qu'elle reste la priorité dans leurs décisions.

En plus de ces quatre étapes, il convient de préciser plusieurs éléments. Une vision de rang mondial n'est pas la seule condition pour « libérer » une entreprise, il faut également que l'entreprise ait des valeurs similaires à des valeurs de liberté dans son histoire et identité (Getz & Carney, 2009). En outre, la culture développée par cette approche a la particularité de générer une forme de contrôle social intériorisé. Cette dernière prend la forme d'habitudes communes que tout le monde respecte.

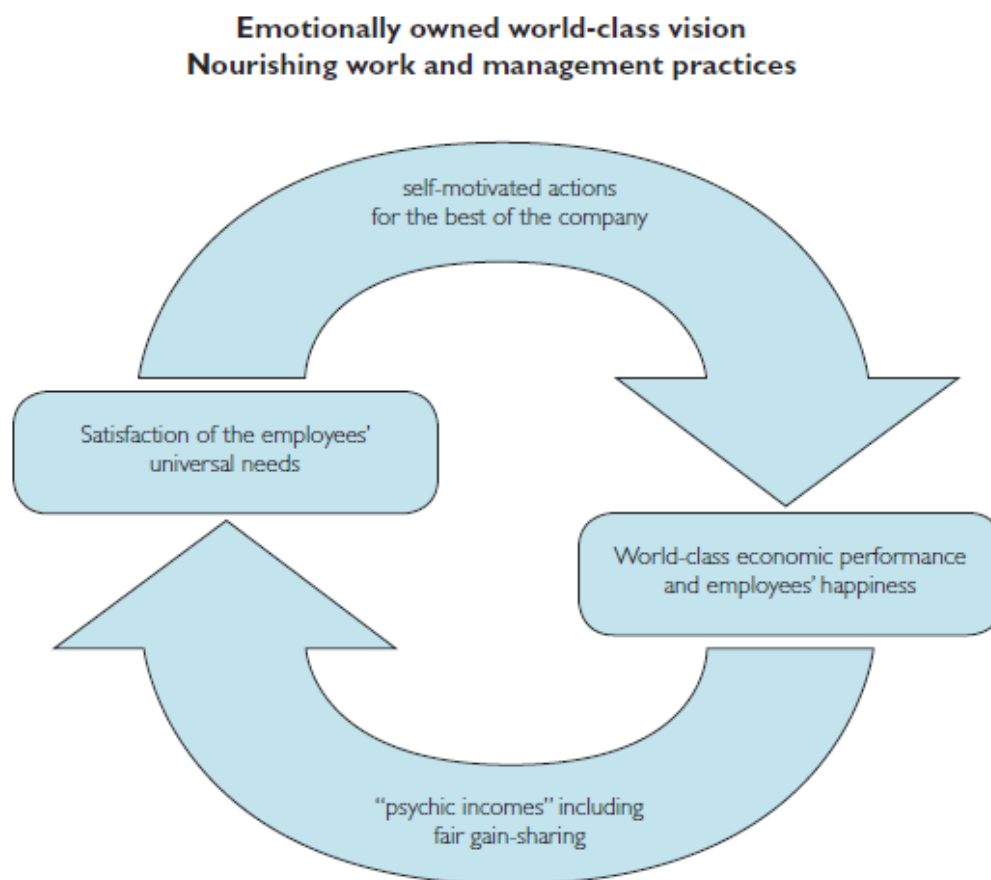


Figure 1 : Le cercle vertueux de l'entreprise libérée (Getz, 2009)

2.1.6. Le contexte d'émergence

Voyons à présent comment cette notion est apparue ainsi que son évolution.

2.1.6.1. Le taylorisme

Aidés des principes d'Adam Smith (1723-1790), c'est au XX^e siècle que Frédéric Taylor (1856-1915) et Henry Ford (1863-1947), deux ingénieurs américains, ont commencé à conceptualiser une organisation scientifique du travail divisant l'organisation non seulement verticalement entre les exécutants et les concepteurs, mais également horizontalement avec une parcellisation des tâches poussée au maximum dans une optique de rendement et de productivité, prônant un contrôle de la hiérarchie supérieure sur les niveaux inférieurs. (Caire, 1985). En effet, en 1776 Adam Smith avançait dans son œuvre « Recherches sur la nature et

les causes de la richesse des nations » que les inégalités de compétences et de statut étaient des inégalités naturelles. Un siècle plus tard, Taylor intègre ces inégalités dans la conception économique du monde. En effet, pour ce dernier, l'organisation du travail devient un lieu où l'on va construire une nouvelle classe et catégorie professionnelle qui va devoir contrôler et organiser le travail des exécutants (de Nanteuil M. , 2016).

2.1.6.2. L'École des Relations Humaines illustrée par Elton Mayo

« The conventional wisdom in organization studies holds that the scientific study of organizational behaviour — initially called human relations — was the intellectual progeny of Elton Mayo and his associates in and around the Hawthorne investigations and that their concern with the "human factor in industry" was a reaction against [...] the inhumane, technoeconomism of Taylorism. » (Kyle & Nyland, 2011)

Elton Mayo (1880-1949) est souvent représenté comme le fondateur du mouvement des « Relations humaines » et l'opposant de l'exploitation taylorienne. C'est l'un des premiers théoriciens à réintroduire l'importance de l'homme dans l'organisation. En effet, celui-ci argumente en disant que les humains ne sont pas uniquement des êtres égoïstes et calculateurs au sens utilitariste, mais que ceux-ci ont également des besoins psychosociaux et que leur productivité est grandement influencée par leurs relations sociales au travail (Verrier & Bourgeois, 2016).

Les travaux de Mayo se sont appuyés notamment sur les concepts de « l'homme social » qui trouve son origine dans la sociologie de Durkheim (1858-1917).

Il est important de noter que l'école des relations humaines a été dominée par la psychologie. De fait, Mayo a étudié la psychologie et d'autres grands noms du mouvement étaient aussi des psychologues de formation ; nous pouvons citer entre autres Maslow, Herzberg ou encore Mc Gregor (Dingley C., 1997).

2.1.7. Les critiques

En réponse à l'engouement professionnel et médiatique de ce nouveau système d'organisation d'entreprise, deux principales critiques ont vu le jour dans les médias (Verrier & Bourgeois, 2016).

Une critique courante de la popularité du modèle est qu'elle surfe sur un effet de mode temporaire, mais que son importance et son utilisation ne perdureront pas. En effet, certains citent ainsi la profusion des types de management qui ont fait parler d'eux dans les médias comme le « reengineering » ou la pyramide inversée en France. (Gueuze, 2015)

Ensuite, les critiques demandent : « Mais de quoi l'entreprise doit-elle être libérée ? »

Le choix des termes peut en effet poser question... Si l'on se réfère au titre de l'édition originale de l'ouvrage parue aux États-Unis, « Free Your Employees and Let Them Lead your Business to Higher Productivity, Profits and Growth » (Carney & Getz , 2009), on comprend que c'est de la « libération » des employés dont il s'agit et non de celle de l'entreprise. Néanmoins la question demeure. Est-ce qu'il y aurait des employés emprisonnés ?

D'autres critiques sont formulées à son égard. En effet, des recherches ont soulevé l'effet pervers des nouvelles formes d'organisation (« open space », télétravail, équipe autonome, management par objectifs, etc.) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2016). Bien qu'elles disent porter un projet « responsabilisant » et « autonomisant », elles n'accroîtraient pas tant que ça l'autonomie, mais renforcerait plutôt le contrôle et la pression sur les employés (Geary & Dobbins, 2001).

Enfin, Hélène Picard, doctorante à EMLYON Business School, publie en 2015 sa thèse sur le sujet avec plusieurs études de terrains et affirme que des formes d'exclusions, certes plus tacite, mais pas moins violente sont parfois observée lors de cette « libération ». Et qu'en plus, le bonheur au travail n'était pas forcément au rendez-vous, tout comme celle de la fin des burnouts dans ces « entreprises libérées ». (Picard, 2016) En outre, le sujet n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation systématique, scientifique, indépendante par les chercheurs et académiciens. C'est pourquoi l'« entreprise libérée » n'est pas un concept reconnu par le monde scientifique.

2.2.La définition de flou

Le terme « flou » nous vient de notre préétude et fut employé par un interviewé pour qualifier sa perception de la « libération d'entreprise ». Pour mieux comprendre ce que l'on entend par celui-ci, on peut se référer aux définitions données par le Larousse (Larousse)

Flou :

- « Qui manque de netteté, qui est imprécis, indécis : une photo floue. Une pensée floue. »
- « Qui n'a pas une forme nettement définie, vaporeux : une coiffure floue »

L'adjectif est ainsi à comprendre ici comme synonyme de « pas clair ». Ce terme porte sur deux éléments. Le premier est l'approche en elle-même, dans la compréhension qu'en ont les différents acteurs organisationnels. Et la seconde est la forme qu'elle produit, la compréhension de la structure et des responsabilités de chacun dans l'organisation. Donc, elle se définit dans un sens relativement large.

2.3. La justice distributive

Pour définir ce que nous entendons par « demande davantage d'implication de la part des membres sans contrepartie salariale », nous utiliserons le concept de justice distributive afin d'éclairer l'analyse des discours.

La justice distributive renvoie aux sentiments d'équité des rétributions obtenues en comparaison à ce que les employés pensent mériter les uns par rapport aux autres. (Deutsch, 1986 cité par (Akremi, Guerrero, & Neveu, 2006). Ainsi, elle capture les perceptions de justice quant aux décisions de distribution des résultats (Scott, Garza, Conlon, & Jin Kim, 2015).

Deutsche (1986) affirme qu'en fonction de la nature du contexte social, il est nécessaire d'utiliser une des trois règles fondamentales de distribution pour évaluer cette justice d'allocation. Ces trois règles sont l'équité, l'égalité et le besoin.

La règle de l'équité est amenée par Adams J. (Adams J. , 1965) et est la notion la plus importante dans la justice distributive. Elle postule que c'est le caractère juste de la rétribution en comparaison avec un référent, et non le niveau absolu de leur rétribution, qui est important pour les individus. De plus, ce référent peut être interne à l'organisation, comme un collègue, mais également externe à l'organisation, antérieur dans le temps, ou même imaginaire (Kulik & Ambrose, 1992). Par ailleurs, s'il y a un état d'injustice au détriment d'un individu, celui-ci éprouvera de la colère ou du ressentiment, exprimera peut-être ces sentiments et aura tendance à changer son comportement pour restaurer une équité. Au contraire, dans le cas

d'une « surrécompense » à l'avantage d'un individu par rapport à un référent, ce dernier pourrait se sentir coupable et également de comportement (Adams J. , 1965). Néanmoins, tout le monde ne trouve pas que l'allocation sur la base du critère de l'équité soit juste. Observons que la règle de l'équité est davantage présente lorsque l'objectif consiste à découvrir ou à valoriser les différences entre employés.

La seconde règle, la règle de l'égalité pose que chaque individu devrait être rétribué de manière identique sans prendre en compte les contributions différentes au fonctionnement de l'organisation. Ainsi, la décision de la distribution des ressources se réalise de manière égale entre tous. On notera par ailleurs que ce critère s'inscrit plutôt dans un contexte de préservation de l'harmonie organisationnelle avec des individus qui partagent souvent des liens de longue date ou qui partagent des mêmes valeurs et attitudes (Martin & JHarder, 1994).

La dernière règle est celle du besoin et s'inscrit plutôt dans un contexte familial ou de services sociaux dans lequel le bien-être de chacun est pris en considération pour l'allocation des ressources (Steiner, Trahan, Haptonstahl, & Fo, 2006). Tel un père de famille qui gagnerait plus qu'une personne vivant seul, dû au fait même d'avoir une famille à nourrir. Bien que moins étudiée, elle se fonde sur le critère selon lequel une allocation juste doit pouvoir subvenir aux besoins élémentaires de chaque personne (Golard, 2015).

2.4. Le concept de gouvernementalité

2.4.1. Introduction générale et caractéristiques

Bien que Foucault soit décédé depuis plus d'un quart de siècle, les travaux sur Foucault se multiplient encore. On peut noter, entre autres, la publication en 2004 de ses lectures au Collège de France des années '70 et début '80 lors desquelles il élabore cette intéressante notion de gouvernementalité.

En effet, la gouvernementalité est un néologisme utilisé par Foucault dans ses analyses sur les technologies de pouvoir pour désigner l'art de gouverner. Cependant, ce terme s'inscrit dans une perspective plus large de nouveaux modes de fonctionnement des sociétés modernes analysés par Foucault. Ce regard différent apporte alors de nouvelles conceptions du pouvoir,

du gouvernement et du « sujet ». (Michaud, 2000) Il est important de noter que cette notion de gouvernementalité est considérée comme un des points d'ancrage du dernier Foucault, qui désigne ses travaux de 1976 à 1984. (Michaud, 2000) (Berauer, 1988)

C'est lorsqu'il aborde les questions de la biopolitique et du biopouvoir que Foucault fléchit sa notion du pouvoir vers la notion de gouvernementalité et de gouvernement. C'est en jouant sur la double signification de « gouverner » et « se gouverner » qu'il définit alors l'exercice du pouvoir comme la conduite des conduites. (Allen & Goddard, 2014) (Vince & Mazen, 2014)

Il a en effet écrit :

« Le terme de "conduite" avec son équivoque même est peut-être l'un de ceux qui permettent le mieux de saisir ce qu'il y a de spécifique dans les relations de pouvoirs. La conduite est à la fois l'acte de mener les autres (selon des mécanismes de coercition plus ou moins stricts) et la manière de se comporter dans un champ plus ou moins ouvert de possibilités. L'exercice du pouvoir consiste à "conduire des conduites" et à aménager la probabilité. Le pouvoir, au fond, est moins de l'ordre de l'affrontement entre deux adversaires, ou de l'engagement de l'un à l'égard de l'autre, que de l'ordre du "gouvernement". Il faut laisser à ce mot la signification très large qu'il avait au XVI^e siècle. Il ne se référait pas seulement à des structures politiques et à la gestion des États ; mais il désignait la manière de diriger la conduite d'individus ou de groupes : gouvernement des enfants, des âmes, des communautés, des familles, des malades. Il ne recouvrait pas simplement des formes instituées et légitimes d'assujettissement politique ou économique ; mais des modes d'action plus ou moins réfléchis ou calculés, mais tous destinés à agir sur les possibilités d'action d'autres individus. Gouverner en ce sens, c'est structurer le champ d'action éventuel des autres » (Foucault, 1994, p. 236)

Nous pouvons remarquer dans cet extrait que cette gouvernementalité possède deux caractéristiques principales, des caractéristiques qui sont justement liées entre elles par ce problème de gouvernementalité.

La première caractéristique de ce terme est cette notion de « gouvernance » qui structure le champ des actions possibles de sujets au sens large. Dans son cours de 1978 au Collège de France, Foucault utilise la gouvernementalité comme opérateur pour produire une généalogie de la rationalité politique occidentale. Il affirme ainsi que celle-ci s'est incarnée tout d'abord

dans le pouvoir pastoral, un pouvoir qui se veut protecteur, bienfaisant, mais qui en contrepartie exige une obéissance totale. Ce pouvoir pastoral s'est alors institutionnalisé dans l'État aux XVIe et XVIIe siècles pour se convertir en la doctrine de la raison d'État. Cette dernière divise alors l'action gouvernementale en sous-catégories, comme la police, le mercantilisme ou un dispositif diplomatique-militaire qui veut assurer l'équilibre avec les autres états européens. (Le Textier, 2011). Ensuite, le XVIIIe siècle a vu émerger un art de gouverner à travers le libéralisme. Et enfin, cette rationalité, que Foucault appelle également « rationalité gouvernementale », a évolué dans une forme de pensée néolibéralisme d'après-guerre. (Burchell, Gordon, & Miller, 1991).

La deuxième caractéristique est le sens donné au gouvernement : il s'agit ici d'un « gouvernement de soi » en lien avec les « techniques de soi ». Dans ses cours de 1980-1981 ainsi que dans ses travaux connexes, Foucault fait le rapprochement entre ces derniers pour les inscrire dans une histoire du sujet et de la subjectivité (McIlvenny, Zhukova Klausen, & Bang Lindegaard, 2016) (Michaud, 2000). En effet, ces « techniques de soi » sont en quelque sorte des techniques de gestion de soi, d'autodirection et surtout des techniques de connaissance de soi qui s'articulent dans les rapports à autrui. (Le Textier, 2011) (Foucault, 1994) Dans « Les techniques de soi », Foucault a également déclaré ceci : « J'appelle "gouvernementalité" la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi » (Foucault, 1994, p. 214). Ainsi, cette gouvernementalité participe à la construction des capacités, des attributs et d'une certaine liberté dont jouissent les sujets. Ici, le pouvoir gouvernemental implique donc que les individus prennent également en charge leur propre discipline. (Michaud, 2000)

2.4.2. Les récentes formes de gouvernementalité

Ces deux caractéristiques nous permettent de mieux cerner la forme de gouvernementalité foucauldienne la plus proche de nous : le néolibéralisme. En effet, si l'on considère le caractère historique de la gouvernementalité, le libéralisme gouvernemental et le néolibéralisme gouvernemental sont les formes les plus récentes.

Ainsi, le libéralisme est décrit comme un certain art de gouverner qui se dessine au XVIIIe siècle. Le pouvoir est alors un pouvoir qui prend la liberté comme appui. « Le nouvel art

gouvernemental consomme de la liberté, il est donc obligé d'en produire, de l'organiser. Il va donc se présenter comme gestionnaire de la liberté. [...]. Le libéralisme formule : je vais te produire de quoi être libre, je vais faire en sorte que tu sois libre, d'être libre. Du même coup, il y a un rapport problématique [...] entre la production de la liberté et cela même qui en la produisant, risque de la limiter et de la détruire. [...] Celle-ci implique donc des limitations, des contrôles, des obligations. [...]. Le jeu liberté et sécurité est au cœur même de cette nouvelle raison gouvernementale. » (Foucault, 2004, p. 65).

