

CLAIRE DEBARRE
AURORE DALL'AGNOL
FRÉDÉRIC DE CLERCK
THOMAS LEJEUNE
ROMUALD SAENEN

DECATHLON

BELGIUM

**NOTRE
HISTOIRE**

**3000 LEADERS
À LA RECHERCHE
D'UNE ENTREPRISE
VIVANTE**

Lannoo
Campus

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Decathlon, ons verhaal*, LannooCampus, 2021.

D/2021/45/79 – ISBN 978 94 014 7512 9 – NUR 801

Maquette de couverture et mise en pages : Peer De Maeyer

Photo de couverture : Laurein Horemans

Traduction : Malorie Moneaux

© Les auteurs et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2021.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm
ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus

Vaartkom 41 bte 01.02

3000 Louvain

Belgique

www.lannoocampus.be

Boîte postale 23202

1100 DS Amsterdam

Pays-Bas

www.lannoocampus.nl

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
Introduction	9
Agitation à la Vliegtuiglaan	13
Les pionniers belges montrent la voie à suivre	16
Les prémices de la transformation	24
La transformation a-t-elle un but ?	33
Existe-t-il un mode d'emploi à la transformation ?	49
Les principes fondateurs du changement	57
Les sceptiques font de la résistance	74
Un endroit où être entièrement soi-même	86
Toscane convainc les sceptiques	95
Un système imparfait, mais le meilleur qui soit pour le moment	111
Decathlon fonctionne-t-elle vraiment différemment ?	120
Une transformation à plusieurs vitesses	133
L'année du confinement	145
Grève contre une direction qui n'existe pas	153
La transformation sous pression	159
Plus de structure, mais toujours sans pouvoir central	167
Une transformation plus forte grâce au coronavirus	176
Decathlon comme source d'inspiration	181
Épilogue : un processus de consultation au sujet de la couverture	191

AVANT-PROPOS

Avant que vous ne vous plongiez dans votre lecture, j'aimerais me présenter : je m'appelle Tim Van der Mensbrugge. Bien que mon nom ne figure pas sur la couverture, c'est moi qui ai écrit ce livre.

C'est mon travail : j'écris des livres, les uns après les autres.

En effet, je ne travaille pas chez Decathlon. Je suis indépendant : je n'ai pas de patron ni de chef, uniquement des clients.

Je suis mon propre patron et je ne pourrais jamais travailler pour quelqu'un d'autre. Je suis le héros principal de mon livre, je détermine mes propres horaires et conditions de travail, et si je négocie bien, j'obtiens la rémunération que j'estime mériter. Et tout cela pour faire un travail qui est tout simplement ma passion.

I do what I love, I love what I do, and I do it the way that I like.

Mais lorsque je me suis plongé dans la transformation humaine de Decathlon Belgique à la demande de Lannoo Campus, j'ai fait une belle découverte : je me suis rapidement rendu compte que cette entreprise a presque le même fonctionnement qu'un réseau d'indépendants.

J'ai également eu l'énorme chance – je vous préviens, ce qui suit va vous paraître étrange – que la pandémie de coronavirus se déclare. Deux semaines après notre première réunion au siège de l'entreprise à Evere, le premier confinement est entré en vigueur. À la suite de cela, j'ai interviewé des dizaines de *Decathloniens*, par Zoom, sur la façon dont ils ont vécu cette transformation et le confinement. J'ai également participé à plusieurs réunions virtuelles.

Cela m'a permis d'observer comment Decathlon a pu faire face à l'épreuve ultime de sa transformation. Pour beaucoup, 2020 fut une année horrible, mais en ce qui me concerne, je ne pouvais pas imaginer de meilleure année pour suivre Decathlon.

Grâce à la position privilégiée dans laquelle je me trouvais, j'ai observé Decathlon s'adapter à l'une des situations les plus délicates qu'elle ait connues depuis sa création.

J'ai été témoin des énormes avantages que la transformation a apportés à l'entreprise, mais aussi des conflits qu'elle a parfois provoqués. Ces conflits font partie intégrante de ce livre, car partager une *success-story* est bien la dernière chose que voulait Decathlon.

En juin, une grève a éclaté dans l'entrepôt de Willebroek : les syndicats des collaborateurs externes exigeaient une concertation avec une direction qui n'existait plus. Il m'a été explicitement demandé de donner une place à ces grèves dans ce livre.

