



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

La gestion de la connaissance en « *entreprise libérée* »

Les modèles développés autour de la gestion de la connaissance sont-ils
obsolètes dans un contexte organisationnel « *d'entreprise libérée* » ?
Étude de cas chez DECATHLON Belgium S.A.

Promoteur : Pr. Laurent Taskin

Mémoire-projet présenté par

Julien Horlay et Pierre-Yves Peeters

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en ingénieur de
gestion

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre promoteur, le Professeur Laurent Taskin, pour ses précieux conseils, sa patience et son soutien.

Nous remercions également Romuald Saenen qui nous a ouvert les portes de son entreprise et s'est montré disponible pour nous aider.

Nos remerciements vont également vers les douze collaborateurs de DECATHLON qui ont pris le temps de nous partager leur expérience de travail.

Nous remercions finalement nos familles et nos amis, qui tout au long de notre parcours universitaire nous ont soutenus et encouragés.

*“Savoir que l'on sait ce que l'on sait,
et savoir que l'on ne sait pas ce que l'on ne sait pas,
voilà la véritable connaissance.”
- Confucius*

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Analyse du discours scientifique relatif à la gestion des connaissances.....	3
I. Définition de la connaissance	3
II. Distinction entre données, informations et connaissance	4
III. Les connaissances tacites et explicites	6
IV. La gestion des connaissances	8
V. La création de connaissances.....	10
VI. Le transfert de connaissances au sein d'une organisation	11
VII. La gestion des connaissances et les différents types de management	13
VIII. Les pratiques.....	15
a. Cartographier stratégiquement ses connaissances.....	15
b. Les pratiques RH alignés à la stratégie de la connaissance.....	18
c. Pratiques de tutorat.....	22
d. Dissémination internationale des connaissances	22
e. Modèles de mesure du capital intellectuel	24
IX. Analyse des discours scientifiques	24
a. Une ressource économique.....	25
b. Une source d'avantage compétitif.....	25
c. Une gestion plus technologique qu'humaine	26
d. Une prérogative impériale (top-down)	27
e. La considération d'un autre type de management.....	27
f. L'idéal d'une performance organisationnelle.....	28
g. Un contexte idéalisé	28
h. Un langage spécifique	29
i. Conclusion.....	31
X. Chapitre 1 : Ce qu'il faut en retenir	31
Chapitre 2 : Introduction à « l'entreprise libérée »	35
I. « L'entreprise libérée » : une extrémité du continuum organisationnel.....	35
a. L'idéal bureaucratique.....	36
1. La subordination à une autorité.....	37
2. La hiérarchie des fonctions	37
3. La gestion rationnelle	37
4. La spécialisation	37
5. Une activité à plein temps	37

6.	La technicité des fonctions	38
b.	Le management de projet	39
c.	La sociocratie	41
II.	Caractéristiques de « l'entreprise libérée ».....	44
a.	Le self management.....	44
1.	Les équipes autonomes.....	45
2.	The advice process	46
3.	La gestion de la performance	46
b.	Un leadership libérateur	47
c.	Wholeness	48
d.	Evolutionnary purpose	49
e.	Quelle place pour le pouvoir ?	50
f.	Conclusion.....	50
III.	Analyse et critique du discours de l'entreprise libérée.....	51
a.	La caricature de la vieille Entreprise	52
b.	Du contrôle du temps au contrôle des identités.....	53
c.	La « bonne parole » du leader – « Marche avec nous ou sans nous ».....	53
d.	Chasser le middle management et renoncer à leur expertise.....	54
IV.	Chapitre 2 : Ce qu'il faut en retenir	56
	Chapitre 3 Confrontation des discours et questionnement	58
I.	L'individu n'est plus perçu comme une ressource « sans âme ».....	58
II.	Une collaboration « vivante ».....	59
III.	L'optimalité n'est plus vue comme une fin en soi.....	60
IV.	Conclusion et questionnement.....	61
	Chapitre 4 Méthodologie	63
I.	Le choix de notre cas	63
II.	Notre méthode de recherche	63
III.	Le choix d'entretiens semi-directifs	65
IV.	L'échantillon.....	65
	Chapitre 5 : étude de cas chez DECATHLON	67
I.	Présentation de l'entreprise	67
II.	Description de l'organisation DECATHLON par ses collaborateurs	68
a.	Autonomie et liberté du collaborateur	68
b.	Une structure hiérarchique repensée	70
c.	Une organisation du travail plus flexible	70