Toujours dans le même cours, Foucault explique que ce même libéralisme connaît plusieurs crises dont une qui nous interpelle plus particulièrement, l'inflation des mécanismes de liberté. En effet, l'excès d'interventionnisme et de contraintes étouffe la liberté qu'elle produit, créant révoltes et intolérances disciplinaires, bref des résistances.

Enfin, nous avons le néo-libéralisme gouvernemental du XXe siècle dont deux caractéristiques importantes ont déjà été abordées plus haut : le gouvernement des autres et le gouvernement de soi. On peut ajouter que cette forme de gouvernementalité promeut une maximisation de libertés individuelles en combinaison avec une minimisation des régulations. Foucault parle alors de cet art de gouverner comme « art de gouverner le moins possible [...] comme principe d'organisation. » (Foucault, 2004, p. 65). Cela nous permet de définir le néolibéralisme gouvernemental comme « rencontre entre les techniques de domination exercée sur les autres et les techniques de soi » (Bonnafoous-Boucher, 2009, cité par Le Textier (Le Textier, 2011)).

2.4.3. La gouvernementalité managériale

Alors que Foucault était une figure intellectuelle reconnue en France lors de son décès en 1984, ses travaux étaient essentiellement débattus en philosophie et en histoire. Ils étaient traduits en anglais, mais ils n'eurent qu'un impact minime à l'époque dans le domaine de l'étude des organisations. C'est dans la littérature anglaise et en théorie des organisations que Foucault eut surtout un impact dans les décennies qui suivirent (Carter, 2008). Ainsi, il devient un des auteurs les plus cités dans les revues académiques et scientifiques anglaises de comptabilité et un contributeur important à la littérature en gestion des ressources humaines (Stewart, 1992) (Chiapello & Baker, 2011). Et il a également apporté du nouveau

en sociologie et anthropologie industrielle ou encore en théorie des processus de travail (Carter, McKinlay, & Rowlinson, 2002). De plus, il est considéré de nos jours comme l'une des autorités les plus influentes en « Critical management Studies ». (McKinlay & Taylor, 2014)

Il est important de noter que Foucault ne théoriserait jamais le côté gouvernemental de la gestion. Néanmoins, il utilise des termes liés au management pour penser le pouvoir. (Le Textier, 2011)

En effet, McKinlay et al. affirment que Foucault veut que nous considérions les idées, les pratiques et le langage utilisés par les managers pour penser les organisations, les marchés et la compétition. Dès lors, la gouvernementalité qui veut s'appliquer à l'entreprise sous sa forme organisationnelle se fonde d'une part sur l'extension du concept de liberté individuelle pour expliquer la flexibilité, l'efficacité et d'autre part, surtout, sur la responsabilisation recherchée des employés. (McKinlay A, 2012)

2.4.1. Pouvoir et liberté

On découvre dans *Dits et écrits* (Foucault, 1994) que lorsque le pouvoir, défini comme un mode d'action sur les actions des autres, est caractérisé par un gouvernement d'individus sur d'autres individus, un élément est mentionné comme indispensable : la liberté.

En effet, le pouvoir ne s'exercerait que sur des sujets « libres » que Foucault définit alors ainsi :

Ce sont « des sujets individuels ou collectifs qui ont devant eux un champ de possibilité où plusieurs conduites, plusieurs réactions et divers modes de comportements peuvent prendre place. » (Foucault, 1994, p. 237)

Il faut comprendre ici que pour que le pouvoir puisse s'exercer, il faut d'abord qu'il y ait liberté. La liberté joue donc un rôle d'appui permanent nécessaire à l'existence même du pouvoir. Dès lors, la liberté aura tendance à s'opposer au pouvoir qui la produit, l'utilise et tend en fin de compte à « la déterminer entièrement ». (Foucault, 1994, p. 238)

2.4.2. *Les résistances et la gouvernementalité*

Chez Foucault, le concept de résistance a un rôle essentiel dans l'analytique du pouvoir. Dans « La Volonté de Savoir », l'auteur exprime clairement le lien indéniable qu'il existe entre résistance et exercice du pouvoir :

« Là où il y a le pouvoir, il y a résistance et que pourtant, ou plutôt par là même, celle-ci n'est jamais en position d'extériorité par rapport au pouvoir. Faut-il dire qu'on est nécessairement, "dans" le pouvoir, qu'on ne lui "échappe" pas, qu'il n'y a pas, par rapport à lui, d'extérieur absolu, parce qu'on serait immanquablement soumis à la loi ? Ou que, l'histoire étant la ruse de la raison, le pouvoir, lui, serait la ruse de l'histoire – celui qui toujours gagne ? Ce serait méconnaître le caractère strictement relationnel des rapports de pouvoir. Ils ne peuvent exister qu'en fonction d'une multiplicité de points de résistance : ceux-ci jouent, dans les relations de pouvoir, le rôle d'adversaire, de cible, d'appui, de saillie pour une prise. Ces points de résistance sont présents partout dans le réseau de pouvoir. » (Foucault, 1976, pp. 125-126)

La résistance et le pouvoir sont donc coconstituants (Thomas, Sargent, & Hardy, 2011) et se posent en adversaire à l'intérieur même de tout exercice du pouvoir. Et à moins que ce pouvoir soit relativement invisible, celui-ci pourra produire un contre-pouvoir que Foucault nomme résistance, et qui à son tour, pourra être une source potentielle de pouvoir. (Brent, 1996) Par exemple dans « Surveiller et Punir », pour que la « surveillance/discipline » puisse neutraliser ces résistances, celle-ci régule, clarifie les confusions, individualise et divise les individus imprévisibles qui pourraient s'opposer à elle. (Foucault, 1979)

Mais alors, comment concevoir les résistances dans l'analyse du pouvoir comme gouvernement ?

Si chaque forme de pouvoir crée sa propre forme de résistance, Foucault explique que l'analyse du pouvoir dans la gouvernementalité fait émerger une nouvelle forme de résistance en termes de « contre-conduites ». (Allen & Goddard, 2014) Lorenzini observe que dans « Qu'est-ce que la Critique », Foucault semble substituer la notion de « contre-conduites », par la notion d'« attitude critique » qui lui permet de mettre en valeur la question de la volonté de résister ou d'accepter d'être gouverné d'une certaine manière, mais également la perte du côté simplement réactif et négatif de la résistance (qu'il avait conceptualisé dans ses

travaux précédents) (Lorenzini, 2016). En effet, dans cette représentation des formes gouvernementales comme relations de pouvoir, la « critique » de la gouvernementalisation se traduit en une forme de contestation interne de l'art de gouverner. (Édouard, 2013)

En mai 1978, il mentionne et définit cette « attitude critique » :

« En face, et comme contrepartie, ou plutôt comme partenaire et adversaire à la fois des arts de gouverner, comme manière de s'en méfier, de les récuser, de les limiter, de leur trouver une juste mesure, de les transformer, de chercher à échapper à ces arts de gouverner, ou en tout cas, à les déplacer, à titre de réticence essentielle, mais aussi et par là même comme ligne de développement des arts de gouverner, il y aurait eu quelque chose qui serait né en Europe à ce moment-là, une sorte de forme culturelle générale, à la fois attitude morale et politique, manière de penser, etc., et que j'appellerais tout simplement *l'art de n'être pas gouverné ou encore l'art de ne pas être gouverné comme ça et à ce prix*. Et je proposerais donc, comme toute première définition de la critique, cette caractérisation générale : *l'art de n'être pas tellement gouverné*. » (Foucault, 1990, p. 38)

Dès lors, Foucault ajoute que cette attitude critique se distingue sur trois points d'ancrage historiques :

- Le premier point d'ancrage se situe dans un art gouvernemental spirituel ou religieux. Ainsi, celui ou ceux qui ne veulent pas être gouvernés de la sorte cherchent d'autres vérités dans les écrits et autres. Il s'agit par exemple de l'herméneutique biblique perçue comme résistance potentielle au pouvoir spirituel du gouvernement.
- Le deuxième se fonde sur le droit et sur des droits universels qu'il est possible d'utiliser pour ne pas vouloir accepter certaines lois qui sont alors jugées injustes. C'est l'opposition de droits imprescriptibles auxquels tout gouvernement doit se soumettre. C'est ce qu'il nomme le problème du droit naturel.
- Finalement, ne pas vouloir être gouverné c'est « ne pas accepter comme vrai [...] ce qu'une autorité vous dit être vrai, ou du moins ce n'est pas l'accepter parce qu'une autorité vous dit qu'elle est vraie, c'est ne l'accepter que si on [la] considère soi-même comme bonnes raisons de l'accepter ». (Foucault, 1990, p. 39) (Édouard, 2013)

De plus, Foucault a essayé de résumer ces trois plans de l'attitude critique sous un terme pour chacun : « la bible, le droit, la science ; l'écriture, la nature, le rapport à soi ; le magistère, la loi, l'autorité du dogmatisme ». Cette critique aurait donc donné naissance à des phénomènes capitaux comme le développement de la réflexion, de l'analyse juridique, de la réflexion méthodologique dans l'histoire de la culture européenne. (Foucault, 1990, p. 39)

3. Analyse empirique

3.1. Méthode de collecte de données

Le cadre théorique et le terrain d'enquête étant définis, nous allons expliquer notre méthode de collecte de données.

Puisque nous devons rassembler les données nécessaires à notre analyse de cas et que notre objet d'étude n'a pas encore fait l'objet de recherches scientifiques, le choix d'une étude qualitative paraît le plus approprié. En effet, l'objectif est de chercher à comprendre comment les acteurs vivent et interagissent avec la notion d'« entreprise libérée » (Dumez, 2011).

L'approche qualitative se définit comme « directed at providing an in-depth and interpreted understanding of the social world or research participants by learning about their social and material circumstances, their experiences, perspectives and histories » (Ritchie & Lewis, 2003, p. 3).

Nous nous sommes rendus sur le terrain pour recueillir les données nécessaires à notre analyse. L'objectif était de laisser les sujets exprimer leurs observations, réflexions et expériences en lien avec notre thématique.

Nos interviews ont principalement été réalisées chez Décathlon dans une petite salle fermée ou autour d'une table dans le magasin. Ainsi nous ne pouvions pas être écoutée et cela permettait aux interviewés de ne pas s'absenter trop longtemps de leur travail. Certains interviewés étaient des connaissances mais nous n'avons observé aucun biais spécifique dans leur réponse par rapport aux autres répondants.

Notre sujet global est l'« entreprise libérée » et a toujours été introduit comme tel lors des premiers contacts avec les sujets interrogés. Notre guide d'entretien se base sur des thèmes généraux qui sont définis comme suit :

- Thème 1 : Présentation

Afin de débiter l'entretien, nous commençons par une brève présentation personnelle et puis nous demandons à l'interviewé de se présenter en incluant son âge, son parcours et sa fonction.

- Thème 2 : L'« entreprise libérée »

Afin de ne pas influencer nos interlocuteurs, nous commençons par leur demander ce qu'ils savent de « l'entreprise libérée » ou de la « libération d'entreprise ». Nous essayons ainsi de relater leur perception de l'approche étudiée. L'objectif premier est de se rendre compte de leur connaissance du sujet avant d'approfondir sur ce qui nous intéresse plus spécifiquement, à savoir leur perception du concept au sein de l'entreprise et les problèmes de justice distributive qui y sont liés.

- Thème 3 : La gouvernamentalité

Pour comparer les deux notions qui nous préoccupent, nous introduisons brièvement la gouvernamentalité en demandant aux intéressés s'ils pensent que la « libération d'entreprise » pourrait se comparer à une manière de conduire les conduites. Probablement pas sous la forme d'ordre direct comme dans une entreprise fortement hiérarchisée, mais sous la forme d'un environnement qui pousserait les gens à agir comme le voudraient ses dirigeants.

- Thème 4 : Les résistances

Ce dernier thème important nous permet de mettre le doigt sur les liens potentiels entre « entreprise libérée » et gouvernamentalité en analysant les types de résistances exercées par les collaborateurs et cadres.

Grille d'analyse sur base des thèmes déterminées :

<i>Sujet</i>	<i>Thématiques</i>	<i>Sujets subdivisés après analyse</i>
« L'entreprise libérée »	Introduction	Perception
		Constat
		Questionnement
		Inquiétude
		Demande
	Justice distributive	Équité
		Égalité
		Besoins individuels.
	Gouvernementalité	Conduite des conduites
	Résistance (contre-conduites)	Écriture
		Loi
		Rapport à soi
		Observations des causes

3.1.1. L'entretien semi-directif

Pour explorer nos pistes de recherches, nous avons procédé à des entretiens individuels.

L'entretien est une méthode de récolte d'informations basée sur le discours et l'interaction orale avec des individus soigneusement sélectionnés afin de prendre connaissance d'informations et de représentations dont la pertinence sera analysée en fonction de l'objectif de recherche. En outre, l'enquête par entretien est particulièrement pertinente quand il s'agit d'analyser les systèmes de valeurs et les repères normatifs utilisés par les acteurs. (De Ketele, 2009).

Par ailleurs, nous avons choisi spécifiquement l'entretien semi-directif, car nous voulions répondre à deux exigences. La première est celle de permettre à l'interviewé d'ordonner ses pensées autour du sujet abordé. Et la seconde est de lui permettre de se laisser guider par sa pensée afin de découvrir tout ce que celui-ci évoque pour lui et qui pourrait être important pour notre recherche.

La majorité de nos entretiens se sont déroulés en magasin, mais certains ont été réalisés par téléphone.

3.1.2. Échantillon

L'échantillonnage de personnes interrogées est constitué d'employés, de managers et d'étudiants travaillant chez Décathlon dans les magasins d'Evere et de Wavre. Les deux genres sont représentés et ceux-ci ont une ancienneté maximum de trois ans, excepté pour le DRH qui a alors treize ans d'expérience chez Décathlon. Leur âge se situe principalement entre vingt-trois et vingt-huit ans, comme la majorité des collaborateurs de Wavre et d'Evere. Ces deux magasins ont ouvert il y a moins de cinq ans.

Échantillon et composition de l'étude principale :

Réf.	Sexe	Mag.	Âge	Ancienneté	Fonction	Date	Durée
A1	F	W	25 ans	3 ans	Vendeuse	11/07/2016	35 min
A2	M	W	27 ans	3 ans	Vendeur	24/06/2016	45 min
A3	M	W	25 ans	1 an	Vendeur	12/07/2016	31 min
A4	M	W	29 ans	6 ans	Vendeur	18/07/2016	42 min
A5	M	E	24 ans	1 an	Étudiant	11/07/2016	50 min
A6	F	E	23 ans	6 mois	Stagiaire	19/07/2016	59 min
A7	M	W	25 ans	1 an	Manager de rayon	24/06/2016	41 min
A8	M	W	25 ans	3 ans	Manager de rayon	11/07/2016	58 min
A9	M	E	25 ans	1 an	Manager de rayon	11/07/2016	45 min
A10	M	W	25 ans	8 mois	Manager de rayon	18/07/2016	39 min
A11	F	E	24 ans	4 ans	Manager de rayon	03/06/2016	75 min
A12	M	E	39 ans	14 ans	DRH	11/11/2015	62 min
21/07/2016						31 min	

Légende: M : Homme, F : Femme, W : Wavre, E : Evere.

Les interviews A12-13 sont deux interviews de la même personne mais à des dates différentes.

3.2. Analyse des données

À l'aide de la méthodologie décrite, nous pouvons commencer notre analyse du discours. Dans une première partie, nous allons présenter les données collectées en fonction de chaque thème abordé. Ensuite, dans une seconde partie, nous reviendrons sur nos pistes de recherches pour éclairer celles-ci à l'aide des résultats de notre étude de terrain.

Il faut noter l'utilisation équivalente de « manager », « responsable » et « RU » (responsable univers) qui varie en fonction des répondants.

3.2.1. Définition du terrain d'enquête

Décathlon est une enseigne française dont l'actionnaire majoritaire est l'association familiale Mulliez. Entreprise fondée en 1976 par Michel Leclercq, son idée est alors d'offrir une large gamme de produits sportifs aux meilleurs prix. Au fil des années, l'enseigne connaît un succès grandissant. En 1980, « Décathlon Production » est créé et lui permet de prendre en charge la conception et la production de produits Décathlon. À partir des années 90, elle commence à développer ses propres marques qu'ils nomment « Marques Passions » et s'internationalise de plus en plus.

Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de neuf milliards d'euros, dont 65 % réalisé hors France, 70.000 collaborateurs et 1.065 magasins présents dans vingt-neuf pays¹, elle fait partie des leaders sur le marché mondial de la grande distribution sportive.

Notre terrain d'étude se délimite aux magasins d'Evere et de Wavre. Le magasin d'Evere est le plus grand d'Europe et a ouvert en mai 2015 tandis que celui de Wavre a ouvert en mai 2011 (ZOOM région Brabant wallon, 2011) (Leprince, 2015). Avec respectivement un an et cinq ans d'ancienneté, nous avons choisi deux magasins relativement jeunes comparés à ses premiers magasins, ceux d'Alleurs et d'Anvers, ouvert en 1997. Depuis lors, l'enseigne a ouvert des magasins un peu partout en Belgique à un rythme soutenu pour arriver au nombre de vingt-six en 2016. Il ne compte pas s'arrêter en si bon chemin, le CEO (« chief executive officer »),

¹ Voir Annexe 1 : Decathlon Corporate, chiffres clés

Herman Van Beveren, a annoncé en 2015 que Décathlon avait l'intention de disposer d'une cinquantaine de magasins en Belgique (Agence Belga, 2015).