Durant les mois d'été 2020, la sonnette d'alarme a retenti chez Decathlon Belgique : la rentabilité était menacée. Une fois encore : « Tim, il faut en parler dans le livre ! »

Et, juste au moment où j'étais sur le point d'en terminer l'écriture, la Belgique a connu un deuxième confinement dans le cadre de sa lutte contre le coronavirus.

En un an, j'ai été témoin de la manière dont la transformation s'est elle-même transformée. Avec la pandémie, l'entreprise n'est pas revenue à une culture patronale ou à une hiérarchie plus stricte, mais Decathlon a appris de ses erreurs.

L'image que j'ai devant les yeux est celle d'un banc de poissons qui évite de mieux en mieux les prédateurs ou les obstacles en opérant un seul mouvement fluide, sans que le groupe ne se dissolve et qu'aucun poisson alpha n'affirme sa domination.

C'est précisément parce que ce livre raconte l'histoire de Decathlon Belgique que mon nom ne se trouve pas sur la couverture. Mais un livre doit bien avoir un auteur, et un groupe de travail en a nommé plusieurs officiellement. S'il n'en tenait qu'aux *Decathloniens*, les noms des 3500 collaborateurs auraient figuré sous le titre.

Je voudrais également prévenir les chefs d'entreprise ou autres responsables qui veulent initier une transformation dans leur propre organisation : ne cherchez pas de conclusions définitives dans ce livre, et encore moins un plan de transformation. Il s'agit d'un livre sur des individus – et non sur des structures –, d'un compte rendu de ce qui se passe lorsque les gens s'écoutent, se font confiance et se respectent.

Je ne peux qu'espérer que vous prendrez autant de plaisir à lire cette histoire que j'en ai pris à l'écrire.

Tim Van der Mensbrughe

INTRODUCTION

Cher lecteur, chère lectrice,

Nous vous remercions d'avoir choisi ce livre et de l'avoir ouvert. Nous sommes ravis de partager notre histoire avec vous.

Je m'appelle Mathieu Renier. Je suis l'un des auteurs officiels de ce livre, mais d'autres noms figurent sur la couverture et l'un de mes collègues a rédigé cette introduction.

J'ai trente-trois ans, je suis marié et père de trois filles adorables : Calline (6), Alixe (3) et Annélie (1).

J'ai la chance de faire partie d'une entreprise unique qui véhicule de belles valeurs : Decathlon. Ce détaillant d'articles de sport a été fondé en 1976 et a ouvert son premier magasin en Belgique en 1997, à Anvers. J'ai commencé à travailler chez Decathlon en mars 2009.

Notre entreprise s'efforce de rendre le sport accessible à un maximum de personnes tout en veillant à la durabilité. C'est pourquoi elle cherche sans cesse à se réinventer. Mais notre raison d'être – notre « pourquoi » – reste la même et nous en sommes fiers.

Nous sommes réputés pour le rapport qualité-prix de nos produits, mais nous sommes conscients que nous avons encore un long chemin à parcourir.

Tout qui s'intéresse au monde de la grande distribution sait que Decathlon s'est engagée depuis longtemps dans la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs. D'autres entreprises nous ont applaudis pour le temps que nous avons consacré à nos collaborateurs ainsi que pour les responsabilités que nous leur avons données, et ce dès leur premier jour de travail. Nous avons accompagné des vendeurs jusqu'au poste de manager ; un directeur de magasin pouvait gravir les échelons et devenir directeur régional, voire PDG. C'était l'ambition de départ de chaque nouveau collaborateur.

Et ce système fonctionnait. Les chiffres parlaient d'eux-mêmes : les résultats de l'enquête interne de satisfaction de nos collaborateurs ont atteint des records et l'afflux de nouveaux candidats a explosé.

Mais soudain, elle fit son apparition : la transformation humaine.

La quoi ? !

En 2014, trois pionniers ont remis en question l'organisation de Decathlon Belgique, encouragés par le nouveau PDG du groupe, Michel Aballea. Ce dernier partageait leur conviction : il fallait que les choses changent. Dans son livre *Reinventing Organizations*, l'auteur Frédéric Laloux partage sa vision selon laquelle il est possible de faire les choses autrement. Nous avons donc entamé un voyage en compagnie de Romuald Saenen, Frédéric De Clerck et Bart Ongenaet.