d.	La libération diffusée par le top management ...	71
e.	... avec ses zones d'ombre	71
III.	La collaboration au sein de DECATHLON	72
a.	La collaboration pour un objectif commun	72
b.	L'ambiance de travail, pilier de la collaboration.....	73
c.	Problèmes de communication et de compétition.....	74
IV.	La création des connaissances	75
a.	Les formations comme réponses à un besoin	75
b.	Le prototypage des nouvelles connaissances	76
c.	L'erreur, source d'apprentissage	77
d.	Les projets comme catalyseurs de nouvelles connaissances	77
V.	Le partage des connaissances	78
a.	Apprendre de l'autre.....	78
b.	D'une pyramide à un réseau	79
c.	La technologie au service du partage	79
d.	Le collaborateur, nouveau créateur de formations	79
VI.	Influence de la libération d'entreprise sur la gestion des connaissances.....	80
a.	La libération des formations.....	80
b.	Remise en cause de la gestion de la connaissance	82
c.	Un travail vivant.....	83
d.	Abus de liberté vis-à-vis des formations	83
VII.	Analyse de DECATHLON au regard de la théorie	84
a.	Création : quelles conditions faut-il offrir aux collaborateurs ?.....	85
b.	Le partage des connaissances, un modèle en spirale.....	85
c.	DECATHLON, un exemple type des modèles orientaux ?.....	87
d.	Comparaisons vis-à-vis des pratiques occidentales.....	88
1.	Une cartographie des connaissances	88
2.	Pratiques RH alignées à la stratégie de la connaissance	88
3.	Le tutorat, pratique courante chez DECATHLON ?	89
4.	Le cas de DECATHLON comme une multinationale.....	89
e.	Quelle est alors la particularité de DECATHLON ?.....	91
f.	Le Middle-Up-Down Management et « l'entreprise libérée »	92
	Chapitre 6 : Limites de notre partie empirique	96
	Chapitre 7 : Conclusion et recommandations	97
	Bibliographie.....	100
	Annexes.....	104

I.	Entretien Benoît Burny – Responsable de rayon Running	104
II.	Entretien Noémie Lazon - Vendeuse.....	110
III.	Entretien Dominique Dubois	114
IV.	Entretien Pier Agustavo Aghiero - Vendeur.....	116
V.	Entretien Romuald Saenen – Directeur en ressources humaines	118
VI.	Entretien Alex Dupont.....	128
VII.	Entretien Arnaud Petillon – Responsable de rayon « Montagne ».....	133
VIII.	Entretien Damien De Cock - Vendeur.....	136
IX.	Entretien Pierre Adam - Vendeur	141
X.	Entretien Maximilien Ernst – Vendeur.....	145
XI.	Entretien Laureline Zizi - Vendeuse.....	149
XII.	Entretien Zaccaria Aghiero – Vendeur	152

Introduction

Le monde dans lequel évoluent les entreprises change. Il est en perpétuelle évolution entraînant dès lors une obsolescence accélérée des modèles managériaux existants. L'amélioration constante des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la crise environnementale actuelle, la mondialisation des échanges financiers, l'émergence de mouvements anti-capitalistes ... sont d'autant de facteurs qui poussent les entreprises à se réinventer chaque jour. De ce constat est née « *l'entreprise libérée* ».

Cette nouvelle forme d'organisation innovante recentre l'attention sur l'individu. En effet, depuis l'industrialisation de nos sociétés, ce dernier serait dépossédé, voire aliéné sur son lieu de travail. Isaac Getz, fondateur du concept d'entreprise libérée, en introduction du reportage diffusé par Arte intitulé « *Le bonheur au travail*, » relève le constat suivant : En Allemagne, seulement 11 pourcents des employés se qualifieraient d'engagés au travail, 58 pourcents ne travailleraient que pour toucher leur salaire sans prendre d'initiatives et les 31 derniers pourcents seraient des employés « activement désengagés » souhaitant tirer l'entreprise vers le bas. Dès lors, Isaac Getz soulève comme problématique : « *Étaient-ils comme cela au moment où on les a engagés ?* »

« *L'entreprise libérée* » prétend alors fournir une toute autre approche de la collaboration. En effet, l'individu est au centre de chaque pratique, il n'est plus perçu comme une ressource interchangeable, mais plutôt comme une personne dans son intégralité. L'objectif n'est pas de le façonner selon l'intérêt de l'organisation, mais plutôt de lui créer un environnement où il pourra développer ses compétences, jouir d'une autonomie et bénéficier de la richesse d'une collaboration sincère avec ses collègues et recevoir l'automotivation nécessaire pour qu'il puisse travailler librement. Unis par une vision commune élaborée et diffusée par les fondateurs, tous évoluent, ensemble, vers le même objectif.

L'individu étant au cœur de cette révolution organisationnelle, nous sommes en droit de nous demander ce qu'il advient de son apprentissage personnel, mais aussi de l'apprentissage organisationnel. Voilà pourquoi, nous comptons, au fil de ce mémoire, confronter, à « *l'entreprise libérée*, » les modèles propres à la gestion des connaissances. Cette démarche managériale, popularisée dans les années 90 grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, vise trivialement à maximiser le capital intellectuel d'une organisation. De nombreuses pratiques découlent de cette volonté d'accroître

l'apprentissage organisationnel : tutorat, mentorat, centralisation des connaissances, cartographies... afin que les individus, à la fois créent, mais aussi partagent leurs connaissances au sein de l'organisation. De par cette confrontation, nous comptons mettre en évidence la pertinence, ou non, des modèles de gestion de la connaissance conçus pour des entreprises « traditionnelles » dans un contexte organisationnel tel qu'est « *l'entreprise libérée*. » Nous le ferons à travers une étude empirique au sein de DECATHLON, une entreprise sur la voie de la libération. Nous réaliserons une série d'interviews auprès d'employés et de cadres de DECATHLON.