3.2.2. Analyse

3.2.2.1. Introduction à la « libération d'entreprise » : Rencontre avec un personnage central, le DRH

L'aventure a démarré il y a cinq ans, le DRH était alors directeur du magasin Décathlon de La Louvière et donc fortement axé sur les aspects plus opérationnels. Un jour, on lui a proposé de devenir DRH pour la Belgique, mais il n'aimait pas vraiment sa vision du poste. En effet, il ne voyait pas le DRH comme quelqu'un qui apportait de la valeur au client. Cependant, il a tout de même saisi cette opportunité avec comme idée d'utiliser comme principe que chacun décide de son avenir et de ne pas considérer les gens comme des enfants, mais comme des adultes.²

À cette époque, il lit le livre « Liberté & Cie » et parle avec des entrepreneurs qui travaillent différemment. Il prend également le temps de voir ce que l'entreprise et ses collègues attendent de lui : réglementer l'usage des téléphones, des voitures, les salaires, les formations, prévoir les projets du futur, etc. Cependant, ce n'est pas sa vision des choses... Il veut être cohérent avec les besoins de chacun et leur demande ce qui est le mieux pour eux. Il pose des questions comme « Qu'est-ce qui est le mieux pour vous ? », « Est-ce que les besoins sont différents pour les différents postes ? Non, alors pourquoi donner des téléphones différents ? » C'est dans un souci de cohérence en fonction des réels besoins qu'il a commencé à remplir, à sa manière, sa fonction de DRH.

C'est ainsi qu'il propose de donner le recrutement à tout le monde, ce fut le début du recrutement collaboratif. L'accès aux réseaux sociaux au travail a aussi été donné et petit à petit, les personnes ont commencé à parler de ce qu'il se passait chez Décathlon. Des groupes se sont formés dans les magasins pour le recrutement dans les différents postes. Il y a eu des erreurs, évidemment, erreurs desquelles il a fallu apprendre. Ils ont commencé à organiser

² Voir l'annexe 2 : retranscription de l'interview n°1

des formations, des espaces de paroles où les gens pouvaient s'exprimer et où ils pouvaient chercher à comprendre ensemble le sens de ce qu'ils faisaient. Il s'agissait également d'enlever les blocages, dus aux contrôles, et de permettre à chaque collaborateur qui exprimait une idée de la mettre en place pour peut-être créer de la valeur pour l'entreprise.

Au début de l'aventure, le DRH était relativement seul dans cette démarche, il a donc commencé par s'entourer et se former en France. Ensuite, le soutien de l'actionnaire majoritaire et la déclaration du président du groupe Décathlon dans son sens lui ont été d'une aide précieuse. C'est ainsi qu'avec son équipe ils ont commencé à partager cette vision en Belgique avec ceux qui le voulaient. Pour ce faire, ils ont finalement réuni cent cinquante personnes volontaires de toutes les fonctions pendant une journée et ont partagé avec eux leur vision d'une entreprise plus vivante. Ils leur ont demandé ce qui rend l'entreprise vivante, ce qui les aide à servir le client, ce qui les rend heureux, etc. Cela a eu pour effet de créer des foyers à travers l'organisation, de gens très motivés qui ont petit à petit commencé à changer l'entreprise. Dans la continuité de cette démarche, le DRH fait partie du réseau « Toscane Accompagnement », un réseau d'accompagnateur de transformation d'entreprise. En outre, il côtoie aussi des entrepreneurs qui sont à différents stades de la transformation.

Au début, ses collègues de la direction n'étaient pas totalement convaincus par la démarche.

Pour lui, il n'y a pas de but en soi, il s'agit plutôt d'un choix de vie ou de vivre ensemble que d'un modèle parfait ou un idéal à atteindre. De plus, ce vivre ensemble n'est pas synonyme de vivre heureux, car selon lui la vie est composée de joie et de tristesse. Ainsi, « l'utopie serait de croire que tout le monde va être heureux, ce n'est pas vrai, car cela crée d'autres souffrances. » (A12)

Il est important de souligner que le label « entreprise libérée » ne lui convient pas et qu'il ne définirait pas sa démarche de transformation vers une « entreprise libérée ». Pour lui, il nommerait cette entreprise une « entreprise plus vivante » dans laquelle la vie circule et fait vivre l'organisation plus longtemps. En effet, la vitalité et la responsabilité sont les deux

valeurs fondamentales de Décathlon. Cette adaptation nominale est donc tout à fait cohérente avec les conseils préconisés par les théoriciens.³

3.2.2.2. Perception de la « libération de l'entreprise »

Tout d'abord, il est important de noter que presque chaque acteur affirme connaître la « libération d'entreprise », seule une nouvelle employée ne savait pas du tout à quoi cela se référait. Néanmoins, lorsque nous leur avons demandé d'exprimer pour eux ce que cela représente, trois éléments principaux sont ressortis.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que les interviewés n'ont pas vu de définition de l'« entreprise libérée ». « On a vu que chacun était acteur de son parcours. On ne nous a pas donné la définition, mais de manière collective on s'est posé la question : qu'est-ce qui me frustre et me freine dans mon boulot ? » (A9)

Malgré cela, nous avons pu observer plusieurs principes sur lesquels ils s'entendent. Ainsi l'élément qui revient le plus fréquemment dans les interviews est la diminution du rapport hiérarchique. « J'ai compris qu'on n'était plus dans une structure en pyramide, mais dans un cycle. [...] On ne parle pas de hiérarchie, mais de coach, de collaborateur, de personnes qui collaborent entre eux et qui s'entre-aide. » (A6)

Ensuite, le deuxième élément le plus répété est l'autonomie, la liberté de chacun d'organiser son travail pour atteindre ses propres objectifs. On note également une tendance à encourager l'innovation par la même occasion. « Pour moi la libération c'est laisser la liberté à chacun d'essayer des choses. En arrivant, on m'a dit : "si tu fais des erreurs, ce n'est pas grave, tu apprendras". » (A6) « On laisse un maximum d'autonomie à tout le monde, la possibilité d'entreprendre des choses, d'innover. » (A2)

On retrouve la même idée pour les rayons, « chaque rayon est comme une mini entreprise qui s'autogère. » (A1) Caractéristique qui s'accompagne par une transparence totale des chiffres : « On a accès à tous les chiffres, tout est transparent. On voit les nombres, on peut changer les marges de produits, faire des actions marketing, tout ce qu'on veut pour réaliser les

³ Voir l'annexe 2 : retranscription de l'interview n°1

objectifs. » (A1) Une grande autonomie certes, mais celle-ci est associée à des objectifs discutés entre responsables de rayon afin de rester en croissance.

Enfin, parmi les différents aspects mentionnés par les interviewés, c'est la responsabilité collective et la prise de responsabilité individuelle qui est avancée comme « libération ». « Ma vision ? On a eu plusieurs "workshops" ... Premièrement, c'est une entreprise où tout le monde est un peu responsable de tout, on trouve des solutions ensemble. On n'a plus à se reporter à son supérieur hiérarchique et à se déresponsabiliser envers lui. On est une équipe, s'il y a un problème on va essayer de le résoudre ensemble et ce n'est pas spécialement au responsable à s'en charger. Deuxièmement et dans la même optique, c'est la prise de responsabilité de chacun. Pouvoir proposer des solutions à toute l'entreprise en partant du fait qu'on a tous un cerveau, du coup ce n'est pas à une personne à prendre les décisions pour tout le monde, on peut en discuter tous ensemble pour améliorer l'entreprise, mieux la faire tourner, au niveau des processus, etc. Du coup et là où c'est intéressant pour l'employeur, c'est qu'il y a plus de reconnaissance, de valorisation pour les employés donc ça tourne mieux. Troisièmement, le bien-être au travail est aussi important. » (A2)

En outre, il nous semble important de souligner le sentiment dominant le discours des interviewés abordant le sujet de la « libération d'entreprise ». En effet, c'est un sentiment majoritairement neutre et détendu qui anime leur discours. On constate peu de réactions notables avant ou durant l'interview. Cependant, certains vendeurs ou responsables de rayons ont diplomatiquement décliné notre invitation après avoir pris connaissance du sujet de l'interview. Nous n'en tirerons aucune conclusion hâtive.

3.2.2.3. Un constat et un questionnement

Trois répondants mettent en avant le « flou » amené sur la structure par la « libération ». « C'est hyper flou pour s'y retrouver, car chaque personne a sa propre structure en fait. [...] Donc si tu veux faire un plan de la structure de Décathlon, dis-toi bien qu'il n'y aura aucun sport qui aura la même structure qu'un autre vu que ça dépend de chaque personne. » (A6)

De plus, un manager met en évidence les questions que ce constat a fait émerger. Ce questionnement contraste avec les réactions neutres des autres managers et révélerait une face cachée. « Quand j'ai commencé, tout était clair, chacun savait ce qu'il devait faire, la

structure était claire. Puis j'ai vu cette libération d'entreprise arriver, en tant que responsable. Et là, il y a eu cette étrange chose de dire "tu es autonome, tu es responsable", c'est bien c'est super... J'ai alors un métier entre les mains que je ne connais pas, la question est "comment je vais faire pour apprendre ce métier ?" Oui, il y a des formations qui existent [...]. Quelles sont finalement mes responsabilités à moi ? Quelles sont les responsabilités de mon chef ? Quelles sont les responsabilités des gens qui travaillent pour moi ? » (A11)

À tout cela vient s'ajouter la vision du DRH qui explique que cette « libération » apporte de la complexité dans l'organisation au lieu de parler de structure floue : « Pour moi c'est un modèle qui est vivant et donc complexe. Comme quelque chose de compliqué tel un avion. L'avion c'est compliqué avec plein de pièces et de fils électriques... On peut également le démonter et le remonter. C'est compliqué, mais c'est possible. [...] Moi je pense qu'une entreprise hiérarchique est aussi quelque chose de compliqué. Mais une entreprise vivante, « libérée » ou en transformation, comme on veut, peut être comparée à quelque chose d'encore plus complexe. » (A13)

3.2.2.4. Des inquiétudes

De manière générale, une certaine inquiétude générale est ressortie des interviews quant à cette « libération ». Cette inquiétude peut être représentée d'une part par une crainte d'abus pas toujours justifié et d'autre part, une peur du futur.

En effet, on peut sentir cette crainte dans les extraits suivants : « on peut aussi vite croire qu'il y a de l'abus, car par exemple moi, j'arrive à 7 h du matin et je repars à 16 h en général et j'ai déjà eu des remarques comme quoi je suis une fonctionnaire, car je pars tôt... » (A6). « Quand je suis arrivé, une personne s'est fait remercier, car elle abusait de la liberté. Mais je n'en sais pas plus, car chacun s'occupe de son boulot. » (A6) De fait, une certaine crainte habite certains vendeurs et managers que des personnes à n'importe quel endroit de l'organisation profitent de cette « libération » pour se laisser vivre sans effort. De plus, le fait que certaines personnes soient renvoyées pour cette raison n'aide pas à calmer cette crainte.

Ensuite, ressort aussi une peur du futur qui pourrait aussi être perçue comme une peur de ne plus avoir de métier. « il y a des doutes chez des gens. [...]. Nos dirigeants nous disent qu'ils ne savent pas où cela va mener, on essaye tous et on va voir où cela va mener. » (A2)

Parmi ces peurs du futur, deux ressortent davantage : La première est celle de perdre son métier, la deuxième de perdre son pouvoir. Chacune illustrée respectivement par les extraits suivants. « J'ai l'impression que l'objectif est, d'un jour, ne plus avoir de métier comme le mien par exemple [...]. Car comme on se dirige vers une structure non hiérarchique, j'ai l'impression que tout le monde va faire un peu de tout. [...] Et ça j'avoue que ça me fait très peur en fait... » (A7), « Actuellement, il y a une redistribution du pouvoir qui fait peur ! Chacun en perd ou en gagne. Que va-t-il se passer pour moi patron s'ils prennent les décisions à ma place ? Ou que va-t-il m'arriver à moi syndicat si le patron demande l'avis de tous les collaborateurs pour prendre une décision alors que je suis payé pour représenter ces gens ? Qu'est-ce que je deviens ? Où est ma place ? » (A12)

3.2.2.5. Un questionnement général

À cette inquiétude suit généralement un questionnement exprimé par la moitié des répondants, celui de savoir où sont les limites de cette « libération », questionnement suivi d'une demande de cadrage. « Du coup je pose la question "quelles sont les limites ?" » (A11) « Il y a des doutes chez des gens. Savoir surtout où sont les limites du modèle. » (A1) « Je trouve que les limites sont assez floues. [...] C'est aussi quand il y a des soucis qu'on dit "Ah oui, c'est aussi ça la liberté d'entreprise" ou quand quelqu'un à son mot à dire. Du coup, où est-ce que ça s'arrête ? Où sont les limites ? Personne ne les connaît vraiment, je pense. Maintenant ce n'est pas quelque chose qui est établi, mais qui est en construction. » (A3) À la suite de ce questionnement, la dernière phrase de cet extrait nous indique que ce dernier serait peut-être dû à l'état de transformation de l'entreprise en lui-même et non spécifiquement à la « libération ».

3.2.2.6. Une demande

Plusieurs répondants expriment alors une demande similaire, celui d'avoir un cadre... même si un répondant répond directement à cette demande « Tant qu'il n'y a pas de cadre clair défini... Mais je crois qu'avec la "libération d'entreprise" il est trop tôt pour avoir un cadre, je crois qu'il faut essayer, se "casser la gueule", voir où on va trop loin et c'est comme ça qu'on va sûrement pouvoir construire un cadre d'ici quelques années. » (A10)

3.2.3. *La justice distributive*

Dans cette partie, il s'agit de relever les éléments en lien avec la justice distributive spécifiquement.

3.2.3.1. Règle d'égalité

La règle de l'égalité est la plus évoquée dans les interviews « C'est du management responsabilisant, comme ils disent. On te donne plein de responsabilités, mais on ne t'augmente pas (rire). Au début, c'est "marrant", mais avec le temps on a plus de responsabilités et à un moment donné ça va coïncider, car je garde le même statut avec le même salaire de vendeur. Vu le stress et les responsabilités que ça demande... ce n'est pas proportionnel. » (A1) On peut observer dans ce passage que le vendeur compare son salaire à un référent pour exprimer son ressentiment. Il continue en disant : « Quand on regarde notre fiche de salaire en même temps que notre liste de responsabilités on se sent un peu "pigeon"... en sachant qu'on ne sera pas augmenté, ça diminue la motivation. »(A1)

Au contraire des vendeurs, les managers interrogés ne manifestent pas ce ressentiment, mais comprennent le trouble. De plus, un manager qui fut vendeur auparavant va plus loin et exprime son désaccord avec cette forme d'injustice salariale « Je trouve mon salaire de coach correct. Par contre, je ne trouve pas normal que les vendeurs qui prennent plein de responsabilités ne soient pas plus payés. En référence à mon expérience passée... » (A11)

L'avis du membre de la direction contraste avec ces deux avis en avançant que c'est dû à la libération de la parole et non à la « libération » en elle-même que cette impression est plus grande aujourd'hui « Moi le sentiment que j'ai, mais qui est peut-être très faux, c'est que le salaire à augmenter. Donc que dans les faits, les gens sont mieux payés qu'avant. Par contre, ce que je pense c'est que le fait de libérer la parole dans l'entreprise permet à chacun d'oser dire ce qu'il pense. Je pense qu'avant, les gens n'étaient pas plus ou moins contents, mais qu'ils le disaient moins. » (A13) Il poursuit en disant qu'ils utilisent actuellement la médiane du marché comme référence « Aujourd'hui nous payons sur la médiane du marché » (A13). Nous pouvons ainsi observer que la règle de l'équité est utilisée par différents acteurs et de manière divergente.

3.2.3.2. Règle d'équité

La règle de l'équité est évoquée une fois par le DRH Décathlon pour défendre son opposition à cette même règle. « Je sais qu'un patron aux États-Unis a décidé de réduire son salaire considérablement et augmenter de manière égale celui de tous ses employés. Mais je ne vois pas le sens derrière cela. Pour moi il ne faut pas payer les gens en fonction de leur fonction, mais en fonction de la création de valeurs qu'ils font. [...] J'entends souvent des gens qui parlent d'un système autocommuniste, comme moi je pourrais l'envisager. La même chose pour tout le monde, etc. » (A13)

3.2.3.3. Règle en fonction du besoin

La règle du besoin est évoquée deux fois uniquement, dans les deux cas pour faire référence aux collaborateurs qui ont une famille. Une fois en parlant du salaire de manager, l'autre de celui de vendeur. « À Wavre, il y a trois, quatre vendeurs qui sont contre ce modèle. C'est un système auquel il faut adhérer ou pas. Par contre, il n'y a pas de père de famille manager ici, car je ne pense pas qu'il gagnerait assez pour faire vivre sa famille, leur femme travaille. » (A9)
« Travailler chez Décathlon quand tu es jeune c'est le "top", t'as des "chouettes" collègues, tu fais du sport, tu fais des soirées, t'es bien payé. Alors que pour un employé normal ce n'est vraiment pas le "top", car on ne s'y retrouve pas spécialement au niveau salarial pour notre famille, les soirées et le sport sont moins importants. » (A4)

3.2.4. *La gouvernementalité ou l'exercice du pouvoir par la direction*

Nous n'avons pas eu l'opportunité d'interroger toute l'équipe de direction donc nous baserons notre analyse du gouvernement de l'entreprise sur la base de ce que nous en disent les vendeurs, managers et la personne à l'origine de la démarche, le DRH, membre de l'équipe de direction.

« Une des premières choses que j'ai apprises là-bas, c'est qu'il faut commencer par se changer soi-même. Si tu veux donner plus de liberté aux autres, c'est par ton comportement qu'on va offrir ces espaces de libertés. On ne peut pas changer les autres, on peut juste se changer soi-même. Puis on a commencé à partager ça en Belgique avec ceux qui voulaient. Je ne pense pas que ça passe spécifiquement par la hiérarchie, ça se passe de manière volontaire, ceux qui

veulent avancer avancent. Et puis ceux qui ne veulent pas, ce n'est pas grave, peut-être qu'ils avanceront un jour, peut-être pas. » (A12)

Dans ce passage illustratif, trois éléments qui reviennent plusieurs fois dans son discours nous semblent essentiels à relever :

1. Le DRH ne veut pas forcer son exercice du pouvoir sur les sujets de l'organisation. Il adopte une posture indulgente face à ceux qui n'adhèrent pas à son approche. De fait, il a débuté en partageant sa manière de voir l'entreprise et privilégie ainsi le travail avec ceux qui « avancent » volontairement.
2. Il s'agit pour lui d'offrir des espaces de libertés (et espaces de paroles) pour permettre aux gens d'avancer comme il le dit, c'est-à-dire de prendre part à la démarche de co-construction de la transformation.
3. Il a commencé sa démarche en travaillant d'abord sur lui-même et sur sa propre manière de se comporter. Il aborde également le fait qu'il est dans une sorte de questionnement répétitif et de partage d'idée, sans prétention d'avoir les meilleures idées.