Les premiers défis que nous avons rencontrés concernaient nos nombreux niveaux hiérarchiques, la structure lourde et souvent fermée de l'entreprise et l'émergence de la génération Z. Un changement radical était nécessaire. Nous avons réalisé que si nous voulions toujours être présents dans cent ans, nous devons oser le changement aujourd'hui.

Et c'est ce que nous avons fait.

Comment ?

Voici venue l'heure de partager notre histoire. De nombreuses personnes nous ont demandé de la raconter, et nous sommes très enthousiastes à l'idée de la diffuser. Nous avons vécu une sacrée aventure, jalonnée de plusieurs moments forts.

Ce livre recueille les témoignages authentiques de personnes qui y ont pris part. Ce sont des récits d'individus qui sont tombés pour mieux se relever. Des récits qui passent de l'incompréhension à l'euphorie. Nous avons connu des ivresses commerciales et des gueules de bois financières. Nous évoquons à la fois des initiatives qui ont connu un franc succès ainsi que des moments de division extrême.

Les personnes qui ont participé à ce livre racontent comment la transformation humaine de Decathlon a bouleversé leur vie entière.

Ces témoignages n'ont pas l'ambition de brosser un tableau parfait de l'entreprise. Nous n'avons pas l'intention de vendre la transformation humaine comme si elle était

le Saint Graal ou un objectif que chaque individu et chaque entreprise devrait poursuivre.

Nous voulons avant tout montrer l'empreinte qu'elle a laissée sur nous : sur notre entreprise, sur qui nous sommes et sur nos relations les uns avec les autres. C'est pourquoi ce livre donne la parole à de nombreuses personnes qui partagent leur propre histoire, car chacune d'entre elles vit la transformation à sa manière. Nous avons imaginé une nouvelle façon de travailler, de prendre des décisions et de lancer des projets, que nous examinons sous différents angles tout au long de ce livre.

Il ne s'agit pas de vendre une vérité ultime, mais de donner à différentes personnes l'opportunité de partager leur vérité. Les points de vue diffèrent parfois, se recoupent souvent, mais l'essentiel réside dans notre capacité d'écoute mutuelle.

Et grâce à ce livre, vous pourrez aussi les entendre.

Nous laissons la parole à une sélection de plusieurs collaborateurs, qu'ils fassent partie des pionniers ou de ceux qui ont émis des réflexions critiques. Ils occupent des rôles très différents au sein de Decathlon et sont actifs dans toutes sortes de fonctions. Quels que soient leur domaine et leurs expériences, tous ont développé leurs propres convictions et ont vécu leur propre histoire.

Nous vous souhaitons de prendre beaucoup de plaisir dans votre lecture et d'y trouver l'inspiration.

AGITATION À LA VLIEGTUIGLAAN

Des marques jaunes recouvrent les marches menant à l'entrée du magasin. Aucun client n'y prête attention, car en ce jeudi ensoleillé de mai, il n'y a pas de clients. Officiellement, la Belgique est encore confinée. Il faudra attendre le début de la semaine prochaine pour que l'antenne gantoise de Decathlon puisse enfin rouvrir ses portes.

Mais si le magasin est resté fermé au public pendant près de deux mois, cela ne veut pas dire qu'il ne s'est rien passé. Aux caisses, les collaborateurs ont déjà placé de grands panneaux en plexiglas, car la pandémie de coronavirus est loin d'être terminée. Pourtant, le magasin n'est pas encore prêt à recevoir des clients ; des palettes remplies de cartons jonchent les allées. Tout cela doit disparaître d'ici lundi.

« Ces dernières semaines, nous avons prêté main-forte à la boutique en ligne, car fin mars, début avril, la situation était catastrophique », raconte Joris Mareen, co-leader du Decathlon de Gand. « En temps normal, l'entrepôt de Willebroek a une capacité de 2500 commandes par jour, mais pendant le confinement total, les chiffres pouvaient atteindre les 10 000 commandes. C'était ingérable. C'est pourquoi nous avons transformé notre magasin en mini-entrepôt. Nous pouvions traiter jusqu'à 600 commandes par jour. »