Nous consacrerons donc notre premier chapitre à la définition et l'analyse des concepts de connaissances et de gestion des connaissances en synthétisant certains auteurs scientifiques comme Maier, Nonaka, Takeuchi, Davenport, mais aussi Prusak. Nous marquerons la différence entre les concepts de données, d'information et de connaissance. Nous distinguerons la connaissance tacite de la connaissance explicite. Nous analyserons finalement des modèles de création et de transfert de connaissances en concluant sur les différents types de managements et leur influence sur la gestion des connaissances. Nous relèverons différentes pratiques propres au *Knowledge management*, pour enfin conclure sur une analyse de son discours. Notre second chapitre consistera à présenter « *l'entreprise libérée* » en la mettant tout d'abord en perspective le long d'un continuum organisationnel ayant comme extrémité un idéal bureaucratique d'une part et un idéal démocratique de l'autre. Nous décrirons ensuite en profondeur « *l'entreprise libérée* » en présentant ses différentes caractéristiques selon F. Laloux, B. M. Carney et I. Getz. Comme pour le chapitre précédent, nous conclurons cette section par une analyse critique du discours de ces différents auteurs. En guise de troisième chapitre, nous confronterons la gestion de la connaissance à « *l'entreprise libérée* » afin d'illustrer en quoi un tel contexte organisationnel peut questionner la validité de certains, voire l'entière des modèles propres à la gestion de la connaissance. Nous nous lancerons ensuite dans notre analyse empirique. Dans cette partie, nous tenterons de répondre aux questions de recherche que nous aurons abordées en troisième partie. Nous conclurons finalement notre travail en prenant du recul sur l'étude de cas et mettrons en évidence les limites de notre recherche.

Chapitre 1 : Analyse du discours scientifique relatif à la gestion des connaissances

Cette partie est consacrée à l'analyse du discours scientifique sur la gestion des connaissances. Afin de comprendre son influence, il est utile, si ce n'est nécessaire, de définir les termes centraux de notre sujet à savoir la connaissance et la gestion de la connaissance. De nombreux auteurs influents ont fait le travail de définir la connaissance, d'analyser sa création et d'en distinguer les différents types, à savoir la connaissance tacite et explicite. Nous allons en présenter certains d'entre-eux afin de clarifier et de comprendre les enjeux de la connaissance et de la gestion des connaissances. Notre sélection ne se résumera qu'à des auteurs ayant étudié la connaissance dans un contexte organisationnel, étroitement lié au monde de l'Entreprise. Nous sommes néanmoins conscients que de nombreuses disciplines comme la psychologie, la sociologie, la philosophie ou même la théologie apportent elles aussi leurs théories concernant la connaissance. Nous faisons ce choix afin de pouvoir nous concentrer en profondeur sur le domaine du management en prenant le risque de passer à côté de points de vue pertinents. Après avoir défini les concepts de connaissance et de gestion des connaissances, nous entreprendrons une présentation de certaines pratiques managériales développées par la communauté académique et scientifique. Nous analyserons finalement le discours de cette communauté. Quels sont les postulats sur lesquels se basent ces modèles et pratiques ? Qu'est-ce qui justifie la gestion des connaissances ? Nous apporterons des réponses à ces questions.

I. Définition de la connaissance

La définition de la connaissance que nous choisirons dans le cadre de ce mémoire est celle de Maier. Ce dernier a, suite à un travail de synthèse, proposé une définition qui nous semble en accord avec la littérature actuelle et les subtilités de son évolution.

« Knowledge comprises all cognitive expectancies—observations that have been meaningfully organized, accumulated and embedded in a context through experience, communication, or inference—that an individual or organizational actor uses to interpret situations and to generate activities, behavior and solutions no matter whether these expectancies are rational or used intentionally. » (Maier, 2007, p.76)

Cette définition tient compte de la dimension ontologique développée par Nonaka et Takeuchi, « *our theory will also have its own distinctive « ontology, » which is concerned*

with the levels of knowledge-creating entities (individual, group, organizational, and inter-organizational). » (Nonaka et Takeuchi, 1995, p.57) en désignant l'acteur ayant une influence sur la connaissance individuel ou organisationnel. Le contexte social dans lequel évoluent ces acteurs a également toute son importance. La connaissance peut être trivialement définie comme une capacité à interpréter et à agir (Maier, 2007, p.76). De plus cette définition tient compte de tous les types de connaissances ne faisant pas de différence entre la connaissance tacite et explicite. La vision de la connaissance tacite de Polanyi, que nous expliciterons plus tard (Chapitre 1, p.6), est néanmoins reprise en exprimant clairement qu'elle ne doit pas être utilisée consciencieusement ou intentionnellement. Les connaissances se réfèrent automatiquement à notre expérience, à des événements, des épisodes passés. Ce qui n'est pas sans rappeler les recherches de Davenport et Prusak qui faisaient naître la connaissance entre autres de l'expérience (Davenport et Prusak, 1998). Selon Maier, la connaissance étant liée au passé, fait appel à la mémoire. Cette mémoire peut encore être divisée entre mémoire individuelle et mémoire collective (ou organisationnelle), mémoire qui est, par conséquent, composée des cerveaux de chaque individu, des documents liés au groupe et des liens entre les individus. L'élément constitutif, selon Maier, de la connaissance organisationnelle est donc la communication.