Il veut offrir des espaces de libertés, oui, mais pas n'importe comment. Il mentionne par exemple l'utilisation d'outils de planification afin de structurer un espace défini pour ensuite y introduire les espaces de libertés. « Aujourd'hui il y a une planification avec des grilles étudiées et produites par des "pros". Ça reste très ascendant et c'est contrôlé. Après, à l'intérieur de ça on ajoute de la liberté, chaque magasin est libre d'adapter cette structure à son propre contexte et sa particularité (on va éviter de vendre des lunettes de soleil dans un pays où il y a peu de soleil par exemple). » (A12)

Enfin, nous noterons un objectif plutôt hors du commun exprimé par le leader libérateur interviewé. Nous lui demandons à quel degré pense-t-il que sa présence est nécessaire à l'entreprise :

« A12 : L'objectif serait que ça ne dépende pas d'une personne. Mais que cela soit une culture. Un patron libérateur serait celui qui arrive à faire en sorte que l'entreprise vive sans lui en fait.

F : Serait-ce l'un de tes objectifs à terme ?

A12 : Je ne fais que cela, pour que d'autres reprennent le relais. » (A12)

Un objectif vient donc s'ajouter à notre analyse de cette « libération » : celui de créer une culture assez forte pour qu'elle se suffise à elle-même et n'ait plus besoin de la présence du patron libérateur. Notons l'utilisation du mot « patron » au lieu de « leader », qui signifierait que notre interlocuteur n'aurait pas la prétention ou la volonté de se qualifier de « leader ».

Du côté des vendeurs et des étudiants, la majorité des interviewés s'accordent sur l'idée que cette « libération d'entreprise » est également un moyen pour faire en sorte que les gens fassent ce qu'il est attendu d'eux. « Ils essayent de tout faire pour que les gens se sentent bien et atteignent leurs objectifs. Le fait de créer un environnement qui est beaucoup plus vivant et jovial je pense que ça joue énormément, car beaucoup de gens veulent venir travailler ici pour cela » (A3). Nous posons la question « Est-ce que l'entreprise libérée ne serait pas une forme d'organisation qui permette de conduire les conduites ? Comme la mise en place d'une culture qui fasse que les gens réalisent ce qu'on attend d'eux ? », ce à quoi plusieurs répondent typiquement « Oui ça me paraît assez juste comme manière de voir les choses ». (A5)

3.2.5. *Une liberté accompagnée, mais dirigée par l'employé*

Un répondant nous parle de son suivi par son coach/responsable, une pratique qui se répand dans les magasins étudiés et presque abordée par tous les managers.

« Si la structure avait été en pyramide, j'aurais reçu des ordres tous les jours, toutes les semaines. Alors qu'ici c'était à moi de faire mon planning, mes objectifs [...] En gros, quand tu arrives chez Décathlon, on te dit de fixer des rendez-vous. Tu as une feuille à remplir où tu dois écrire "mon objectif sur autant de jours, autant de semaines, autant de mois c'est..." et à la fin de cette période on va vérifier ensemble quels points ont été accomplis ou non. Donc c'est à toi, en fonction de comment tu travailles de savoir comment tu vas avancer. [...] Et les différences d'objectifs sont respectées. Chacun va gérer ses objectifs de manière différente et tant que ces objectifs sont atteints personne ne va te dire "Oh, c'est pas bien". » (A6)

En effet, cette « libération » s'appuie sur diverses formes d'accompagnements comme les formations et le coaching de son responsable. Un accent est mis sur l'autodirection des employés qui sont encouragés à se connaître soi-même et à s'autogérer avec le suivi du responsable en cas d'aide. Accent confirmé par tous ceux qui ont abordé le sujet des

formations. « Les collaborateurs doivent s'autoévaluer. » (A6), « il faut se connaître soi-même » (A7), ou encore « j'ai assisté à deux de ces formations. Le but est de comprendre ce que JE peux faire pour améliorer l'entreprise. On nous pousse à réfléchir en JE. »(A9)

Le DRH nous confirme :

« L'accompagnement est très important pour se libérer des attentes des autres et savoir ce qu'on l'on veut personnellement. Il y a des formations pour cela, qui s'appellent par exemple "coach authentique", comment se remettre en phase avec ce qui est vraiment nous. On parle de nos croyances par exemple, celles qui me limitent, m'ont construit, me libèrent. Quelles sont les peurs que j'ai en tant qu'être humain. Quels sont mes vrais moteurs ? Mes valeurs ? Et ces formations sont ouvertes à tous. [...] C'est leur responsabilité. C'est la responsabilité de chacun de trouver sa place. » (A12)

Néanmoins, plusieurs s'interrogent sur la pertinence de ces formations de développement personnel pour faire un boulot de vendeur. « À se demander même parfois quels sont les liens avec le commerce qui est tout de même notre base. Par exemple, on a du développement personnel, du coaching sous forme de jeu de rôle, comédie. C'est chercher un peu loin parfois. » (A10)

3.2.6. *Les résistances à la « libération »*

3.2.6.1. **Selon Foucault**

Selon Foucault il existe trois stratégies de résistances historiques dans la gouvernementalité.

Résistance par l'écriture

Aucune référence à des résistances sur base de remise en cause de l'écrit n'a été relevée durant nos interviews.

Résistance par le rapport à soi :

Un dirigeant nous affirme partager, ce que nous appellerons, une vérité et observe lui-même que tout le monde n'adhère pas à cette vérité. Il est intéressant de noter le caractère non négatif de la perception de cette résistance par l'interviewé qui admet et reconnaît une certaine volonté de résister parmi les membres de l'organisation. En effet, celle-ci semble

naturellement acceptée par l'interviewé. « On ne peut pas changer les autres, on peut juste se changer soi-même. Puis on a commencé à partager cela en Belgique avec ceux qui le voulaient. Je ne pense pas que ça passe par la hiérarchie, ça se passe de manière volontaire, ceux qui veulent avancer avancent. Et puis ceux qui ne veulent pas, ce n'est pas grave, peut-être qu'ils avanceront un jour, peut-être pas... » (A12) « Ceux qui sont volontaires pour y aller ? Ok, ils peuvent y aller. Ceux qui ne veulent pas, pas de soucis. Ils peuvent se battre pour garder l'ancien modèle. Ce n'est pas grave. » (A12)

D'un côté, plusieurs interviewés nous parlent de formations qui travailleraient justement sur ces résistances spécifiques, entre autres sur les croyances individuelles. Celles-ci sont alors décrites par plusieurs répondants comme des moments de remises en question « On parle de nos croyances par exemple, celles qui me limitent, m'ont construite, me libèrent. » (A9)

D'un autre côté, deux répondants abordent les formations avec une note de cynisme dans leur voix. « Décathlon s'attend à ce qu'on s'intéresse de nous-mêmes aux formations. On doit s'inscrire aux formations de manière volontaire... Comme si les employés y allaient avec plaisir... » (A4)

En outre, cet extrait illustre très bien le refus de certains à accepter et à se conformer à la pensée prônée par la « libération ». « Je pense que certains n'adhèrent pas ou n'ont pas confiance et contrebalancent avec leur propre manière de faire et de penser. » (A5)

Résistance par la loi :

Nous pouvons observer une résistance isolée qui se fonde sur des lois externes à l'entreprise pour mettre à mal la flexibilité des horaires. Par exemple, un employé évoque l'utilisation de la loi pour défier la flexibilité des horaires. « En fait quand on ne touche pas à ton horaire pendant plusieurs mois, légalement, tu es en droit de demander ton horaire en fixe, chose que j'ai faite. [...] Si je n'ai pas mes horaires fixes, ils risquent de m'entendre. » (A4)

3.2.6.2. Les causes de ces résistances observées par les répondants :

Résistance due à la peur

Comme mentionné plus haut, nous avons relevé une double peur du futur : celle de perdre son métier et celle de perdre du pouvoir, des peurs qui pourraient apparaître à tout endroit

de l'organisation par ceux qui ont du pouvoir. « Actuellement, il y a une redistribution du pouvoir qui fait peur ! Chacun en perd ou en gagne. Que va-t-il se passer pour moi patron s'ils prennent les décisions à ma place ? Ou que va-t-il m'arriver à moi syndicat si le patron demande l'avis de tous les collaborateurs pour prendre une décision alors que je suis payé pour représenter ces gens ? Qu'est-ce que je deviens ? Où est ma place ? Il y a pas mal de résistance de la part des gens qui ont du pouvoir. » (A12)

En outre, un deuxième extrait nous aide à illustrer cette forme de résistance :

Interviewé (A10) : « il y a quelques personnes qui sont moins chaudes. Mais après on ne demande rien à personne, on ne force personne. Après on a un délégué syndical qui estime que chaque chose qu'on apporte devrait être payée, même si c'est nous-mêmes qui souhaitons l'apporter à l'équipe. Dans cette mesure-là, forcément ça crée des freins. Par exemple pour les tables de conversations en néerlandais, il y a des gens qui ne parlent pas du tout et d'autres qui parlent un peu. Ce n'est même pas une question de rémunération ici. Étant dans ceux qui ne parlent pas du tout néerlandais, il [le délégué syndical] a bloqué le fait qu'on démarre des tables de conversation, car on favorise certaines personnes par rapport à d'autres. Alors que pour moi on aide juste certaines personnes à progresser, sans brûler les étapes pour les autres. C'est le genre de réaction où tu as juste envie de dire "tu sais quoi ? Moi, ces cours de flamand j'en ai pas besoin" moi je le fais pour les autres, je suis prêt à investir du temps pour eux, mais si c'est pour avoir ce genre de réactions... Je n'ai pas d'énergie à perdre pour ce genre de trucs.

F : Comment se fait-il qu'il peut bloquer cela ? Est-ce qu'il a plus de pouvoir que les autres ?

A10 : Il estime que oui. Il ne bloque pas en pratique, mais il vient boycotter. On ne peut pas empêcher quelqu'un de venir à une réunion hein. [...]

F : Donc le pouvoir ne serait pas distribué à parts égales entre les collaborateurs ?

A10 : Si, il y a une certaine distribution du pouvoir vers des collaborateurs qui ont un pouvoir égal si je peux dire, excepté une personne... ».

Résistance due au besoin de structure

Une autre cause de résistance serait due au manque de structure également évoquée auparavant. Cette résistance se traduit aussi dans une certaine mesure dans le besoin d'une

certaine hiérarchie défendue par tous nos répondants et résumé dans l'extrait suivant. « Est-ce que le modèle est apprécié par les employés ? Moi je pense que oui, mais ça crée aussi des frustrations, des plaintes [...]. Donc certaines personnes ont du mal avec cet aplatissement de la hiérarchie. Ils veulent un patron avec des ordres pour être beaucoup plus structurés. » (A1).

Résistance due aux expériences passées

La moitié des répondants, essentiellement des employés, mentionnent que certaines personnes sont encore dans « l'ancien modèle » et le « contrôle ». Associant par exemple les comportements de résistance au passé des individus. « En fait, la difficulté serait surtout d'arriver ici en ayant été formé ailleurs... Et ça se voit chez certaines personnes... ils délèguent... Même si quelqu'un a plus d'ancienneté, il ne va normalement pas déléguer à un étudiant ou à un stagiaire, mais il y a toujours des gens qui sont dans cette idée de délégation et de hiérarchie. » (A6), « J'ai l'impression que certains sont encore forts dans le contrôle. On part à 19 h 55 et une manager nous dit qu'il n'est pas encore 20 h... sa remarque n'avait pas beaucoup de sens et était plus "chiant" qu'autre chose. Je crois qu'elle était encore fort dans le contrôle. Un peu à la "petite chef". » (A5).

3.2.6.3. Différentes mentions et utilisation de cette « liberté » :

Nous constatons que nous pouvons résumer les différentes façons dont a été utilisé le terme « liberté » dans les entretiens de cette manière :

1. Libérer l'entreprise de l'autorité d'un groupe fermé
2. Libérer la parole
3. Libérer les employés de la peur de l'échec ou de se faire virer
4. Libérer du temps pour se consacrer à l'humain (pour les managers)

Cette notion de « liberté » est donc utilisée dans des contextes variés avec des significations différentes qui portent tantôt sur l'entreprise tantôt sur les employés ou sur un autre élément. Dans ces conditions, il est difficile de définir précisément ce que « libérer » signifie pour les acteurs de notre terrain d'étude.

4. Interprétation des résultats

4.1. Retour sur nos pistes de recherche

Grâce à ce travail d'analyse, nous pouvons désormais revenir sur nos pistes de recherches pour y voir plus clair.

Notre première piste de recherche était que « L'entreprise libérée semble être un modèle flou qui pose plusieurs questions, notamment en ce qui concerne les rémunérations : en effet, c'est un modèle qui demande davantage d'implication de la part des membres sans contrepartie salariale. » Sur la base de notre étude qualitative, nous pouvons dire que l'entreprise libérée semble en effet être un modèle flou, mais qui serait davantage dû à la complexité organisationnelle qu'elle produit qu'à un flou inhérent à l'approche en elle-même. En ce qui concerne l'implication des membres sans contrepartie salariale, nous observons que c'est un état de fait accentué par la « libération », bien que l'approche théorique propose plutôt un partage équitable des gains.

Si nous acceptons que la « libération » demande davantage à ces membres sans contrepartie salariale nous relevons également que certains individus s'engagent volontairement dans cette « libération » due à des contreparties autres que salariales (convivialité, autonomie, ambiance sportive, développement personnel), contreparties qui ne conviennent pas à tous les employés.

Notre deuxième piste de recherche concerne la gouvernementalité : « L'entreprise libérée illustrerait une nouvelle forme de gouvernementalité : elle traduirait à la fois une nouvelle manière de gouverner l'entreprise et de nouvelles stratégies de résistance de la part des salariés. » Pour plus de clarté, nous allons diviser notre réponse en trois questions.

1. Est-ce que l'« entreprise libérée » est comparable à la gouvernementalité ?

Nous pensons que oui. En effet, nous notons de nombreux liens entre l'« entreprise libérée » de Getz et la gouvernementalité de Foucault dans la mesure où l'exercice du pouvoir du « leader libérateur » a pour objectif de structurer le champ d'action des membres de l'entreprise sur base de « liberté » et que des stratégies de résistances apparaissent sous diverses formes dans cette « libération d'entreprise » tout comme dans la gouvernementalité.

2. Mais cette « entreprise libérée » pourrait-elle illustrer une forme de gouvernementalité ?

Si l'on pose l'hypothèse que l'« entreprise libérée » forme une sorte d'institution, ce qui n'a pas encore été démontré (Rousseau, 2016), nous serions tenté de répondre par l'affirmative. En effet, elle pourrait alors être une illustration d'une forme gouvernementale comme l'armée ou la police illustraient la forme gouvernementale institutionnalisée dans la doctrine de la raison d'État au XVI^e et XVII^e siècle.

3. Dès lors, on peut se poser la question : est-ce que l'« entreprise libérée » illustrerait une nouvelle forme de gouvernementalité ?

Nous ne pensons pas pouvoir répondre à cette question, car nous n'avons pas assez d'éléments probants pour l'affirmer ou l'infirmer. Cependant, nous pensons que si l'« entreprise libérée » devait incarner une forme de gouvernementalité, elle incarnerait celle du néolibéralisme et non celle du libéralisme.

Nous notons les ressemblances entre l'« entreprise libérée » et le libéralisme gouvernemental. En effet, les deux s'appuient sur la liberté de ses sujets pour exercer leur pouvoir. Mais à la différence du libéralisme, qui se présente comme gestionnaire de la liberté, l'« entreprise libérée » va se présenter comme donneur de liberté. Alors que les liens de néolibéralisme gouvernemental et l'« entreprise libérée » sont prépondérants. En effet, cette dernière se base aussi sur un certain gouvernement des employés (le gouvernement des autres) ainsi que sur l'autodirection et l'autonomie (le gouvernement de soi) via deux moyens identifiés : les multiples formations pour mieux se connaître et le coaching pour apprendre à s'autodiriger. En outre, l'« entreprise libérée » reflète également la promotion d'une maximisation des libertés individuelles avec une minimisation du contrôle des individus. La maxime de Foucault concernant le néolibéralisme gouvernemental comme « art de gouverner le moins possible [...] comme principe d'organisation » (Foucault, 2004) semble effectivement se refléter dans les propos d'objectifs du DRH.

4.2.Limites et pistes d'améliorations

Nous nous devons de souligner les limites de notre mémoire dont deux nous semblent ressortir de notre étude.

La première limite se situe dans le panel des personnes interrogées. En effet, après avoir rencontré le DRH nous avons décidé de nous concentrer essentiellement sur les managers et les vendeurs. Cependant, il aurait été intéressant d'élargir le spectre d'interviews à des directeurs et sous-directeurs. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à en interviewer, mais cela devrait être possible pour de futures recherches sur le sujet.

La seconde limite concerne l'objet d'étude et le concept central étudié. Nous souhaitons souligner la différence qu'il y a entre les deux due au fait que Décathlon est en transformation et non déjà sous la forme accomplie d'« entreprise libérée ». Cependant, pour des raisons pratiques nous avons choisi de continuer à travailler sur le cas Décathlon pour sa proximité et l'accessibilité des employés de cette enseigne.