Les différents magasins ont spontanément cherché de nouvelles idées et pris des initiatives pour faire parvenir les produits aux clients. « Nous avons enfourché des vélos cargos pour livrer les commandes », dit Joris. « Nous avons déjà réfléchi à un système d'*ecodelivery* juste avant la crise du coronavirus ; cela tombait à point nommé. D'autres magasins ont vendu des produits par le biais de Facebook et de WhatsApp. L'heure était à l'inspiration. De nombreuses initiatives – sympathiques à mettre en place tout en ayant du sens – nous permettaient de joindre l'utile à l'agréable. »

Curieusement, les magasins Decathlon ont tous géré la crise différemment : il n'y avait aucun commandement central prescrivant ce qu'il fallait faire ou non. « Certains magasins se montraient très entreprenants tandis que d'autres ont adopté une position plus attentiste », affirme Joris. « Il n'y a rien de mal à cela : chaque magasin a sa propre identité. Et quand quelque chose fonctionnait dans un magasin, les autres lui emboîtaient le pas. »

Le coronavirus a mis Decathlon au défi de se montrer créative pour faire face à des situations inattendues. L'apparition soudaine des articles Decathlon dans les rayons de Delhaize et de Carrefour est l'un des exemples de cette créativité. Cette initiative a été rendue possible grâce à la transformation à l'œuvre au sein de l'entreprise. « Dans le passé, quand vous aviez une idée, vous deviez la mettre sur papier, puis attendre qu'elle soit examinée et validée », explique Joris. « Aujourd'hui, si vous avez une idée, vous pouvez l'exécuter directement. Ça ne marche pas ? Ce n'est pas grave. Au moins, vous avez essayé. Ça marche ? Parfait ! »

Au cours de ces dernières semaines, Joris a appris énormément de choses sur l'entreprise. Par exemple : Decathlon n'était pas prête à passer entièrement à la vente en ligne. « Il nous manque un peu de structure ainsi qu'une bonne communication interne », dit Joris. « Toutes les informations n'ont pas été partagées correctement entre les collaborateurs ou par les bons canaux. Quoi qu'il en soit, nous en tirons également des enseignements. Notre philosophie nous encourage à croire que nous sommes capables d'entreprendre toutes sortes de choses. Partout en Belgique, nous osons faire des choix avec flexibilité et autonomie. Chacun a géré la situation à sa manière et, désormais, nous pouvons analyser la situation : qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Quels éléments pouvons-nous conserver ? Bien que, sur certains points, je me demande aussi parfois si nous allons en faire quelque chose. »

Decathlon a également été durement touchée par la crise, reconnaît Joris. « Chaque jour, les magasins recevaient l'instruction de réduire les coûts, réduire les coûts et encore réduire les coûts », dit-il. « Alors que, de notre côté, nous voulions travailler à l'augmentation des ventes. Aujourd'hui, heureusement, la situation revient à la normale, même si nous devons encore surveiller l'équilibre entre les coûts et les recettes. »

Joris se réjouit de la réouverture prévue pour ce lundi. D'un autre côté, ses sentiments sont partagés. « Certaines personnes sont ravies de reprendre le travail, mais je n'ai pas eu de *break* "coronavirus" », dit-il. « En tant que co-leader, j'étais sur le pont tous les jours pour résoudre de nouveaux problèmes. C'est pourquoi j'attends impatientement un retour "à la normale". Même si je me rends bien compte que les choses ne seront plus jamais comme avant. »

Parmi les collaborateurs du magasin, certains craignent d'être contaminés par le coronavirus et d'autres ne perçoivent aucun problème de sécurité. Comment faire face à une telle situation ? « Nous avons abordé ouvertement la question des masques », dit Joris. « Le gouvernement ne l'impose pas, mais nous avons décidé que tout le monde en portera et nous en distribuerons également aux clients. »

Les masques sont déjà prêts. Il faudra un peu de temps pour s'y habituer. « C'est difficile de respirer avec un masque », admet Joris.

Dans le magasin, tout un itinéraire a été tracé pour les clients, non pas pour des raisons commerciales, mais pour des raisons de sécurité. « Nous verrons bien comment cela se passe dans la pratique, y compris pour les collaborateurs », dit Joris. « Dans tous les cas, les cabines d'essayage sont toutes fermées. »

Le lundi, le magasin ouvrira ses portes à neuf heures, comme d'habitude. « Nous avions envisagé de réduire les heures d'ouverture, mais, à la suite d'une enquête menée auprès de 800 clients, il en a été décidé autrement », explique Joris. « Nous voulons prendre en considération les souhaits et les attentes de nos clients. S'il n'y a pas assez de monde, nous adapterons nos heures d'ouverture. »

Joris sourit. « C'est une bonne chose que nous ouvrons un lundi et non pas le week-end », dit-il. « Il n'y aura pas de file d'attente à l'entrée. »



Quatre jours plus tard...