Nous venons de définir notre premier concept, celui de la connaissance. Cependant, il convient de l'étudier plus en profondeur, afin de le distinguer d'autres concepts comme l'information ou les données, et de comprendre les différents types de connaissances auxquels les organisations et leurs membres font face quotidiennement.

II. Distinction entre données, information et connaissance

Nous le disions, Maier, inspiré des travaux de Davenport et Prusak faisait naître la connaissance de l'expérience. C'est en partant du constat que de nombreux managers, ainsi que certains scientifiques, dont Toffler pour n'en citer qu'un, ne distinguaient pas les différences entre : données, informations et connaissance ; et que, cette mauvaise compréhension menait à des investissements dans des technologies ne délivrant pas ce qui était originellement désiré ; et que Davenport et Prusak ont théorisé ces différents concepts tout en créant des liens entre eux.

Voici, ce qu'ils entendent par données : « *Data is a set of discrete, objective facts about events* » (Davenport & Prusak, 1998, p.2). La particularité de la donnée est son caractère brut, non traité. Nous pouvons prendre l'exemple d'un fermier qui vend des œufs et qui fait face à

toute une série de données : le nombre d'œufs vendus, l'acheteur, la date de la transaction... Mais les données ne nous disent pas pourquoi le fermier vend des œufs ni même s'il en revendra la semaine prochaine. Dans le monde de l'Entreprise, toutes ces données sont généralement stockées sur des systèmes informatiques. Les entreprises gèrent ces données en fonction des coûts, de la vitesse et de la capacité. « *How much does it cost to capture or retrieve a piece of data ? How quickly can we get it into the system or call it up? How much will the system hold ?* » (Davenport & Prusak, 1998, p.2). Les données sont donc partout, dans les entreprises, au niveau administratif et exécutif, mais aussi au sein des gouvernements et même dans les ménages. Davenport et Prusak parlent d'entreprises dites « *data cultures* » (Davenport & Prusak, 1998, p.3). Collecter trop de données peut néanmoins s'avérer négatif, parce qu'il est alors plus difficile d'identifier les données utiles. De plus les données n'ont aucun sens intrinsèque. Les données ne disent rien sur la manière dont on peut gérer une organisation. Néanmoins, elles sont les matériaux bruts avec lesquels les organisations créent de l'information. « *But data is important to organizations - largely, of course, because it is essential raw material for the creation of information* » (Davenport & Prusak, 1998, p.3).

Davenport et Prusak considèrent l'information comme un message. « *We will describe it as a message, usually in the form of a document or an audible or visible communication.* » (Davenport & Prusak, 1998, p.3) L'information demande donc un expéditeur et un destinataire. La caractéristique principale de l'information est qu'elle dépend de la manière dont le destinataire la perçoit. Étymologiquement, informer veut dire : « Donner de la forme. » C'est pourquoi, si le destinataire ne perçoit rien, si le message ne change pas sa manière de voir les choses, le message sera considéré comme un amas de données qui ne crée pas de sens. Il existe deux canaux pour transférer la connaissance, un réseau visible, « *hard network* » dont la structure se compose, entre autres, de câbles, courriers, satellites, adresses électroniques...et un réseau moins formel et visible, un « *soft network*, » il se manifeste dans des échanges informels, comme une note transmise rapidement ou une discussion à la machine à café par exemple. Ce qu'il faut retenir de l'information c'est qu'elle apporte de la valeur, elle a du sens. Peu importe s'il n'y en a pas pour le destinataire, l'expéditeur a transformé les données en information en leur donnant du sens : en les contextualisant, en les catégorisant, en les calculant, en les corrigeant de leurs erreurs, en les condensant. Davenport et Prusak sont finalement convaincus que la multiplication et l'accessibilité des moyens de communication n'améliorent pas nécessairement la qualité de l'information.

Davenport et Prusak se sont concentrés sur une définition de la connaissance dans un cadre organisationnel. Selon eux, « *Knowledge is a fluid mix of framed experience, values,*

contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. » (Davenport & Prusak, 1998, p.5). Si on prend le temps de décomposer cette définition afin de la comprendre dans son ensemble, on remarque, dans un premier temps, que la connaissance est un mélange d'éléments. Ils la définissent comme fluide, mais structurée. Fluide parce qu'elle se crée constamment de tant de choses et structurée parce qu'elle a un sens pour l'individu et qu'il peut l'utiliser aisément. Elle est intuitive et difficile à codifier ou à comprendre en des termes logiques. La connaissance réside au sein des personnes, ce qui lui donne le caractère complexe et imprévisible propre à l'esprit humain. Considérer la connaissance comme une ressource de l'entreprise peut donc sembler difficile de par son caractère non défini et abstrait. De plus, la connaissance peut être vue soit comme un processus soit comme du stock, tout dépend de comment on la considère ou de comment on l'utilise. Tout comme l'information naît des données, la connaissance naît de l'information. Ils précisent que cette transition de l'information à la connaissance se fait par différents processus gérés intégralement par l'humain. Ces processus sont au nombre de quatre :