5. Conclusion

Dans ce travail, nous avons tenté d'éclairer la notion d'« entreprise libérée » à travers divers concepts théoriques et un cas concret.

En conclusion, nous pouvons dire que l'« entreprise libérée » pourrait être comparée à une forme de néolibéralisme gouvernemental et qu'elle produit une structure très complexe qui s'éloigne largement des référents classiques du monde de l'entreprise. Elle s'inscrit donc dans une tendance vers des types de management et d'organisations qui se veulent différents de la majorité des organisations actuelles.

Bien que l'entreprise libérée dit contribuer au bien-être des salariés. Le discours des acteurs de terrain indique que ce bien-être ne concerne pas tous les salariés et que l'approche convient plus à certaines personnes qu'à d'autres. C'est pourquoi celle-ci serait source de critiques internes malgré la « libération ».

Revenons à présent sur la définition de l'« entreprise libérée » par Isaac Getz : « Une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont la complète liberté et la responsabilité de prendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise ». (Getz, 2009, p. 34) Deux éléments nous semblent importants. D'abord le fait que les traits généraux décrits par les acteurs de terrains correspondent à cette définition. Ensuite, nous pouvons observer qu'un paradoxe apparaît dans notre analyse, car certains employés que l'on veut « libérer » résistent à cette complète liberté et vont même demander des limites et un cadre. C'est à se demander si cette complète liberté est réellement quelque chose de recherché par les employés.

D'un point de vue plus personnel, ce travail nous aura permis de démystifier une pratique vendue comme « la » solution au bonheur en entreprise par les médias sociaux. L'« entreprise libérée » allie peut-être une performance et une satisfaction plus grande chez certains employés, mais une autre étude de terrain, d'Hélène Picard, fait part d'une souffrance « plus silencieuse ». Ce qui pourrait expliquer pourquoi nous n'en avons pas beaucoup entendu parler lors notre propre étude de terrain. Ce sujet pourrait d'ailleurs être approfondi dans des recherches futures.

Néanmoins, nous sommes ressortis de cette expérience de recherche avec une vision optimiste du futur. En effet, l'« entreprise libérée » nous semble posséder des pistes intéressantes pour le développement du management de demain.

Bibliographie

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267-299.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.
- Agence Belga. (2015, 06 16). *Decathlon veut doubler le nombre de ses enseignes en Belgique*. Consulté le 04 02, 2016, sur RTL info: <http://www.rtl.be/info/belgique/economie/decathlon-veut-doubler-le-nombre-de-ses-enseignes-en-belgique-731770.aspx>
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2016). *Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation: L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif*. Université Catholique de Louvain.
- Akreml, A. E., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel - Volume 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. De Boeck Supérieur.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & De Saint-Georges, P. (1995). *Pratiques Et Méthodes De Recherche En Sciences Sociales*. Paris: Armand Colin.
- Allen, A., & Goddard, R. (2014). The Domestication of Foucault: Government, critique, war. *History of the Human Sciences*, 27(5), pp. 26-53.
- Berauer, J. (1988). *The final Foucault*. Cambridge: MIT press.
- Berthelot, V. (2015). *L'entreprise libérée : entre utopie, calcul et imposture*. Consulté le 05 28, 2015, sur RH info: <http://www.rhinfo.com/thematiques/approche-globale-de-lentreprise/lentreprise-liberee-entre-utopie-calcul-et-imposture>
- Bismuth, D. (2015). *L'entreprise libérée, phénomène de fond ou de mode?* Consulté le 05 28, 2016, sur Harvard Business Review -: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7015-lentreprise-liberee-phenomene-de-fond-ou-de-mode/>
- Brent, P. (1996). Foucault and the Politics of Resistance. *Polity*, 28(4), pp. 445-466.

- Burchell, G., Gordon, C., & Miller, P. (1991). *The Foucault effect, Studies in governmentality. The University of Chicago Press.*
- Burton, K., Lydon, J., D'alessandro, D., & Koestner, R. (2006). The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theor. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(4), pp. 750-762.
- Caire, G. (1985). lectures du taylorisme. *Revue de l'Économie Sociale*(3-4).
- Carney, B., & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth.* Crown Business.
- Carter, C. (2008). A Curious British Story: Foucault goes to Business School. *Int. Studies of Mgt. & Org, 38*(1), pp. 13-29.
- Carter, C., McKinlay, A., & Rowlinson, M. (2002). Foucault: Management and History. *Organization, 9*(4), pp. 515-526.
- Chiapello, E., & Baker, C. (2011). The introduction of French theory into English language accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 24*(2), pp. 140-160.
- Damas, M. (s.d.). *W.L. Gore, l'entreprise libre et sans chefs.* Consulté le 05 7, 2015, sur Changer le travail: <http://www.changerletravail.fr/wl-gore-lentreprise-libre-et-sans-chefs>
- De Laender, A. (2016). *Retour sur la visite d'Oxylane Exchange et de Decathlon Belgique !* Consulté le 05 28, 2016, sur Sur le chemin de la libération: <http://liberation-entreprise.org/retour-sur-la-visite-de-oxylane/>
- de Nanteuil, M. (2016). *Rendre justice au travail, Éthique et politique dans les organisations.* Paris: Presses universitaires de France.
- de Nanteuil, M. (2016). *Théorie des organisations.* Louvain-la-Neuve: syllabus UCL.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The « what » and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychology Inquiry, 11*(4), pp. 227-268.

- Dingley C., J. (1997). Durkheim, Mayo, Morality and Management. *Journal of Business Ethics*, 16(11), pp. 1117-1129.
- Dorel, M. (2014). Le management libérée. Consulté le 28 05, 2016, sur <http://conseilml.fr/onewebmedia/Article%20le%20management%20lib%C3%A9r%C3%A9.pdf>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4).
- Édouard, J. (2013). *Michel Foucault : À l'épreuve du pouvoir*. Villeneuve-d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Edwards, P., & Collinson, M. (2002). Empowerment and Managerial Labor Strategies: Pragmatism Regained. *Work and Occupations*, pp. 29,272. doi:10.1177/0730888402029003002
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 115-130.
- Fornet-Betancourt, R., Becker, H., & Gomez-Mülle, A. (1987). the ethic of care for the self as a practice of freedom: an interview with michel foucault on January 20, 1984. *Philosophy & Social Criticism*, 12(2-3), pp. 112-131.
- Foucault, M. (1976). *La Volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1979). *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage books.
- Foucault, M. (1990). Qu'est-ce que la critique ? Critique et Aufklärung. *Bulletin de la société française de philosophie*, 84(2). Consulté le 05 28, 2016, sur <https://fr.scribd.com/doc/56577710/Foucault-Qu-est-Ce-Que-La-Critique>
- Foucault, M. (1994). *Dits et Écrits, 1980-1988* (Vol. 4). Paris: Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines »,.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique : Cours au collège de France (1978-1979)*. Paris: Gallimard-Seuil.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 331-362.

- Geary, & Dobbins. (2001). Teamworking: a new dynamic in the pursuit of management control. *Human Resource Management Journal*, 11(1).
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4).
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre 2012/2 (N° 108)*, p. 27-38.(108), 27-38. doi:10.3917/geco.108.0027
- Getz, I., & Carney, B. (2009). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.
- Getz, I., & Zumer, B. (Réalisateur). (2015). *Une entreprise libérée, c'est quoi ?* [Film]. Consulté le 11 25, 2015, sur <https://www.youtube.com/watch?v=ZrAFpPbz7O4>
- Golard, A.-C. (2015). *Respect des personnes et justice organisationnelle dans une organisation implémentant le Lean Management : le cas du CHU Dinant Godinne*. Mémoire, Université Catholique de Louvain, Louvain School Management.
- Gueuze, F. (2015, 05 20). *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Consulté le 06 15, 2016, sur Parlons RH: <http://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- Guo, L. (2007). Self-Determination Theory of motivation and performance management systems, Dissertation for for the degree obtention of Doctor of Philosophy, Washington State University College of Business.
- Journal du Net. (2016). *L'entreprise libérée, révolution ou imposture?* Consulté le 06 15, 2016, sur <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1170678-entreprise-liberee/>
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. (1992). Personal and Situational Determinants of Referent Choice. *Academy of Management Review*, 17(2), pp. 212-237.
- Kyle, B., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*.

Lamboray, J.-L., & Cordier, N. (2016, 06 22). *Conférence 'L'Entreprise libérée a-t-elle un avenir ?'*. (B. Talec, Réalisateur) Bruxelles. Consulté le 05 28, 2016, sur <http://www.eventbrite.fr/e/billets-conference-lentreprise-liberee-a-t-elle-un-avenir-17032541791#>

Larousse. (s.d.). Dictionnaires de français. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flou_floue/. Consulté le 08 01, 2016, sur http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flou_floue/34248

Le Textier, T. (2011). Foucault, Le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale. *Revue de philosophie économique*, 12, pp. 53-85.

Leprince, P. (2015, 01 26). *Le 23e magasin de la marque en Belgique, qui prend actuellement forme à Evere, s'étend sur plus de 10.000 m2*. Consulté le 05 01, 2016, sur Le Soir: <http://www.lesoir.be/768236/article/economie/2015-01-26/plus-grand-decathlon-d-europe-ouvrira-fin-mai-bruxelles-photos>

Les Echos.fr. (2016). *L'entreprise libérée a-t-elle un avenir?* Consulté le 06 15, 2016, sur <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-130956-lentreprise-liberee-a-t-elle-un-avenir-1109689.php>, visité le 28-05-2016

Lorenzini. (2016). *From Counter-Conduct to Critical Attitude: Michel Foucault and the Art of Not Being Governed Quite So Much*. Consulté le 05 30, 2013, sur Foucault Studies: <http://rauli.cbs.dk/index.php/foucault-studies/article/view/5011>

Martin, J., & JHarder, J. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7(3), pp. 241-264.

Maslow. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Récupéré sur Conseil en Management Libéré: <http://www.conseilml.fr/>, consulté le 28-05-2016

Mcllvenny Paul, Z. K. (2013). *Studies of Discourse and Governmentality*, John Benjamins Publishing Company .

Mcllvenny, P., Zhukova Klausen, J., & Bang Lindegaard , L. (2016, John Benjamins Publishing Company). *Studies of Discourse and Governmentality*. Amsterdam: john benjamins publishing company. doi:10.1075/dapsac.66

- McKinlay A, C. C. (2012). Governmentality, power and organization. . *Management & Organizational History*, pp. 7(1) 3–15.
- McKinlay, P., & Taylor, A. (2014). *Foucault, Governmentality, and Organization*. London: R. Routledge.
- Meissonnier, M. (2015, février 24). *Le Bonheur au travail*. ARTE France / RTBF. Consulté le 10 18, 2015, sur <https://www.youtube.com/watch?v=Te6m8liw-tg>
- Michaud, Y. (2000). Des modes de subjectivation aux techniques de soi: Foucault et les identités de notre temps. *Cités No 2*, pp. 11-39. doi:DOI : 10.3917/rai.028.0033.
- Mirvis, P. (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*, 54 Issue 4, pp. 93-117.
- Orsys Formation. (2016). *Formation Devenir manager 3.0 dans l'entreprise libérée*. Consulté le 05 28, 2016, sur Orsys Formation: <http://www.orsys.be/formation-entreprise-liberee-management-participatif.asp>
- Paul McIlvenny, P., Zhukova Klausen, J., & Bang Lindegaard , L. (2016). *Studies of Discourse and Governmentality*,. John Benjamins Publishing Company.
- Peng, Y. &. (2010). Reconstruction on the connotation of well-being based on an integrative perspective. *Psychological Science*, pp. 1052–1061.
- Peng, Y., & Chen, H. (2010). Reconstruction on the connotation of well-being based on an integrative perspective (in Chinese). *Advances in Psychological Science*, 18(7), pp. 1052–1061.
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*. Liberation management, Dunod.
- Picard, H. (2016, 02 3). La face cachée des entreprises libérées. Consulté le 05 03, 2016, sur <https://www.youtube.com/watch?v=thOxHEd9OII>
- Pirard, A. (2011-2012). « Pisser Bleue » Les pratiques de communication managériale chez Décathlon. Université de Liège.

- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). A guide for social science students and researchers. *Qualitative Research practice*. Consulté le 06 02, 2016, sur https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf)
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), pp. 299-322.
- Rose, N. (2000). Government and Control. *British Journal of Criminology*, pp. 321-339.
- Rousseau, T. (2016, 02 3). 5ème Matinée TIS: Entreprises libérées : mythes ou réalités ? (1/2). Lyon. Consulté le 06 23, 2016, sur <https://www.youtube.com/watch?v=Bw9R9ACYUHo>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978, 06). A social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp. 224-253. doi:DOI: 10.2307/2392563
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Jin Kim, Y. (2015). Why Do Managers Act Fairly in the First Place? A Daily Investigation of “Hot” and “Cold” Motives and Discretion. *Academy of Management Journal*.
- Silva, M., Marques, M., & Teixeira, P. (2014). Testing theory in practice : The example of self-determination theory-based interventions. *The European Health Psychologist*, 16(5), pp. 171-180.
- Steiner, D. D., Trahan, W., Haptonstahl, D., & Fo, V. (2006). The Justice of Equity, Equality, and Need in Reward Distributions: A Comparison of French and American Respondents. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19, pp. 49-74.
- Stewart, R. E. (1992). Pluralizing Our Past: Foucault in Accounting History. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(2), p. xx.

- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), pp. 22-41. Consulté le 06 02, 2016, sur <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Vallerand, R. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory : A view From the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 312-318.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.
- Vince, R., & Mazen, A. (2014). Violent Innocence: A Contradiction at the Heart of Leadership. *Organization Studies*, 35(2), pp. 189-207. Consulté le 07 10, 2016, sur <http://oss.sagepub.com/content/early/2014/01/21/0170840613511924.full>
- Visite d'une « entreprise libérée ». (2016, 05 28). Consulté le 05 28, 2016, sur <https://www.uclouvain.be/686975.html>,
- Voegelesem, S. (1993). L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters). *Réseaux*, 11(Vers une nouvelle pensée visuelle), pp. 145-146. Consulté le 07 11, 2016, sur Persée: http://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1993_num_11_61_2413
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao , H., & Zhang, C. (2015). Employee well being in organizations : Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*.
- ZOOM région Brabant wallon. (2011, 05 22). *Wavre : le Décathlon ouvre ses portes ce mercredi 25 mai*. Consulté le 10 02, 2015, sur Actualités: http://www.zoomregion.be/details.php?id_articles=5602

ANNEXES

Annexe 1 : Decathlon Corporate, chiffres clés

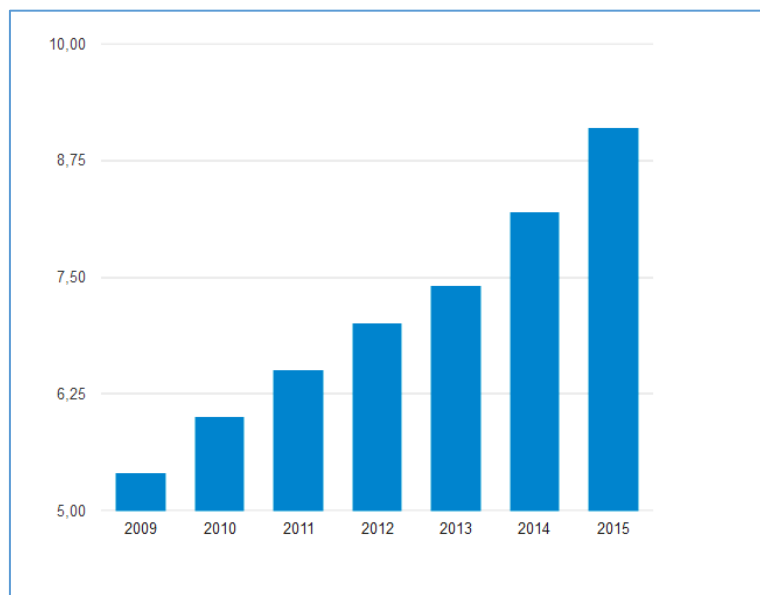


Figure 2: chiffre d'affaires en milliard d'euros

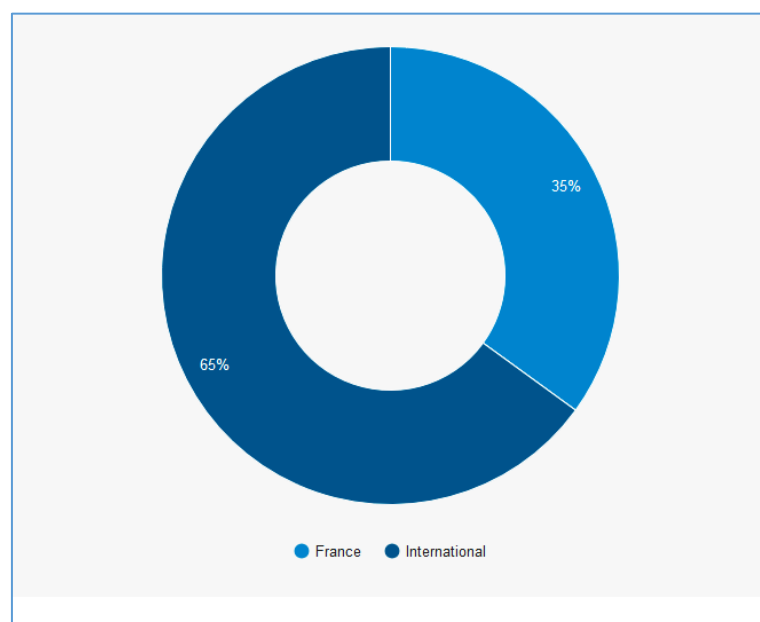


Figure 3: comparaison entre le chiffre d'affaires, en 2015, de la France et de l'international