« Il y a tellement de monde », dit Laurens, co-leader du magasin Decathlon à Gand. Il secoue la tête.

Il est neuf heures moins le quart et quinze personnes forment déjà une file devant la porte.

« Ce n'est pas normal, les gens n'ont rien compris », soupire l'un des *teampayers*. (Officiellement, chez Decathlon, il n'y a plus de vendeurs.)

« C'est un signe qu'ils ont besoin de nous », répond un collègue.

Mais le magasin est prêt à les accueillir. Tout est bien rangé, il n'a plus rien d'un entrepôt chaotique. Tout le monde sait ce qu'il ou elle a à faire.

« Bonjour à tous », dit Laurens.

Autour de lui se trouve un groupe d'une vingtaine de personnes ; toutes portent la veste bleue iconique de Decathlon. Laurens rappelle encore une fois les règles. « Tout le monde porte un masque, sans exception. Lavez-vous les mains toutes les demi-heures. Y a-t-il des questions ? »

« Que fait-on pendant les pauses ? »

« Une personne par table, et vous devez la désinfecter ensuite », confirme Laurens.

À l'extérieur, la file d'attente est déjà trois fois plus longue.

À neuf heures moins deux, Laurens annonce : « C'est parti, on ouvre les portes. Bonne chance ! »

LES PIONNIERS BELGES MONTRENT LA VOIE À SUIVRE



FRÉDÉRIC DE CLERCK

Année de naissance 1975.

Sport préféré Le football en salle et la course à pied.

Travaille chez Decathlon depuis 1997.

Rôles Leader national et coordinateur des leaders régionaux, leader du groupe de suivi des performances économiques, coach, facilitateur de la transformation.

Réseau ou hiérarchie « Hiérarchie ? Non. Impossible. »

Un matin de 2014, **Frédéric De Clerck** se rendait en voiture au Decathlon de Gand. Il voulait être sur place à huit heures, quitte à devoir se lever à cinq heures et demie pour parcourir le trajet de Liège à Gand. Cela ne lui posait aucun problème. Après tout, il était directeur des opérations chez Decathlon Belgique. En tant que numéro deux de l'entreprise, il estimait qu'il devait montrer l'exemple. Et comme on dit : « Le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. »

« Directeur des opérations », en voilà un titre qui fait son petit effet ! Frédéric se trouvait au sommet de la hiérarchie : il était à la tête des directeurs régionaux ; les directeurs régionaux étaient quant à eux les chefs des directeurs de magasin ; les directeurs de magasin dirigeaient les responsables de rayon ; enfin, les responsables de rayon s'occupaient des vendeurs, des techniciens et du personnel de caisse.

« J'avais la responsabilité humaine et économique de tous les magasins ainsi que de notre centre de logistique », précise Frédéric.

On pourrait penser qu'occuper un poste haut placé comme celui-ci apporte un grand sentiment de reconnaissance, mais la réalité est tout autre. « Je parcourais près de 160 kilomètres par jour, soit environ 60 000 kilomètres par an, pour me rendre chaque semaine dans les différents magasins en Belgique », raconte Frédéric. « Je quittais la maison très tôt le matin et je rentrais souvent très tard le soir. Un jour j'étais à Bruges, le lendemain à Namur ou à Hasselt. »

Lors de ces visites dans les magasins, le même rituel se répétait inlassablement. Frédéric s'entretenait d'abord avec le directeur régional et le directeur du magasin, puis il allait à la rencontre des membres de l'équipe. « Souvent, ils défilaient devant moi pour me présenter de jolies choses », explique-t-il. « Ils me montraient les rayons bien agencés et surtout le bon fonctionnement du magasin. »

À la fin d'une journée comme celle-là, Frédéric avait l'impression que le directeur du magasin attendait anxieusement son feedback exigeant, mais constructif. Comme s'il revenait à Frédéric d'approuver sa façon de gérer le magasin.