- Comparaison d'informations
- Étude des conséquences de l'information
- Étude des connections entre les informations
- Conversation avec d'autres sur l'information

Ces processus sont donc des « *knowledge-creating activities*. » La connaissance s'obtient des individus, des groupes d'individus, et des routines organisationnelles. Elle est délivrée par différents canaux comme des livres, des documents, des conversations de personne à personne, ou une relation d'apprentissage. Finalement, Davenport et Prusak caractérisent la connaissance de par sa proximité à l'action, « *Knowledge can and should be evaluated by the decisions or actions to which it leads* » (Davenport & Prusak, 1998, p.6) ce qui n'est pas sans rappeler la conception de Polanyi, pour qui la connaissance est une capacité à agir.

III. Les connaissances tacites et explicites

Il est intéressant de commencer l'analyse de cette distinction par l'étude du travail de Ryle sur le « *knowledge-that* », et le « *knowledge-how*. » Trivialement, lorsque l'on sait qu'un fait

est vrai, comme, *la France a gagné la Coupe du Monde en 1998* par exemple, nous faisons face à un type de connaissance appelé le « *knowledge-that*. » Tandis que, lorsque nous savons comment faire quelque chose, comme, *je sais jongler*, par exemple, nous appelons ce type de connaissance le « *knowledge-how*. » Néanmoins, Ryle, en faisant cette distinction créa un débat sur l'indépendance, ou non, de ces deux types de connaissances. L'opinion qui rassemble une majorité des académiques est qu'il existe un certain degré d'indépendance entre elles. On ne peut pas savoir comment faire quelque chose, rien qu'en sachant tous les faits sur cette chose. Ryle avait nommé cette position *anti-intellectualism*, au contraire de l'*intellectualism* qui prône une dépendance entre les deux types de connaissances. Cette distinction ayant été faite, Polanyi la théorisa. Ses travaux sur les différences entre les connaissances tacites et explicites ont en quelque sorte clarifié le travail de Ryle. Brièvement, la connaissance explicite est ce que la langue française définit comme « savoir » : *Avoir appris quelque chose, et pouvoir le dire, le connaître, le répéter*. La connaissance explicite est codifiée. On la transmet de manière formelle et structurée. Tandis que la connaissance tacite est personnelle et difficilement codifiable. Elle se construit du savoir-faire et de l'expérience de chacun et c'est pour cette raison qu'il est quasiment impossible de pouvoir l'explicitier d'une manière intelligible à d'autres personnes. Polanyi va même plus loin en insistant sur le fait qu'il est impossible de « connaître » tout ce que nous connaissons. Il associera donc finalement la connaissance à une capacité à agir.

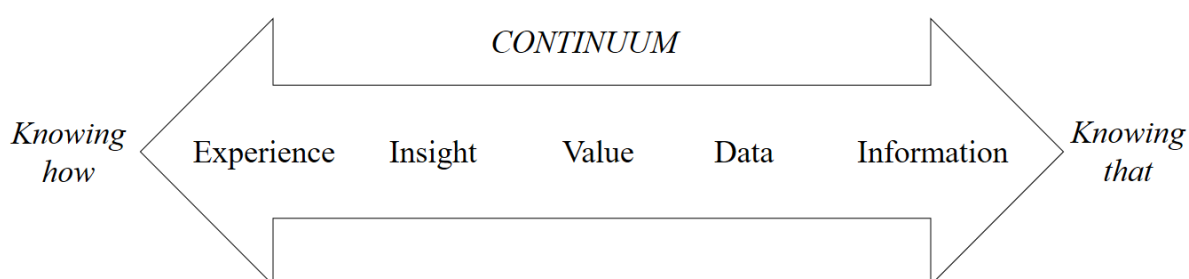


Figure 1: Continuum des types de connaissances, de tacites à explicites. (De Viron, 2014, p. 40)

La distinction ayant été faite, il est important d'en comprendre les conséquences. Et, c'est avec la volonté de prendre du recul avec la vision occidentale de la connaissance et de sa gestion que Nonaka et Takeuchi ont entrepris leurs travaux. Ces derniers ont analysé la connaissance et la gestion des connaissances en étudiant les entreprises japonaises. Les premières conclusions de leur travail est que leur succès est dû à leur capacité à créer des