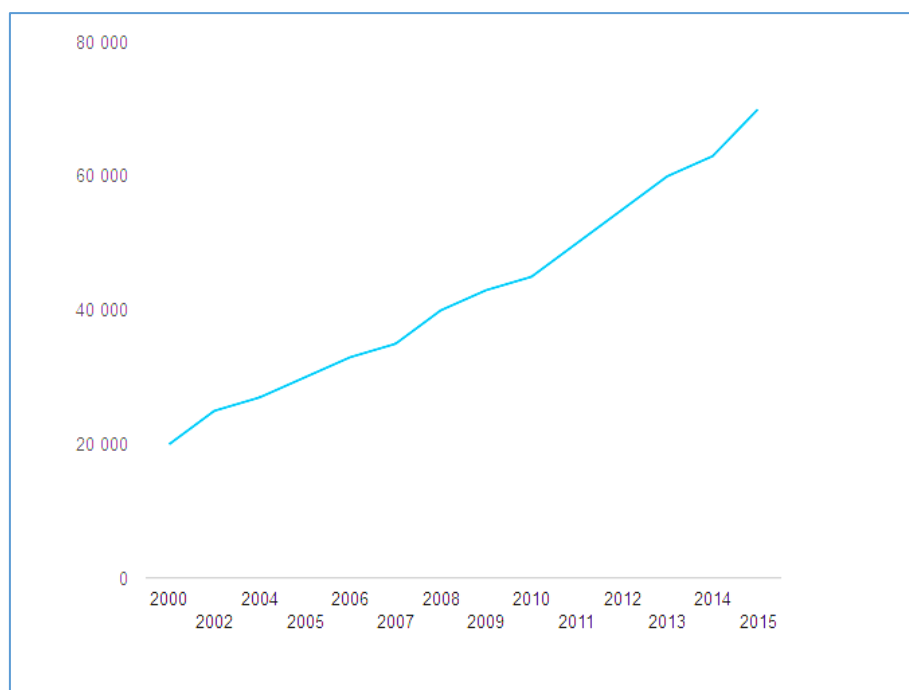


Figure 4: évolution du nombre de collaborateurs

	France	302
	Chine (Taiwan : 8)	169
	Espagne	139
	Italie	107
	Pologne	45
	Russie	40
	Inde	38
	Allemagne	32
	Portugal	28
	Belgique	26
	Royaume-Uni	22
	Brésil	19
	Turquie	18
	Hongrie	17
	Roumanie	17
	République Tchèque	9
	Pays-Bas	7
	Thaïlande	5
	Bulgarie	4
	Croatie	4
	Maroc	4
	Slovaquie	3
	Emirats Arabes Unis	2
	Singapour	2
	Suède	2
	Koweït	1
	Liban	1
	Malaisie	1
	Slovénie	1

Figure 5: nombre de magasins au 31/05/2016

Annexe 2 : Retranscription de l'interview A12

Romuald Saenen, DRH (Directeur des Ressources Humaines) a presque 40 ans et travaille depuis 13 ans chez Décathlon.

Cet interview date de novembre 2015.

Romuald : Chez Décathlon, il y a une politique de promotion interne. J'ai commencé comme responsable de rayon, puis directeur, et depuis trois ans je suis devenu DRH pour la Belgique.

J'ai commencé cette aventure-là il y a quelque temps et pour moi, c'est important de partager ce que je vis, car je pense que « changer seul, ce n'est pas intéressant ». Si Décathlon est la seule entreprise qui change en Belgique... ça ne sera pas facile d'aller au bout de notre manière de vivre parce que la loi n'est pas spécialement faite pour nous, le cadre social n'est pas spécialement fait de cette manière, etc.

C'est important de partager, ça pourrait peut-être donner envie à d'autres entreprises de changer aussi. En plus, c'est tellement intéressant ce que je vis que j'ai envie de le faire vivre à d'autres. C'est pour cela que je m'ouvre beaucoup à des personnes extérieures, notamment je te rencontre aujourd'hui, mais je vais manger avec pas mal de dirigeants, souvent on a des lunches. Je n'ai jamais été aussi heureux de ma vie.

On a créé un parcours d'accompagnement pour accompagner des entreprises plus vivantes. On a aussi invité des externes dedans

Fabrice : Partager, le modèle ou simplement les idées ?

R : Je ne suis pas sûr qu'il existe un modèle. Je n'ai pas très envie d'être dans la théorie, j'ai plutôt envie de t'expliquer ce qu'on vit. Après on peut un peu théoriser, mais je ne pense pas que c'est une théorie, c'est quelque chose qui s'expérimente.

Quand j'ai commencé à être RH j'étais toujours opérationnel (directeur de magasin, etc.). Je ne me voyais pas le RH comme quelqu'un qui apportait quelque chose, de la valeur, au client. Et un jour on m'a demandé de faire RH pour la Belgique... Une forme d'opportunité, mais je n'aimais pas ma propre vision de ce poste. J'avais l'impression que le RH décidait pour la vie

des autres. J'ai donc voulu utiliser le principe que chacun décide de son avenir, de ne pas considérer les gens comme des enfants, mais comme des adultes (il y a quatre ans, au début).

À cette époque j'ai donc lu Liberté & Cie, Laloux, j'ai aussi parlé avec des entrepreneurs qui travaillaient différemment. J'ai aussi pris le temps de voir ce qu'on attendait de moi. Qu'est-ce que l'entreprise, et ses collègues attendaient de moi. Réglementer les voitures de fonctions, les téléphones, prévoir les projets du futur, les salaires, les formations. Ce n'était pas ma vision des choses... et je leur ai demandé « mais qu'est-ce qu'y est mieux pour vous ? ». Exemple du téléphone : est-ce que le besoin est différent pour les différents postes ? Non, alors pourquoi donner des téléphones différents ?

Après, pour le recrutement c'était aussi difficile, car je devais former les recruteurs en Wallonie et en Flandre. Au lieu de cela, j'ai proposé d'enlever les RH et de donner le recrutement à tout le monde, ce fut le début du recrutement collaboratif. Les personnes ont commencé à dire ce qu'elles faisaient dans l'entreprise. Petit à petit, on a commencé à parler de nous. L'accès aux réseaux sociaux au travail a été donné aussi... Les candidats ont de plus en plus postulé. Des groupes se sont formés dans les magasins pour recruter différentes personnes à différents postes, des collègues, des directeurs de magasins, etc.

Il y a eu des erreurs, erreurs desquelles il a fallu apprendre pour changer, etc. On a commencé à avoir des formations, des espaces de paroles où les gens peuvent s'exprimer, où on cherche ensemble à comprendre le sens de ce qu'on fait, et moi-même ne sais pas mieux que les autres. Je cherche aussi, mais on cherche ensemble. Pour moi, l'entreprise libérée ne veut pas dire grand-chose, pour moi je nommerais cette entreprise une entreprise plus vivante. Si la vie circule dans l'entreprise, l'entreprise vivra plus longtemps, le seul sens d'une boîte c'est de vivre longtemps.

On essaye d'éviter les blocages à cause du contrôle. Et que si quelqu'un a une idée, il puisse la mettre en œuvre et peut-être créer de la valeur pour l'entreprise. Le profit est ce qui permet de vivre longtemps, donc est nécessaire.

F : Est-ce que c'est une vision que tu promeus et que tu arrives à partager ?

R : Au début, j'étais seul, après avec mon équipe, on a commencé à changer un peu les choses. Pour changer les choses, il faut s'entourer. J'ai rencontré quelqu'un lors de mes recherches

qui m'a invité à une formation à Paris d'un an et demi. J'ai proposé à un CEO (« chief executive officer ») et un collègue d'y aller, mais seul son collègue est venu avec moi se former à Paris.

Une des premières choses que j'ai apprises là-bas, c'est qu'il faut commencer par se changer soi-même. Si tu veux donner plus de liberté aux autres, c'est par ton comportement qu'on va offrir ces espaces de libertés. On ne peut pas changer les autres, on peut juste se changer soi-même. Puis on a commencé à partager ça en Belgique avec ceux qui le voulaient. Je ne pense pas que ça passe par la hiérarchie, ça se passe de manière volontaire, ceux qui veulent avancer avancent. Et puis ceux qui ne veulent pas, ce n'est pas grave, peut-être qu'ils avanceront un jour, peut-être pas.

Le souci avec un « modèle » c'est qu'il est souvent dicté par une stratégie et est demandé d'être appliqué par la hiérarchie. Nous, on se dit : est-ce qu'on veut vivre ensemble ? et ensuite : qui veut vivre ça avec nous ? Et cela crée des foyers à travers l'organisation qui petit à petit changent l'entreprise. Par contre, ce n'est pas un changement visible, mais invisible, comme cela passe par les personnes.

Par exemple : J'ai peur de faire une erreur, car j'ai peur de perdre mon boulot. Si je fais ça ? Est-ce que je me ferai « virer » ? Ce qui bloque l'employé ici c'est la peur d'être viré. En libérant la parole, l'audace, cela permet de discuter des sujets délicats comme la limite d'erreur tolérée avant d'être licencié. En posant des questions comme, « qu'est-ce qui serait acceptable comme erreur pour toi ? » Cela permet de clarifier les limites et de permettre aux employés de prendre des libertés pour créer de la valeur. Tandis que si je reste dans ma peur et que je n'ose pas en parler. Je ne me libère pas de ma peur de l'échec, de me faire « virer ». Pour moi c'est l'entreprise libérée.

On a réuni cent cinquante de personnes que l'on a jugées comme volontaires et on les a réunies pendant une journée. Et on leur a montré ce qu'on voulait faire. Vers une entreprise plus vivante, qui nous donne plus de plaisir de travail. On leur a demandé ce qui rendait l'entreprise vivante, ce qui les aide à servir le client, ce qui les rend heureux, eux. On a fait un travail à cent cinquante, un « wordel ». On s'est dit qu'on devait prendre soin de l'entreprise et des employés pour la rendre plus vivante. Dans ces cent cinquante personnes, il y avait des gens de toutes les fonctions, les « first followers », les volontaires, ceux qui en avaient envie. Pourquoi ? Car au lieu de passer du temps et de l'énergie à convaincre ceux qui ne le sont pas,

on va dépenser moins d'énergie avec ceux qui sont déjà convaincus pour leur faire faire plein de trucs. C'est aussi une question de gestion d'énergie.

À côté de ça « quels sont les obstacles ? La responsabilité, la liberté, qu'est ce qui est plus difficile pour vous ? Qu'est-ce que vous aimeriez qu'on facilite pour changer les choses ? » Pas mal de choses sont apparues. On a ainsi attaqué ça ensemble. Certains décidaient de prendre en main certains soucis mis en avant. Les gens étaient hyper réactifs et motivés. Ça peut être des choses hyper simples, mais qui entraînent une chose et puis une autre.

Par exemple : Un vendeur a dit qu'il trouvait que les formations faisaient perdre beaucoup de temps, car elles passaient trop de temps sur les choses que l'on ne savait pas. Et que les magasins pouvaient se former entre eux en fonction de leurs points forts, du partage de connaissance entre magasins et de la réduction des pertes de temps. Cela a été possible, car on leur a donné la possibilité de le faire.

Il y a eu beaucoup d'initiatives, mais par contre, elles n'étaient pas très cadrées et parfois, mettaient en péril l'entreprise. Par exemple, une initiative qui coûtait dix fois plus cher que ce que ça aurait pu coûter. On s'est dit qu'il nous fallait peut-être un cadre, des règles de vie.

Pour moi, c'est très important de remercier les employés qui prennent des initiatives, qui essaient de faire les choses différemment même si elles n'ont pas abouti. Par contre, si par exemple, l'initiative a coûté trop cher, il est aussi important que la personne apprenne de son erreur et partage son erreur avec les autres. C'est là où parler est très important, parler de ce qui va, ce qui ne va pas, oser parler des choses difficiles.

F : Par quels moyens ?

R : Par les moyens que les gens décident d'employer. Moi je ne peux que m'occuper que de moi. Donc une ou deux fois par mois on se réunit avec une trentaine de collaborateurs pour parler de ce qui marche, de ce qui ne marche pas, de « De quoi avez-vous besoin pour faire mieux ? » Ce genre de discussion. Et après les collaborateurs parlent, échangent avec les autres.

Autrefois, l'entreprise canalisait la communication, aujourd'hui elle offre la liberté de dialoguer.

F : Donc les gens peuvent dire ce qu'ils pensent ?

R : Pas partout, mais cela s'améliore.

F : Est-ce qu'il y aurait un idéal à atteindre ?

R : Nous, nous sommes au tout début en Belgique. Ça va prendre du temps, ça devrait se mesurer en dizaine d'années. L'entreprise est occupée à changer. J'ai l'impression que le temps est un véritable ennemi, car il n'y a pas de but. Quand tu me demandais quel était le but, le modèle ? Pour moi il n'y a pas de but en soi, il s'agit de vivre ensemble de manière différente et ce n'est pas ce qu'on atteint qui est important.

F : D'accord donc c'est la manière de vivre ensemble qui est importante et non l'objectif. Mais celui-ci peut être différent pour chacun si je me fais l'avocat du diable, non ?

R : Mais quel est l'objectif pour toi de vivre en famille ?

F : Être heureux, avec sa famille. Est-ce que ton vivre ensemble pourrait être interprété comme vivre ensemble heureux ?

R : Non, pour moi vivre ensemble c'est vivant, la vie n'est pas toujours heureuse, il y a aussi de la tristesse, de la violence... L'utopie pour moi est de croire que tout le monde va être heureux, ce n'est pas vrai, car ça crée d'autres souffrances. Dans une entreprise classique, le « boss » décide qui est recruté et qui ne l'est pas, cela crée une souffrance. Ici, c'est pareil, lorsque quelqu'un est refusé, il souffre aussi de ne pas avoir été choisi par ses pairs ici, et c'est même peut-être encore pire.

L'accompagnement, pas spécialement hiérarchique, est très important pour rendre la vie à ceux qui subissent des échecs. L'entraide entre les collaborateurs. Il y a beaucoup d'exigences, mais aussi de bienveillance. La première étape pour s'occuper des uns des autres, c'est déjà de se parler et de se dire les choses. Libérer la parole est quelque chose d'important.

À propos de la hiérarchie, je ne pense pas qu'il existe à l'intérieur d'une entreprise une même structure que dans une autre entreprise. Par exemple, il y a la même hiérarchie dans tous les magasins Décathlon. Mais c'est occupé à changer. Mais cette hiérarchie a besoin d'être au service du magasin en fonction de ses spécificités, de ses employés. Cela demande une co-construction de la hiérarchie et ici encore, je pense que c'est le processus de co-construction qui est plus important ou aussi important que l'organisation elle-même. Le pourquoi reste

plus important que le comment, mais le PROCESSUS est aussi important que l'objectif, voire pas plus. Car si tu te concentres que sur ton objectif, ça ne va pas te rendre très heureux maintenant.

Si tu souffres pendant 20 ans pour arriver à ton objectif, je ne suis pas sûr que tu puisses dire plus tard « Waouh » quelle vie ! Si chaque jour tu essayes de vivre quelque chose qui te correspond et qui en plus construit ton avenir, c'est plutôt intéressant.

F : Est-ce que les collaborateurs sont portés vers leurs propres objectifs ?

R : D'abord il faut comprendre ce que Décathlon veut apporter au monde dans dix ou vingt ans et puis à l'intérieur de ça, comment est-ce que moi, collaborateur, je me réalise.

Donc, on a déjà écrit notre raison d'être à soixante mille, qu'est-ce qui manquerait au monde si Décathlon n'existait pas ? La phrase qui est ressortie est « Innovation lovers for the happiness of all ». Maintenant on fait l'extension de cela dans dix ans. Nous avons une soirée « vision » à Evere pour cela bientôt avec des conférenciers (cinq cents personnes), Décathlon Belgique.

F : Comment as-tu pu mettre cela en place ?

R : Je faisais partie de la direction donc c'était plus facile, mon patron n'était pas nécessairement convaincu au début par contre il m'a fait confiance. J'ai essayé qu'il me fasse confiance en lui présentant le sujet via des conférences, etc. Parallèlement à ça, le président du groupe a déclaré qu'il voulait appliquer cela à l'échelle du groupe. Donc mon patron s'est senti protégé et ça a beaucoup facilité les choses. En réalité, le soutien de l'actionnaire majoritaire a été essentiel.

F : Qu'en est-il des entreprises internationales ?

R : Pour moi il y a un effet de mode, l'appât du gain et puis le changement durable qui se base sur un changement identitaire, de chacun et de l'entreprise.

Si c'est un changement de surface ou copier des stratégies visibles, je pense que cela peut marcher, mais je n'ai pas envie de le vivre comme ça. Je préfère le faire sur le pourquoi on fait les choses, qu'est-ce qui va nous donner du plaisir dans le recrutement ? Peu importe que cela soit en groupe ou que le patron décide. Comment est-ce qu'on est sûr que la personne qui vient est bien accueillie ?

L'objectif n'est pas de recruter en groupe, l'objectif est d'être plus efficace, de vivre plus ce qu'on a envie de vivre. Le processus en soi n'est pas l'objectif.

F : Est-ce que ces idées sont comprises par les managers ?

R : Certains comprennent oui, mais on est qu'au début. Moi-même, je cherche encore. Chaque jour je change d'avis... On a peu de recul, mais c'est clairement une recherche.

F : Que penses-tu de l'appât du gain ?

R : Je ne pense pas que ce soit suffisant pour se transformer.

F : Est-ce que tu penses que cette transformation peut être plus rentable qu'un autre type de transformation ?

R : Je pense que quand une entreprise est plus vivante, les gens sont plus engagés. Si je n'ai pas peur de faire une erreur, je vais essayer de faire plein de choses et je vais en réussir certaines. Si je limite le risque, car j'en ai parlé ensemble, l'entreprise sera certainement beaucoup plus dynamique.

F : Donc le risque permettrait d'engendrer plus de rentabilité ?

R : Oui, si je suis plus actif, j'ai plus de chance de créer de la valeur, monétaire, humaine, n'importe, mais oui cela créera plus de valeurs. En fonction aussi de ce qu'on veut vivre ensemble, du sens qu'on a décidé de donner à nos actions.