Il devait également prendre toutes sortes de décisions. « Tel collaborateur peut-il aller travailler dans tel magasin ou dans tel service ? Est-ce que vous voulez bien valider cette idée ? », résume Frédéric. « Que je sois en forme ou non ce jour-là, en quelques heures, voire quelques minutes, je devais décider de l'avenir professionnel d'un collaborateur ou de la stratégie du magasin. »

Chaque fois qu'il se rendait dans un magasin, il avait l'impression que quelque chose clochait : le magasin était trop propre, la visite se passait trop bien. Plus tard, ses soupçons se sont confirmés : très souvent, ces journées faisaient l'objet d'une minutieuse préparation. « Certains directeurs allaient jusqu'à faire commencer leur équipe plus tôt le matin pour que le magasin soit parfait », explique Frédéric. « Ils ne le faisaient pas pour le client, mais pour ma visite. »

Frédéric était le directeur des opérations, il avait le pouvoir, pour ainsi dire. « Mais je ne voulais pas de cette pression », dit-il en secouant la tête. « Je trouvais cela injuste pour les clients et les collaborateurs. Et pour moi non plus, ce n'était pas une bonne chose. »

Comment la situation en était-elle arrivée là ?

Frédéric a rejoint Decathlon en 1997 un peu par hasard. À l'époque, l'entreprise n'avait encore aucun magasin en Belgique. Il était en dernière année d'études en sciences de gestion à l'Université de Liège et envisageait de devenir professeur d'économie. C'est

là que Decathlon est venue faire une présentation sur le campus de l'université. « Je ne connaissais pas cette société, mais ces gens avaient l'air sympathiques et intéressants », se souvient-il en riant.

C'est ainsi que Frédéric est arrivé chez Decathlon. Il est parti en France pour suivre une formation de plusieurs mois et en 1998, il commençait sa carrière dans le magasin de Charleroi. Un an plus tard, il est devenu directeur de magasin, poste qu'il a occupé jusqu'en 2004.

« En tant que directeur de magasin, je pouvais prendre des décisions en toute autonomie », explique-t-il. « Cela allait du recrutement de mes équipes aux choix commerciaux. Je faisais de mon mieux et nos résultats étaient bons. Je me sentais extrêmement libre : il y avait moins de hiérarchie et nous ne voyions jamais notre patron. Cependant, je pouvais compter sur le soutien de l'entreprise. »

Qu'est-ce qui a donc bien pu changer pendant ces dix années pour que les directeurs de magasin n'aient plus la même liberté en 2014 ? Selon Frédéric, l'énorme croissance qu'a connue Decathlon y était pour quelque chose.

« J'ai fait partie des vingt premiers collaborateurs de Decathlon Belgique, mais en 2014, nous employions déjà 2300 personnes – désormais, nous en comptons 3500 ! », dit-il. Cette croissance s'est accompagnée d'une dynamique qui a entraîné la mise en place d'une plus grande hiérarchie. « Cela s'est produit inconsciemment, au fur et à mesure que le nombre de nouveaux magasins et de nos effectifs augmentait. »

Frédéric a réalisé qu'il faisait lui-même partie de ce jeu. « Sans directives ou règles précises, nous allions tous dans la même direction, en créant des lignes directrices acceptées par tous », dit-il.

En tant que directeur des opérations, Frédéric validait les recrutements, décidait des augmentations salariales et nommait les nouveaux directeurs de magasin. « J'avais aussi le pouvoir de renvoyer un directeur », dit-il. « Je fixais les budgets des magasins, approuvais les choix de notre gamme et donnais ma bénédiction sur les stratégies commerciales. Aucun nouveau magasin n'ouvrait sans mon accord. Même les magasins existants avaient besoin de mon approbation s'ils voulaient s'agrandir. »

En conséquence, Frédéric devait participer à une multitude de réunions sur toutes sortes de sujets. Et si le siège social estimait que le fonctionnement d'un magasin n'était pas optimal, c'était lui qu'on appelait pour intervenir. « Et je le faisais par sens des responsabilités », dit-il.