connaissances organisationnelles. Cette capacité permet aux entreprises de diffuser des nouvelles connaissances et de les implémenter à travers toute l'organisation. Les conséquences positives se ressentent sur l'innovation, « *They are especially good at bringing about innovation continuously, incrementally, and spirally.* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.3). Contrairement aux organisations occidentales de l'époque qui ne considéraient quasiment que la connaissance explicite, la voyant comme un ensemble de données codifiées, traduites en formules et recettes à appliquer, les entreprises japonaises elles, voyaient cette connaissance comme « *the tip of the iceberg.* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.8). Persuadés de l'importance de la connaissance tacite pour les organisations, ils s'attardent à l'expliquer, et ce, au-delà du caractère personnel et difficilement codifiable. La connaissance tacite se divise en deux dimensions, une technique et une cognitive. La dimension technique comprend toutes les compétences informelles, le « *know-how.* » La dimension cognitive fait référence à nos schémas, modèles mentaux, à nos croyances et à nos perceptions que nous prenons pour acquises. « *[...] these implicit models shape the way we perceive the world around us.* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.8). Selon Nonaka et Takeuchi, la différence de performance entre les entreprises japonaises et occidentales est explicable par la gestion des connaissances exclusivement explicites en Occident. Selon eux, une bonne gestion et codification de la connaissance tacite sont des facteurs clés de la création de la connaissance organisationnelle, « *It is precisely during the time this conversion takes place – from tacit to explicit, [...] - that organizational knowledge is created.* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.9). Nous verrons plus tard, lorsque nous aborderons le transfert de connaissance, le modèle développé par ces auteurs nippons (Chapitre 1, p.10).

IV. La gestion des connaissances

Après avoir présenté le concept de la connaissance, il est maintenant temps de s'attarder sur la gestion des connaissances. Le sujet de la gestion des connaissances n'étant encore que très peu développé dans la littérature, les quelques auteurs qui ont l'étudié, l'ont tous défini d'une manière différente suivant différentes perspectives (l'intelligence artificielle, les ressources humaines, les systèmes d'informations, la stratégie...). De Viron ayant synthétisé ces différents auteurs propose ainsi sa définition.

« *Knowledge Management is the process for optimizing the effective application of intellectual capital to achieve strategically selected economic or social objectives* »
(De Viron, 2014, p.50)

Cette définition donne à la connaissance les caractéristiques d'une ressource, source d'avantages compétitifs, qu'il convient d'organiser au mieux et d'en optimiser l'application afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (*Intellectual capital*).

Nous choisirons, néanmoins de retenir, dans le cadre de ce mémoire, la définition de Maier qui, étant plus générale, considère la connaissance au-delà de sa fonction de ressource.

En effet, Maier (2007, p.52) démarre son travail de définition de la gestion de la connaissance par le même constat que nous : la littérature contient autant de définitions différentes que d'auteurs qui ont travaillé sur ce sujet. Quoi qu'il en soit, cette situation peut être perçue positivement parce qu'elle démontre un réel développement du sujet, mais aussi négativement parce qu'elle rend le sujet plus confus et peine à y mettre des limites. Une première classification relative à l'approche de la gestion de la connaissance apparaît alors. On peut faire une distinction entre les gestions de connaissances centrées plus sur l'humain ou plus sur la technologie. Maier repère alors différents types de définitions se concentrant sur différents aspects (Maier, 2007, p. 53) : « *Definitions focusing on a life cycle of knowledge, tasks, function, or processes ; Strategy – or management-oriented definitions ; Technology-oriented definitions ; Definitions focusing collective or organizational knowledge ; Multiple definitions and no explicit definition at all* » et, s'inspirant de ces dernières il arrive à sa propre définition :

« *Knowledge management is defined as the management function responsible for the regular selection, implementation and evaluation of goal-oriented knowledge strategies that aim at improving an organization's way of handling knowledge internal and external to the organization in order to improve organizational performance. The implementation of knowledge strategies comprises all person-oriented, organizational and technological instruments suitable to dynamically optimize the organization-wide level of competencies, education and ability to learn of the members of the organization as well as to develop collective intelligence.* »
(Maier, 2007, p.57)

Maier, à travers l'écriture de sa définition, envisage le terme management dans son « *functional sense* » (Maier, 2007, p.57) et non au sens institutionnel lié au poste.

Il conclut son travail de définition par une critique des avis divergents qu'il a pu rencontrer. « *[...]it is technology that all too often is employed as an enabler, a catalyst, a vehicle to*

complement or implement the concepts that should change the way organizations handle knowledge. Information and communication systems are used as enablers because they provide a cost-efficient and time-efficient way of changing organizational routine or at least managers believe so. » (Maier, 2007, p.59) Il est conscient qu'une technologie de gestion de la connaissance peut agir comme catalyseur, mais il insiste sur le côté humain d'une organisation et son influence sur la gestion de la connaissance.

V. La création de connaissances

Lorsqu'on aborde la gestion des connaissances, deux grandes questions viennent à se poser. Comment créer ou acquérir les connaissances et comment les transmettre ? Le travail de Nonaka sur la création de connaissances organisationnelles répond à ces deux questions. Nous choisissons d'analyser Nonaka pour l'angle de vue qu'il a choisi. Il axe sa théorie sur les capacités d'un individu à générer de nouvelles connaissances et à les transmettre aux autres membres de son organisation.