F : Et est-ce que c'est performant ?

R : Oui, car on fonctionne très bien, mais je ne peux pas dire que c'est grâce à la voie qu'on a choisie, peut-être oui, mais je pense que d'autres voies peuvent aussi bien engendrer cette performance. Un système hyper autocratique, hiérarchique peut aussi être efficace.

J'ai aussi l'impression qu'avec un environnement où on peut être nous-mêmes, où on peut se tutoyer, où on peut avoir des conversations intéressantes, on va attirer les bons éléments qui créeront la valeur et la performance. L'objectif est de se dire que chacun existe et est reconnu comme être humain.

Actuellement il y a une redistribution du pouvoir qui fait peur ! Chacun en perd ou en gagne. Que va-t-il se passer, pour moi patron, s'ils prennent les décisions à ma place ? Ou, que va-t-il arriver à moi syndicat si le patron demande l'avis de tous les collaborateurs pour prendre une

décision alors que je suis payé pour représenter ces gens ? Qu'est-ce que je deviens ? Où est ma place ? Il y a pas mal de résistance de la part des gens qui ont du pouvoir.

F : Et comment est-ce que vous travaillez sur vos égos ?

R : Je pense que tout le monde a un égo, mais qu'il est important de savoir quand c'est lui qui prend le pouvoir sur mes actions. Si je fais quelque chose pour qu'on me voie, est-ce que c'est vraiment quelque chose qui me correspond ? Est-ce que je serai heureux dans ces décisions ? Est-ce que ça correspond à mes valeurs ?

L'accompagnement est très important pour se libérer des attentes des autres. Et savoir ce qu'on l'on veut personnellement. Il y a des formations pour cela « coach authentique », comment se remettre en phase avec ce qui est vraiment nous. On parle de nos croyances par exemple, celles qui me limitent, m'ont construit, me libèrent. Quelles sont les peurs que j'ai en tant qu'être humain. Quels sont mes vrais moteurs ? Mes valeurs ? Et ces formations sont ouvertes à tous.

F : Et comment gères-tu les syndicats ?

R : Moi je ne fais pas la distinction entre syndicats, patrons, etc. Ceux qui sont volontaires pour y aller ? OK, ils peuvent y aller. Ceux qui ne veulent pas, pas de soucis. Ils peuvent se battre pour garder l'ancien modèle. Ce n'est pas grave.

F : Est-ce que ceux qui se battent contre ce modèle ne génèrent pas de l'animosité chez les autres ?

R : C'est leur responsabilité. C'est la responsabilité de chacun de trouver sa place. Mon boulot est de faire en sorte que les collaborateurs soient le plus engagés possible et que les clients soient heureux aussi. En tant que dirigeant, il y a plein de choses pour te détourner de ces objectifs. Ça peut être un concurrent ou un syndicat, qui te prend tellement de temps que tu pourrais oublier de t'occuper du client. Il s'agit de ne pas oublier ce qui va nous faire durer.

Pour moi les contrepouvoirs et les opposants sont nécessaires et très sains pour poser les bonnes questions, car ils permettent de garder un esprit critique. C'est un peu un bon garde-fou pour faire les choses de manière intéressante et durable.

F : Comment gères-tu les licenciements et des départs volontaires ?

R : Aujourd'hui il n'y a pas beaucoup de monde qui est parti. Il y a des gens à qui ça fait peur et qu'on essaie d'accompagner. Et on essaie aussi de passer beaucoup de temps avec eux, sur « C'est quoi tes forces finalement, etc. ? » Moi je pense que ça passe par « dire les choses ». Je prends toujours l'exemple de la famille : soit on ne dit pas les choses pendant trois générations, soit on dit les choses. Dans mon équipe, une fois par mois chacun fait pendant une journée un feedback de son mois, sur le positif et le négatif sur chacun et sur l'aide mutuelle.

F : Est-ce que ce n'est pas trop difficile à entendre ?

R : C'est un peu stressant, mais dans notre équipe ça se dit très bien. Mais parfois c'est difficile à entendre.

Au niveau de l'organisation des tâches, il y a la possibilité de demander aux autres collaborateurs s'ils veulent prendre en main une tâche qui est supposée incomber à quelqu'un, mais cette personne n'aime pas faire cette tâche par exemple, ou ne se sent pas experte pour la faire. Attention, car la responsabilité reste la même, mais les tâches peuvent être exécutées par d'autres personnes. S'il y a un souci, la responsabilité est partagée.

F : Est-ce que vos salaires sont alors adaptés à cette nouvelle répartition des tâches ?

R : On commence à y réfléchir, ce n'est pas facile, mais pour le moment c'est encore en fonction du titre de la fonction.

F : Au niveau opérationnel, est-ce que vous utilisez un type de management par objectif ?

R : En théorie, on a une vision à dix ans, on la décline en visions à deux ans par entité et à l'intérieur de celles-là, chaque année, on écrit notre propre mission au cours d'une réunion animée une fois par mois par mon patron pour voir l'avancement de chacun. Ce modèle de management est occupé à évoluer, car il correspond bien à certains, mais pas à d'autres. Oublier ce qui marche très bien est un des dangers de cette liberté.

F : Comment gérez-vous la communication entre les magasins ?

R : Il y a des communautés sur « Google plus », des groupes qui s'organisent, mais ça se fait surtout de manière organique et non de manière centralisée par la direction. Nous on essaye

d'équiper les magasins pour que les communications se passent aux mieux. Les smartphones font partie de notre vie de tous les jours donc il est cohérent de les avoir aussi en magasin.

F : Est-ce que ça n'empiète pas trop sur la balance vie privée, vie professionnelle ?

R : Je ne sais pas... Personnellement je ne sépare pas mes 2 vies, tout est ma vie, mon sport, mon boulot, la maison.

F : Est-ce que tout le monde devrait faire comme toi ?

R : J'ai eu des témoignages assez éprouvants de personnes qui sont venues me voir et m'ont dit. Tu sais moi je me sens mieux au boulot que chez moi. Il y en a qui disent qui n'ont jamais été aussi heureux. Mais d'autres souffrent aussi.

F : Que disent les détracteurs ?

R : Un exemple : L'équipe « payroll » a recruté un spécialiste et lui ont donné le plus haut salaire. Après un certain temps, l'équipe lui a dit qu'il n'atteignait pas les attentes de l'équipe et il est parti de lui-même.

L'intérêt avec ce système c'est que ce sont les paires qui évaluent la performance. On pourrait un peu faire le parallèle avec un système organique.

F : À quel degré penses-tu que ta présence soit nécessaire à l'entreprise ?

R : L'objectif serait que ça ne dépende pas d'une personne. Mais que cela soit une culture. Un patron libérateur serait celui qui arrive à faire en sorte que l'entreprise vive sans lui.

F : Serait-ce l'un de tes objectifs à terme ?

R : Je ne fais que ça, pour que d'autres reprennent le relais.

F : Aurais-tu des références ou des modèles ?

R : Le réseau « Toscane accompagnement » dont je fais partie, c'est un réseau d'accompagnateur de transformation d'entreprise. Je côtoie aussi des entrepreneurs qui sont à différents stades de transformation.

F : Que penses-tu des détracteurs externes ou d'entreprise qui vous prennent comme modèle ?

R : Oui, il y a beaucoup de gens qui disent que ça marche chez nous, car on est jeune ou parce que c'est dans les gènes de l'entreprise. Tout le monde trouve des excuses pour ne pas le faire,

par exemple que ça ne marcherait pas avec des personnes plus âgées ou que ça ne marcherait pas dans tel ou tel pays.

La vraie question est « As-tu envie de changer ? Non », alors évidemment ça ne marchera pas si tu n'en as pas envie... Je ne suis pas en croisade pour convaincre tout le monde de changer, j'essaie de partager ce que je fais pour ne pas être seul. Mais je ne pense pas que le monde soit parfait. En fait, ça me dérange un peu le bonheur au travail, pour moi c'est l'engagement au travail le but. Rendre tout le monde heureux ça peut être très vite fait, mais ce n'est pas spécialement durable. Le bonheur fait partie de l'engagement au travail, car c'est difficile d'être engagé sans être heureux.

Avoir plus de personnes engagées, cela crée une valeur énorme. Avoir cent pour cent de personnes engagées c'est un peu utopique, je ne pense pas que ça soit possible, mais doubler le nombre de personnes engagées est déjà énorme !

Personnellement mon objectif de vie est en cohérence avec ce que je fais au jour le jour. Si ça ne l'était pas je ne pense pas que je serai heureux.

F : Qu'en est-il des interactions avec les entités gouvernementales ?

R : On s'adapte, si on ne respecte pas les lois, ça ne sera pas durable non plus...

F : Est-ce que tout le monde devrait suivre ce modèle ?

R : Non je ne crois pas, j'essaie déjà de me poser les questions et de partager cela avec ceux qui veulent. Si d'autres ne sont pas intéressés et font autrement, ça pourrait peut-être être même mieux ! Pour moi ce n'est pas du tout un modèle parfait, ni un idéal, mais un choix de vivre comme cela. C'est un choix comme un autre. Je pense que notre rôle est d'encourager les initiatives, de les remercier et de favoriser le « learning process » de groupe.

F : Quelles sont les limites des initiatives ?

R : On a défini un terrain de jeux avec quelques principes que chacun doit respecter :

- Je ne peux pas décider seul d'un truc
- je dois demander conseil avec de décider.
- Je dois essayer, mais partager.
- Être moi-même.

Ils sont connus de tous et débattus lors de nos journées à trente. Ces principes nous permettent de nous « automanager ». Le patron anime cela et si quelqu'un y déroge, l'objectif est de le ramener à cela.

Les trois ou quatre règles sont le terrain de jeux. Je suis libre et responsable.

F : Comment spécifies-tu le nombre de personnes à consulter avant de prendre une décision ?

R : D'abord les gens qui ont déjà fait ce choix dans le passé, ou des experts. Au niveau du pays, j'essaie de prendre un échantillon représentatif pour créer un débat avec les personnes impactées. Je travaille avec les volontaires surtout, donc ce sont eux que je contacte en premier.

Par exemple : Une nouvelle circulaire sectorielle sort qui donne droit à une prime de deux cent cinquante euros par collaborateur, j'ai réuni des experts et des personnes concernées, syndicats, patron, vendeurs, etc., et en une demi-journée ils ont analysé la chose et décidé sans moi. J'ai confiance en leur décision.

F : Comment est-ce que les collaborateurs s'organisent ?

R : Ils s'organisent comme ils le sentent. C'est sur base volontaire en fait, certains décident de s'organiser sur « Whatsapp », d'autres sur « Facebook » ou « Google plus »... On n'impose pas de plateforme de communication, on les laisse décider quelle plateforme ils veulent.

F : Est-ce que les autres pays aussi appliquent aussi ces principes ?

R : La Belgique a commencé un peu avant le groupe, mais le groupe à décréter qu'il voulait aussi aller dans cette voie. Après certains pays vont plus vite que d'autres. L'actionnaire veut aller dans ce sens, en fait.

F : Quel est l'équilibre entre planification et contrôle, sentir et réagir ? Quelle est la limite ?

R : Aujourd'hui il y a une planification avec des grilles, étudiée et produite par des « pros ». Ça reste très ascendant et c'est contrôlé. Après, à l'intérieur de ça on ajoute de la liberté, chaque magasin est libre d'adapter cette structure à son propre contexte et à sa particularité. On va éviter de vendre des lunettes de soleil dans un pays où il y a peu de soleil par exemple.

On essaye de garder l'avantage de la machine qui permet d'épargner une perte de temps. Par contre si on voit un trou dans un rayon, on essaye de faire preuve de bon sens, de prendre directement le produit dans le stock et de le remettre en rayon.

Ici on a un certain planning et un certain équipement qui permet de faire les choses bien et vite, mais la liberté d'adapter celui-ci au jour le jour est laissée aux collaborateurs. L'erreur serait de réinventer la roue.

F : C'est donc une combinaison de planification et contrôle, action et réaction ?

R : Oui, planifier c'est bien, planifier et être flexible c'est même mieux. Si quelque chose survient, je m'adapte. Par exemple, personnellement je me suis laissé des jours libres dans mon planning pour pouvoir m'adapter et être dans un équilibre. Par contre ne pas faire de planning serait dangereux !

F : Comment se passent la coordination, la communication au niveau du pays ?

R : Ce n'est pas centralisé. On leur laisse les outils à disposition puis on laisse faire. De fait, j'ai fait l'erreur dans le passé, j'ai voulu imposer un « Google drive » à une organisation et ce fut un échec. Ils ne l'ont pas vraiment utilisé.

F : Et comment décrirait la culture de Décathlon ?

R : « Innovation lovers » et deux valeurs : la vitalité et la responsabilité. Le ciment qui nous lie est le sport.

F : Quel est votre profil de recrutement ?

R : Le profil de recrutement est celui-ci : être un sportif passionné, beaucoup de vitalité, serviable, car on rend service dans notre métier, et responsable. Ces caractéristiques sont les bases pour faire notre métier, mais ne signifient pas que ces gens seront parfaits pour la transformation, savoir dire les choses et être soi-même. Je pense qu'il faudra toujours accompagner les individus, ça ne s'arrêtera sans doute jamais.

F : À quel point l'accueil est-il important ?

R : Le recrutement et le parcours de la personne sont importants. L'équipe s'aligne sur le pourquoi ils recrutent une personne et s'investit dans l'accueil et l'intégration de cette personne.

On essaie d'être transparent, notre site internet reprend les offres d'emplois internes et externes, même si on privilégie les internes, car je pense qu'une concurrence externe est saine.

F : Que se passe-t-il si des personnes essayent de prendre le leadership vers une autre direction ?

R : En général le groupe régule très bien cela en fait. J'ai déjà été témoin de gens qui essayaient de prendre le leadership de manière négative et le groupe ne les a pas laissé faire.

Annexe 3 : Retranscription de l'interview A6 :

Anonyme A6 a vingt-trois ans, a intégré l'équipe « Web marketing », et y est responsable des sports « Nature » qui sont : l'équitation la pêche et la chasse. Son rôle est de vérifier que tout se passe bien sur le site internet, que tous les produits soient bien en ligne, de communiquer sur le site web, de créer de nouvelles boutiques en fonction des saisons.

Elle a été interviewée en juin 2016.

Fabrice : Et comment es-tu considérée dans l'équipe ?

Anonyme : Je suis considérée comme « Web Marketeur » directement et non comme stagiaire ou étudiante. Dès que je suis arrivée, on m'a dit qu'on ne me collerait pas d'étiquette de stagiaire ou d'étudiante, mais que je serai un membre normal de l'équipe.

F : Est-ce particulier ou est-ce partout comme cela ?

A : C'est partout comme cela. Stagiaire ou pas stagiaire, la prise d'initiative doit être la même. On est soumis aux mêmes règles que les collaborateurs. C'est le nom qu'ils donnent pour éviter de se sentir en dessous ou au-dessus. On est soumis aux mêmes processus. On a tous un projet qu'on doit développer en posant des objectifs. Enfin moi c'était comme ça et j'ai l'impression que c'était comme ça pour les autres stagiaires aussi. En fait, j'ai été formée de la même manière que ceux qui ont été recrutés fin 2015. Je suis au même niveau, il n'y a pas de différence qui a été faite. J'ai reçu une formation de 2 semaines comme les autres employés, on a été « briefé » de la même manière sur les valeurs, etc.

F : Est-ce que tu pourrais me les rappeler s'il te plait ?

A : La vitalité, hmm. Je pourrai te trouver un document, je pense.

F : As-tu entendu parler de la « libération » de l'entreprise ?

A : Oui, mais au début on n'en a pas tout de suite parlé. Je suis tombé début février sur le bilan 2015 des services. Dans chaque magasin, à la fin de l'année ils font un bilan. Et à ce moment-là, il y a eu des groupes de discussions et une des questions discutées était de savoir « comment est-ce que la libération de l'entreprise était vécue au sein des services? »

F : Et qu'est ce que tu en as compris ?

A : J'ai compris qu'on était plus dans une structure en pyramide, mais dans un cycle. Dans le sens où il y aura toujours quelqu'un au centre pour qui on pourra toujours poser nos questions et qui ne sera jamais là pour nous juger. On ne parle pas de hiérarchie, mais de coach, de collaborateur, de personnes qui collaborent entre eux et qui s'entre-aide. Mon coach était mon maître de stage, mais parfois ton coach peut être quelqu'un d'autre que le responsable du département. C'est une personne avec qui tu vas faire un bilan chaque fin de mois, avec qui tu vas pouvoir parler s'il y a un souci. Ça, ce sont des choses qui ont été mises en place avec la libération d'entreprise. C'est une personne qui est plus compétente que toi dont l'expérience doit pouvoir t'aider par la suite. Il faut évidemment justifier son choix de coach en fonction du projet. Donc le coach peut aussi dépendre du projet.

F : Qu'est-ce que tu as pensé de ton stage ?

A : Quand je suis arrivé, je me suis dit super, je vais apprendre plein de choses comme on me donne beaucoup de liberté. Mais quand tu n'as pas d'expérience autre qu'étudiante et que tu arrives dans un service, ce n'est pas parce que j'ai fait quatre ans d'études que je sais comment gérer un boulot comme celui-ci.

Donc en arrivant j'avais peur, car on me disait vraiment « tu es libre, tu es libre » et je n'avais aucune structure en arrivant. Au début ça fait peur. N'avoir personne qui te donne des instructions au début ça fait peur. Parfois c'est quand même utile pour se repérer, pour savoir si ce qu'on fait est bon.

F : Avais-tu le sentiment d'être délaissé au début ?

A : Au début oui, on est un peu dans le doute et bon... On se construit nous-mêmes. Et je pense que c'est ça aussi un peu le but. Pour que nous on puisse développer toute notre créativité, surtout niveau web et design, ça fonctionne. Après ça, bon... Il m'a tout de même fallu un petit temps d'adaptation. Parfois j'avais envie de me raccrocher à quelqu'un et puis finalement oui, il y avait toujours quelqu'un qui était là, mais pas de la même façon que je pense que si la structure avait été en pyramide, j'aurais reçu des ordres tous les jours, toutes les semaines. Alors qu'ici c'était à moi de faire mon planning, mes objectifs, à créer, à me faire un projet.