Pourtant, Frédéric sentait qu'il avait atteint ses limites. « J'avais un rôle clé à jouer et cela flattait mon ego, mais j'en avais assez que repose sur mes seules épaules le poids des responsabilités qui m'étaient confiées. Être au sommet implique d'être constamment sous pression. J'avais pris l'habitude d'être partout tout le temps – c'était comme si je tirais un quinze tonnes à moi tout seul. En dehors des moments que je passais avec mon équipe, j'ai peu à peu perdu le plaisir de travailler pour Decathlon. »

Frédéric a également remarqué que Decathlon, en tant qu'entreprise, atteignait également ses limites. Il voyait peu d'initiatives susceptibles de créer de la valeur. « C'était à cause du système d'entonnoir qui ralentissait tout le processus, parce qu'il fallait toujours passer par la hiérarchie », souligne-t-il. « Même au fond de moi, je sentais que la peur de l'échec avait pris le dessus sur ma créativité, mes idées novatrices et ma spontanéité. »

Dans ses relations avec ses collègues également, Frédéric a eu le sentiment qu'une limite avait été atteinte. « Il y avait trop de masques, trop d'armures », analyse-t-il. « Dans un système qui ne valorise que la performance, il n'est pas facile d'exprimer ses doutes ou ses difficultés. »

La conclusion de Frédéric était sans équivoque : la situation n'était plus acceptable. Elle le faisait se sentir mal à l'aise. « Notre organisation s'éloignait de plus en plus de mes propres valeurs », confie-t-il. « Nous étions également très loin des valeurs fondamentales de notre entreprise, celles que j'ai toujours partagées et qui m'ont encouragé à travailler pour Decathlon. »

Frédéric voulait faire les choses différemment. Mais il ignorait comment.

Puis Romuald Saenen, le nouveau responsable des ressources humaines de Decathlon, a mentionné l'existence d'une formation assez particulière à Paris. Elle apprenait aux entreprises à travailler différemment tout en leur donnant des pistes pour y parvenir. « Toscane », c'était le nom de cette formation. « Toscane a changé mon regard sur la vie, tant sur le plan professionnel que personnel », confie Frédéric.

Frédéric et Romuald découvrent alors le concept de « *l'entreprise libérée* ». « Cela a redonné du sens à mon travail », dit-il.



ROMUALD SAENEN

Année de naissance 1977.

Sport préféré Autrefois le basket-ball, aujourd'hui les arts martiaux (kung-fu) et la course à pied.

Travaille chez Decathlon depuis 2002.

Rôles Leader des ressources humaines chez Decathlon Belgique, avec l'écoute active comme mission principale.

Réseau ou hiérarchie « Commencer tous les jours à huit heures et arrêter le travail à cinq heures ? Non merci ! J'ai une grande liberté d'action ici, et j'éprouverais énormément de difficulté à travailler pour une entreprise hiérarchisée. »

LA VOIE DE LA DIGNITÉ HUMAINE

Lorsque **Romuald Saenen** a été nommé directeur des ressources humaines de Decathlon Belgique en 2014, sa nouvelle fonction fut source de désillusion : « La plupart des collègues attendaient de moi autre chose que ce qui m'avait toujours guidé jusqu'alors. »

Douze ans plus tôt, il avait commencé sa carrière chez Decathlon au magasin d'Alleur en tant que responsable de rayon stagiaire. « En gros, je travaillais comme vendeur », dit-il en souriant. « Mais ce qui m'a attiré dans cette offre d'emploi, c'était le descriptif qui disait que je serais responsable de moi-même ainsi que d'une équipe. C'était insensé, parce que j'étais loin d'être responsable de ma personne à l'époque ! Je n'étais encore qu'un enfant – avant Decathlon, j'avais travaillé pendant quelques mois dans une entreprise qui me traitait aussi comme tel. »

Pour la première fois de sa vie, Romuald allait se voir confier un grand nombre de responsabilités. « Étonnamment, je les ai parfaitement assumées et j'y ai même trouvé du plaisir », dit-il en riant. « Grâce à Decathlon, j'ai appris qu'il est possible d'évoluer quand on a des responsabilités. Soudain, vous vous dites : je peux le faire ! Cela m'a permis de prendre également mes responsabilités dans la vie. »

Grâce aux valeurs et aux principes qui prévalaient chez Decathlon, Romuald a

grandi en tant que personne et en tant que manager. « J'en étais fier et j'ai essayé de le communiquer aux gens autour de moi », dit-il.