Tout d'abord, dans sa volonté de créer une nouvelle théorie sur la création de connaissances organisationnelles, Nonaka a créé une épistémologie différente de celle des recherches occidentales qui, jusqu'alors, utilisaient l'information dans une série de processus afin de résoudre des problèmes. « *The corner stone of our epistemology is the distinction between tacit and explicit knowledge* » (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.56). En se basant sur cette distinction ainsi qu'en développant leur propre « ontologie » concernant les niveaux d'entités créatrices de connaissances (individuelles, groupales, organisationnelles et interorganisationnelles), il a explicité l'espace dans lequel la création de connaissances prend forme au sein des organisations. Nous avons déjà abordé cette dimension ontologique, mais il nous faut préciser que la création d'une connaissance organisationnelle ne peut se faire que par les individus. « *Organizational knowledge creation, therefore should be understood in terms of a process that « organizationally » amplifies the knowledge created by the individuals and crystallizes it as a part of the knowledge network of organization.* » (Nonaka, 2007, p.440) Ce qui leur permet de prendre du recul avec la vision classique et statique, *input-process-output*, de l'organisation.

Étant donné que la connaissance naît au sein des individus, la création d'une connaissance organisationnelle doit naître des interactions entre ses membres. Ces interactions, très souvent informelles et cantonnées à des communautés, permettent de faire émerger de la connaissance qui a énormément d'importance pour le développement stratégique de l'organisation. Il est

dès lors important de pouvoir cadrer ces relations informelles dans un cadre hiérarchique plus formel.

La capacité d'un individu à créer de la connaissance dépend, selon Nonaka, de son engagement par rapport à son environnement, de sa motivation à le comprendre, l'interpréter, le changer. D'après l'auteur, il existe trois facteurs à la base de l'engagement : « *Intention* », « *Autonomy* », « *Fluctuation* » (Nonaka, 2002, p.440).

Intention : L'intention d'un individu est fortement corrélée à sa manière de percevoir son environnement et le monde qui l'entoure. Quelles informations lui sont utiles afin de s'adapter au monde ? L'intentionnalité se réfère donc à l'instinct de survie, on donne à certaines informations une valeur plus importante qu'à d'autres. Le sens de l'information que l'on acquiert dépend du contexte dans lequel on l'acquiert et du but que l'on poursuit. « *Without intention, it would be impossible to judge the value of the information or knowledge perceived or created.* » (Nonaka, 2002, p.441).

Autonomy : Chaque individu développe ses propres intentions et sa propre personnalité. Laisser une certaine autonomie à ses membres permet aussi à l'organisation de développer une certaine flexibilité dans l'acquisition, le partage et l'interprétation de l'information. De plus l'autonomie favorise la motivation de tout un chacun et donne aux individus la liberté d'acquérir de la connaissance.

Fluctuation : Les individus sont capables de créer de nouvelles connaissances face à des ruptures, des incidents dans leur routine quotidienne. S'adapter à ces fluctuations du quotidien et reconsidérer son environnement requiert de développer de nouvelles connaissances.

Nonaka développe ici une opinion radicalement nouvelle en plaçant l'individu au centre de la création de connaissances. Il nous présente donc les conditions qui permettent aux membres d'une organisation de créer de nouvelles connaissances. Les besoins d'intention, d'autonomie et finalement d'adaptation aux fluctuations favorisent selon lui la création de nouvelles connaissances.

VI. Le transfert de connaissances au sein d'une organisation

Après avoir présenté les facteurs clés qui permettent aux membres d'une organisation de reconsidérer leur environnement et de développer individuellement de nouvelles

connaissances, Nonaka s'intéresse à la manière dont cette connaissance, qui à ce stade est individuelle, peut servir à la connaissance organisationnelle. Il a ainsi développé un modèle en spirale qui assemble la dimension épistémologique et ontologique de la connaissance et qui se base sur 4 modes de conversion de connaissance que nous décrirons brièvement.

Tacit to tacit : « Socialization » Ce mode de conversion demande, afin d'être efficace, de prendre le temps de partager son expérience. Il est grandement utilisé dans la relation entre un apprenti et son mentor. L'acquisition de la connaissance nécessite d'observer, d'imiter et de pratiquer. La connaissance prendra trop peu de sens si elle rendue trop abstraite.

Explicit to explicit : « Combination. » Dans ce mode de conversion, l'utilisation de processus combinant plusieurs corps de connaissances explicites est essentielle. Les individus échangent et combinent leurs connaissances à travers des mécanismes d'échange comme des réunions, des appels téléphoniques, des mails... La clé de ce mode de conversion réside dans la reconfiguration des informations existantes : des informations sont ajoutées, recatégorisées, recontextualisées... De cette manière d'informations existantes et connues, on arrive à créer de nouvelles connaissances.

Explicit to tacit & Tacit to explicit : Internalization & Externalisation. Ces deux modes de conversions assument l'idée d'une certaine complémentarité entre les connaissances tacites et explicites. L'internalisation fait référence à la notion de l'apprentissage classique, scolaire. La notion d'externalisation est, elle, beaucoup moins développée par la littérature ainsi que comprise par les entreprises, tout comme la notion de *double-loop learning*. Trivialement, Nonaka définit le *double-loop learning* de cette manière : « *the questioning and reconstruction of existing perspectives, interpretation frameworks or decision premises.* » (Nonaka, 2002, p.443). Les entreprises sont persuadées qu'il leur faut un élément déclencheur, comme, par exemple, un programme de développement organisationnel pour arriver à mettre en place ce type d'apprentissage. Quant à lui, Nonaka affirme que cet apprentissage est un travail quotidien, imbriqué dans le processus de création de connaissance organisationnelle, « [...] *double-loop learning ability is « built into » the knowledge creating model, thereby circumventing the need to make unrealistic assumptions about the existence of « right » answer.* » (Nonaka, 2002, p. 443)