F : As-tu réussi à te mettre toi-même des objectifs ?

A : En gros, quand tu arrives chez Décathlon on te dit de fixer des rendez-vous. Tu as une feuille à remplir où tu dois écrire « mon objectif sur autant de jours, autant de semaines, autant de mois c'est... » et à la fin de cette période on va vérifier ensemble quels points ont été accomplis ou non. Donc c'est à toi, en fonction de comment tu travailles de savoir comment tu vas avancer. Enfin ça il m'a fallu deux semaines pour bien connaître le terrain et poser un premier objectif. C'est un peu difficile de dire ça quand on arrive.

Je devais placer des chiffres pour pouvoir mesurer mes objectifs, mais j'étais formée durant deux semaines pour cela donc j'étais censé gérer la matière et dire « bon maintenant, à moi de prendre mes responsabilités et de réfléchir ». Maintenant quand ça ne va pas, avec le coach on analyse si l'objectif n'était pas trop ou trop peu ambitieux. Et donc le coach peut donner des conseils, mais il ne va jamais imposer des objectifs, il peut conseiller de restreindre le temps qu'on s'était imparti au lieu d'augmenter le chiffre.

Et les différences d'objectifs sont respectées, chacun va gérer ses objectifs de manière différente et tant que ces objectifs sont atteints personne ne va te dire « Oh ce n'est pas bien ».

F : Est-ce qu'il n'y a pas de risque de se faire « virer » si l'objectif n'est pas atteint ?

A : Je sais qu'après six mois si l'objectif n'est pas atteint, quelqu'un tire la sonnette d'alarme. Le coach est là pour conseiller et atteindre l'objectif de la meilleure manière qui soit. Il y a un suivi, mais on n'imposera rien.

F : Tu disais tout à l'heure qu'il fallait que tu te construises, qu'entendais-tu par-là ?

A : Je pensais en arrivant qu'on me dirait un peu quoi faire et comment, me donner horaire ou un planning... Pas du tout, en fait c'est à moi à décider ce que je fais, quand et comment. C'est hyper bizarre au début, car au final je n'ai rien pour me baser excepté les chiffres de l'année passée.

F : Et est-ce que ton coach et tes collègues ne t'aident pas ?

A : Si si, le coach et les collègues sont là évidemment, en tout cas mon coach est là pour moi. Tout le monde a accès aux horaires de tout le monde donc c'est très facile de prendre rendez-vous avec quelqu'un par exemple, quand il s'agit de stratégie de vente, certains rayons ont

plus d'expérience que d'autres en la matière et on peut leur demander facilement. Il faut aussi dire que l'« open space » aide beaucoup, si je dois travailler avec une autre équipe un jour, ben je m'assieds avec eux pour la journée et bam, je leur pose mes questions directement et c'est plus efficace. C'est ça le but. Il n'y a pas de règle sur papier pour qu'on soit le plus efficace possible et qu'on ne se braque pas sur des règles. C'est ce que mon coach me reprochait. Que j'étais trop vieille école. Je viens de l'« unif » donc c'est normal que je vais avoir un certain planning dans ma tête. Il me disait que parfois c'était bien de ne pas avoir de planning pour pouvoir être flexible, car parfois le web c'est imprévisible. Alors que si tu es toujours dans ta bulle avec ta structure quand tu en sors, plus rien ne va...

Exemple :

Chaque sport à un DSP (un Directeur des Sports). Et normalement il est au-dessus de nous si on parle de hiérarchie, mais moi je n'en avais pas... Donc en plus d'être toute seule si tu veux en libération d'entreprise, je n'avais personne pour me donner des consignes. Je devais prendre toutes mes décisions vraiment seule, seule, seule. Et c'est ce qui se passe de nouveau aujourd'hui. C'est le côté un peu spécial de la libération d'entreprise je trouve.

F : Est-ce que tu n'as pas accès à des modes d'emploi, ou des « best practices » pour t'aider ? Des gens qui te disent « ha tu sais, si tu fais ça ou ceci, ça marche plutôt bien si jamais » ?

A : Oui, tu peux toujours demander à tes collègues, c'est pour ça qu'on est dans un « open space », donc la communication doit être optimale. Je demande des conseils tout le temps, genre le cycle, c'est un des plus gros sports chez Décathlon. Leur stratégie est un peu plus structurée que celle des autres, ou des sports que j'ai.

F : Et quand auras-tu un nouveau DSP ?

A : Aucune idée, il y en a un qui s'est fait virer et un autre qui part... Le problème avec la libération d'entreprise c'est qu'on laisse un peu tout faire. En général après six mois on tire la sonnette d'alarme, car le chiffre d'affaires dégringole. La personne que je remplace n'avait pas atteint ses objectifs donc c'est « chouette », mais elle part et une nouvelle personne arrive. Tout est « chamboulé » comme chacun travaille à sa façon donc ça pour moi ça pose un problème, car ça peut très vite démolir ton chiffre d'affaires en moins de deux temps. Par exemple, je me suis occupée de l'équitation pendant trois mois et ben le plus quinze pour cent

de chiffre d'affaires que j'ai fait ne fait remonter l'équitation qu'au niveau où il était avant mon stage et que son chiffre dégringole. Simplement parce qu'une personne a mis des priorités en oubliant le web, ça a fait dégringoler le web.

F : Est-ce que ce serait lié aux objectifs personnels fixés ?

A : Oui, je le crains, personne ne veut juger la stratégie des autres parce qu'étant donné la libération de l'entreprise, chacun le fait à sa manière et à son rythme, etc. Le souci c'est qu'on ne va pas forcément s'occuper de la stratégie de l'autre, car par exemple que l'autre va atteindre son objectif de la manière dont il fait son travail. Le problème c'est que six mois après quand l'objectif n'est pas atteint on dit « ha oui, c'est trop tard... » Pour moi, là il y a une petite faille dans le système. Même s'il y a plein d'avantages, je pense que quand une personne a besoin de structure (si à la base la personne n'est pas structurée) et qu'elle est passive et pas assez réactive, d'après moi la libération d'entreprise n'a pas joué son rôle correctement là-dedans.

F : Est-ce que tu penses que c'est pour ne pas vexer les autres, qu'il n'y a pas ce jugement de stratégie ?

A : Oui

F : Il n'y aurait pas assez d'honnêteté et de franchise ?

A : Non, je ne pense pas que ça soit un problème d'honnêteté, je pense qu'on n'a peut-être pas envie d'aller juger le travail des autres. Car justement la personne risque peut-être de dire « c'est bon tu n'es pas au-dessus de moi, on est plus dans une structure hiérarchisée. À chacun son rythme et à chacun sa façon de faire ». Moi c'est ce que je retiens de cette libération d'entreprise en tout cas.

F : Dans mon travail j'ai deux pistes de recherches, la première est que l'approche de l'entreprise libérée est floue. Qu'en penses-tu ?

A : Si par « flou », tu entends « pas assez structuré », oui clairement. Il n'y a pas de structure comme on ne peut pas imposer de structure à chaque personne. C'est « hyper » flou pour s'y retrouver, car chaque personne a sa propre structure en fait... ça manque de structure d'ensemble je trouve. Un DSP (directeur de sport) qui était en vélo et qui change en fitness, il ne va pas spécialement comprendre la façon de travailler de la personne qui occupé ce rôle avant.

De ce que je peux voir et entendre et ce que j'ai pu voir, oui effectivement c'est flou. Mais il y a des structures... Mais c'est personnalisé. Donc si tu veux faire un plan de la structure de Décathlon, dis-toi bien qu'il n'y aura aucun sport qui aura la même structure qu'un autre vu que ça dépend de chaque personne. Et si tu rajoutes la notion du temps, même au sein d'un rayon ou d'un service ça va changer avec le temps.

Pour une nouvelle personne qui arrive et qui n'est pas habituée à ce genre de structure, car une personne n'est pas l'autre. Et donc pour se mettre dans le bain ce n'est pas évident, pour faire remonter les chiffres c'est encore moins évident... Faut se créer son petit monde en fait.

F : Est-ce que ça ne serait pas aussi dû au fait que Décathlon engage beaucoup de jeunes et a un « turnover » assez grand ?

A : C'est vrai que la moyenne d'âge est fort jeune. Et la rotation est assez élevée, mais par exemple, j'ai arrêté de travailler deux mois entre mon stage et maintenant et dans certaines équipes il y en a que deux qui sont encore les mêmes. Parce que ça bouge, parce qu'il y a des opportunités, parce que ça veut partir à l'international, parce que ça veut apprendre une langue, ça bouge dans Décathlon même. IL y a toujours la culture et les valeurs Décathlon. Ça peut être une force, mais ça peut aussi être une faiblesse.

F : Si je continue sur ma première piste de recherche, j'aborde la question des différences de rémunérations.

A : Le tarif étudiant pour trente-six heures par semaine c'est 1.575 € par mois en tout cas plus des chèques repas de 8 € par jour plus la moitié des trajets est payée. Si c'est vrai qu'un manager de rayon commence avec 1.200 €, ce n'est pas beaucoup, alors je ne sais pas combien c'est pour un employé...

F : Est-ce que tu penses que le fait d'être chez Décathlon pourrait balancer ce moindre salaire en tant qu'employé ?

A : Il y a clairement des gens qui sont chez Décathlon, car ils sont prêts à avoir un salaire plus bas ou qui évoluent moins pour le même poste. Parce qu'il y a cette libération d'entreprise, en tout cas au service. Nous on est payé sept heures vingt par jour, les heures supplémentaires ne sont pas payées. Personnellement je fais des journées de 8 h, mais je connais des gens qui restent plus de temps au magasin, car il y a une ambiance décontractée et qu'il n'y a personne qui travaille sept heures de manière efficace. Donc c'est un certain confort d'être chez

Décathlon, car il n'y a la même pression qu'il pourrait y avoir dans une autre boîte avec la hiérarchie. Ça c'est clair et net qu'il y a des gens qui restent chez Décathlon juste pour ça. Certains restent de 8 h à 20 h, mais ce n'est pas pour autant qu'ils travaillent durant ce temps là

L'avantage c'est que tu peux aussi faire tes horaires comme tu veux et donc en général t'organiser pour faire ton sport. Après un désavantage c'est que comme on a des horaires différents, tu peux vite te faire critiquer et qualifier de fonctionnaire, car tu arrives à 10 h et repars à 16 h...

F : et est-ce que les collègues ne se contrôlent pas entre eux ?

A : Non, il y a toujours des gens qui jugent, car ils voient partir quelqu'un à 16 h. C'est un peu comme le télétravail je trouve.

Maintenant, pour revenir sur les salaires, si je peux choisir entre gagner 1.200 et 1.400, je préférerais aller pour les 1.400 €, je pense. Je pense qu'il y en a beaucoup qui restent chez Décathlon de peur d'aller dans une boîte beaucoup plus stricte où tu es contrôlé.

F : Donc certains prendraient Décathlon comme une « planque », même en travaillant de 8 h à 20 h ?

A : Oui, je pense. J'ai demandé à quelle heure je devais commencer à travailler et on m'a dit que je pouvais arriver quand je voulais, car ici on se fait confiance. Ok, donc pour moi le mot d'ordre c'était confiance. À l'époque, mon « coach » était à la tête de l'équipe en fait. Et il a dit qu'il n'aimait pas que ses collaborateurs arrivent après 11 h, car ça ne le faisait pas trop. Le truc c'est que quand quelqu'un arrive à midi on ne sait pas ce qu'elle faisait le matin.

F : Niveau communication, est-ce que les gens font ce qu'ils disent et disent ce qu'ils font ?

A : Non, par exemple une collègue se plaint toujours qu'elle n'a pas le temps de faire son « taf », car elle doit toujours aider ou régler les problèmes des autres. Un jour, j'avais des trucs difficiles à faire et elle est venue me demander si je voulais de l'aide. J'ai dit non, et elle est quand même restée assise à côté de moi à m'aider d'une manière ou d'une autre. Pour moi, c'était comme si elle cherchait à échapper à son propre travail ou je ne sais pas.

F : La gouvernamentalité définie par Foucault s'appuie sur la conduite des conduites du groupe, pour que ceux-ci fassent ce que la direction aimerait qu'ils fassent et sur la conduite de soi, l'autogestion personnelle... Est-ce que tu y vois des liens avec Décathlon ?

A : Hmm, oui clairement, parfois c'est plus productif de ne pas donner des ordres. Et tous les mois ou tous les deux mois, les collaborateurs doivent s'autoévaluer.

On parle souvent dans notre équipe de nos soucis de collaboration avec les autres équipes, même si ça se passe très bien au sein de l'équipe. Parfois les manières de travailler sont tellement différentes, même lorsqu'il s'agit de négocier avec une autre équipe, mais que ça n'aboutit pas. Là ça serait bien d'avoir une structure et quelqu'un qui vienne trancher. Comme l'autogestion n'est pas la même, il y a des conflits...

F : Est-ce qu'il n'y a pas de cadre donné à tous par le magasin ?

A : Qu'est-ce que tu entends par magasin ?

F : Une forme de direction qui serait donnée à tout le monde pour s'aligner sur certains outils, certaines manières de travailler ?

A : Il y a des formations, mais elles ne sont pas obligatoires, donc voilà. J'ai été à une des formations et c'était « il faut se connaître soi-même » « il faut connaître comment on aime travailler », mais finalement on ne s'adapte jamais à l'autre vu qu'il faut toujours s'adapter à soi-même. Donc là pour moi il y a un problème.

Oui il faut faire comme nous on pense, mais celle qui pense qu'à son boulot ne pensera pas forcément aux boulots des autres pour que ceux-ci se combinent bien.

F : Et quelles résistances verrais-tu à cette libération d'entreprise ?

A : Personnellement quand je suis arrivé j'étais contre. Moi, j'aurai bien voulu qu'il y ait une structure sur papier. Et puis la responsable équitation est parti... Alors c'est moi qui ai assuré la coordination avec la France... Ce qui n'était pas très pratique. Donc la libération c'est bien, mais dès qu'il y a une personne qui part c'est beaucoup moins pratique je trouve pour la passation des savoirs et autres si je peux faire référence au cours de « Knowledge Management ».

En fait, la difficulté serait surtout d'arriver ici en ayant été formé ailleurs... Et ça se voit chez certaines personnes... Ils délèguent... Même si quelqu'un a plus d'ancienneté il ne va pas

déléguer à un étudiant ou à un stagiaire, mais il y a toujours des gens qui sont dans cette idée de délégation et de hiérarchie.

Il y a un peu eu ça dans notre département, on est huit avec deux personnes au-dessus de nous qui ont plus d'expérience, sont plus gagés et qui sont encore à donner des ordres et à vérifier les chiffres. Eux sont encore dans l'ancien modèle, mais je pense que c'est normal vu qu'ils doivent avoir connu ça toute leur vie auparavant probablement. Cependant pour moi ce contrôle est quand même nécessaire bien que ces personnes doivent aussi se fondre dans l'équipe, collaborer et savoir de quoi on parle. Alors que là, il y a encore des gens qui sont au-dessus de nous et qui ne savent pas ce qu'il se passe dans l'équipe, qui freinent nos initiatives, etc. Si elles nous calment dans nos initiatives, ce serait bien qu'elles expliquent au moins pourquoi. Si c'est mon coach qui me dit que j'ai été trop ambitieux là, pas de soucis, j'aurai compris. Mais une personne qui me dit « Ah non, ça on ne fait pas. Ça ne me dit rien, je suis sûr que ça ne va pas fonctionner », celui-là je suis sûr qu'il n'est pas dans la libération de l'entreprise, parce qu'il ne laisse pas place à la créativité, à l'innovation, etc. Pour moi la libération d'entreprise c'est de laisser la « liberté » à chacun d'essayer des choses. En arrivant on m'a dit « Si tu fais des erreurs c'est pas grave, tu apprendras » après je ne veux pas foncer dans des murs, mais je préfère qu'on me laisse faire des petites erreurs pour que j'apprenne de moi-même.

F : Et est-ce qu'il n'y a pas d'abus du système ?

A : Quand je suis arrivée, une personne s'est fait remercier, car elle abusait de la liberté. Mais je n'en sais pas plus, car chacun s'occupe de son boulot.

À côté de ça, on peut aussi vite croire qu'il y a de l'abus, car par exemple moi j'arrive à 7 h du matin et je repars à 16 h en général et j'ai déjà eu des remarques comme quoi je suis une fonctionnaire, car je pars tôt... Or ils ne savent pas que je suis arrivé à 7 h du matin. Et personnellement, je ne me tracasse pas du nombre d'heures que font les autres. Après il y a des gens qui produisent en sept heures ce que d'autres produisent en cinq heures alors ça crée des petites tensions.

Pour moi, ceux qui profitent de la confiance qu'on leur donne sont tout de même nombreux.

F : Comment serait réparti le pouvoir ?

A : Pour moi, le pouvoir n'est plus hiérarchique, mais est un CYCLE, car il y aura toujours un coach qui sera là pour toi. Pour moi le pouvoir s'est transformé en entre-aide, en collaboration, on se conseille on s'entre-aide pour que toi tu puisses te donner à fond.

Le cercle redistribuerait le pouvoir aux collaborateurs.

Pour revenir aux résistances, pour moi il y en a deux :

1. Celle dégagée par les gens qui ne savent pas s'intégrer aux systèmes, car ils sont encore trop dans l'ancien système ou ce système ne leur convient juste pas.
2. L'autre est celle-ci qui va profiter du système et de la confiance qui est donnée à tous.

Il y a aussi pas mal de frustration chez Décathlon du manque d'évolution et des perspectives à long terme.

Quand tu arrives en tant que manager de rayon, tu espères pouvoir devenir un jour directeur de magasin.