Romuald s'est laissé guider par quelques principes qu'il avait entendus de la bouche de Michel Leclercq, le fondateur de Decathlon. « J'ai construit mon style de management sur cette base-là », dit-il. « Les enseignements de Michel se résument à trois principes. D'abord : la prise de décision donne du plaisir et inculque le sens des responsabilités et de la dignité. Ensuite : celui qui décide assume les conséquences de sa décision. Et enfin : j'ai confiance dans la capacité des autres à trouver et à mettre en œuvre des solutions. »

Mais lorsque Romuald est devenu directeur des ressources humaines, il a dû recruter à la place des managers, fixer des règles pour l'ensemble de l'entreprise et déterminer les salaires. « J'ignorais tout de la question », admet-il. « Mais surtout : j'avais le sentiment que cela allait à l'encontre de mes principes. Le fait de devoir prendre toutes ces décisions était une atteinte aux capacités des autres. Cela les empêchait de prendre leurs propres responsabilités. Et quand vous décidez pour quelqu'un d'autre, vous le privez de sa dignité. Lorsque vous estimez qu'une personne est capable de prendre une décision, vous lui rendez sa dignité. Il s'agissait donc d'une question de dignité, une notion fondamentale. »

La dignité humaine, l'autonomie et la responsabilité lui étaient si chères que Romuald se lança dans un voyage en compagnie de Frédéric De Clerck, afin de restaurer ces valeurs. « Je savais que je voulais travailler dans une entreprise où les personnes qui prennent les décisions sont aussi celles qui en assument les conséquences », dit-il.

Et dans ce projet, Romuald et Frédéric ont reçu le soutien d'un allié inattendu.

LE SOUTIEN D'UN VRAI LEADER

Romuald Saenen et Frédéric De Clerck se sont rendus à Paris pour suivre une formation dispensée par une jeune entreprise, Toscane Accompagnement France. Christophe Le Buhan et Jacques Santini, ses fondateurs, proposaient aux entreprises un mode de fonctionnement différent. « Nous avons appris comment remplacer le *command and control* par la confiance et l'autonomie », explique Frédéric.

Les deux managers belges ont vite compris que s'ils voulaient changer leur entreprise, ils devaient regarder au plus profond d'eux-mêmes. « Il s'agit d'apprendre à mieux écouter, à exprimer ses sentiments, à s'observer en examinant ses croyances



BART ONGENAET

Année de naissance 1985.

Sport préféré Le cyclisme et le football. Mais aussi le trail et le golf.

Travaille chez Decathlon depuis 2008.

Rôles Leader commercial chez Decathlon Japon.

Réseau ou hiérarchie « La hiérarchie ? Impossible. Non. Point final. »

et son ego », dit Frédéric. « La formation Toscane nous a changés, Romu et moi. »

Dès leur retour en Belgique, ils se sont attelés à mettre en œuvre ce changement dans leurs équipes respectives. « Nous voulions transformer notre façon de communiquer et de collaborer », explique Frédéric. « C'est comme ça que tout a commencé. »

Bart Ongenaet, alors directeur régional pour la Flandre occidentale et orientale, a rejoint le duo.

Comme Frédéric, Bart avait remarqué que la croissance de Decathlon avait transformé l'entreprise. « Dans une petite entreprise familiale, les rôles s'entremêlent et il y a davantage de spontanéité. Mais une entreprise qui se développe éprouve également le besoin de mettre en place des structures plus importantes : cela demande une certaine organisation », explique Bart. « À ce stade, deux options s'offrent à vous. Soit vous imposez un grand nombre de règles et commencez à contrôler les gens (vous pouvez distribuer les sanctions et introduire le pointage, par exemple). Soit vous suivez la voie que nous essayons de prendre. Dans ce cas, vous mettez en place une culture qui donne aux gens liberté et responsabilité. Je pense que le choix que nous avons fait est plus efficace à long terme et offre une plus grande satisfaction aux gens. »

Une fois Bart convaincu, les dominos tombèrent les uns après les autres et le groupe de pionniers continua à s'agrandir. « Tout d'un coup, des centaines de personnes avaient envie de faire les choses différemment », dit Frédéric.

En 2015, un peu moins d'un an après la résolution de Frédéric et Romuald de pousser Decathlon dans une autre direction, un nouveau PDG prit les rênes de Decathlon United : Michel Aballea. Ce dernier, anciennement directeur de