Ces quatre modes de conversion sont des facteurs de création de connaissance et peuvent être mis en place indépendamment les uns des autres. Cependant, ce n'est pas ce à quoi aspire ce modèle. En effet, l'interaction de ces modes est à la base de la création de connaissances organisationnelles. Cette interaction prend la forme d'un cycle composé de plusieurs sections qui ont besoin de déclencheurs. « *There are various « triggers » that induce shifts between different modes of knowledge conversion* » (Nonaka, 2002, p. 443). Pour ce qui est de la socialisation, la construction d'une équipe est un bon exemple de déclencheur. Mettre en place des moments de « dialogues » et valoriser l'utilisation des métaphores sont des déclencheurs de l'externalisation. La combinaison est, elle, déclenchée par une relation partagée entre les équipes et une bonne documentation. Alors que finalement, l'internalisation est déclenchée par l'expérimentation, l'essai-erreur... Comme nous le disions, la création des connaissances organisationnelles démarre donc de l'individu et de la relation entre l'explicite et le tacite, et au plus elle s'étend et touche un groupe, et finalement l'organisation, au plus elle gagne en vitesse et en ampleur.

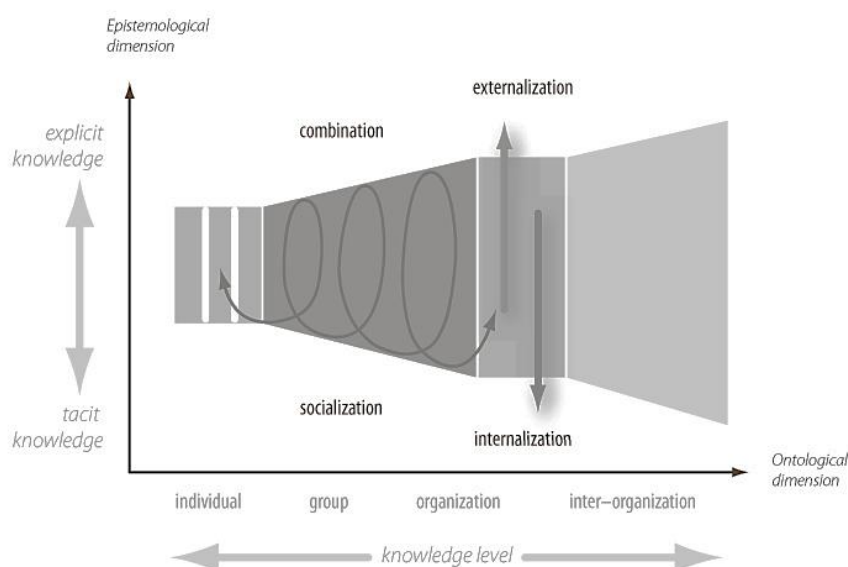


Figure 2 : Spirale du transfert de connaissance en vue d'un apprentissage organisationnel. (Nonaka, 2002, p. 444)

VII. La gestion des connaissances et les différents types de management

Après avoir développé son modèle, Nonaka s'est intéressé à l'environnement organisationnel dans lequel la création et la gestion d'une connaissance organisationnelle seraient les plus efficaces. Il résume son analyse dans ce tableau :

	Top-Down	Middle-Up-Down	Bottom-Up
Acteur de création de connaissance	Top management	Équipes auto-organisées (avec des managers intermédiaires comme chefs d'équipes)	Individu intraprenant
Allocation des ressources	Hiérarchique	Selon divers points de vue	Auto-organisé
Synergie recherchée	Argent	Connaissance	Individus
Organisation	Quartiers généraux imposants et puissants	Axée équipe	Petits quartiers généraux
	Utilisation de manuels par le personnel	Entreprises affiliées par des intrapreneurs	Sous-organisations auto-organisées
Processus managériaux	Leader en tant que commandant	Leader en tant que catalyseur	Leader en tant que sponsor
	Centrés sur le traitement de l'information	Création de connaissance organisationnelle	Reposent sur le chaos/bruit
	Chaos interdit	Création/amplification du chaos/bruit	
Création et partage	Connaissances explicites informatisées/documentées	Connaissances explicites et tacites sous diverses formes	Connaissances tacites incarnées par les individus
Faiblesse	Forte dépendance au top management	Fatigue humaine Manque de contrôle général de l'organisation	Chronophage Difficulté de coordination entre les individus

Tableau 1: Comparaison des trois types de management. (Nonaka, 2002, p. 455)

Nonaka est convaincu que le *Middle-Up-Down management* crée l'environnement le plus propice à la création de la connaissance organisationnelle. En effet, dans de nombreuses organisations les employés et *lower managers* sont au plus proches des détails quotidiens, et constamment inondés d'informations venant des managers au-dessus d'eux. Toutes ces informations sont parfois difficiles à transformer en connaissance utile. De plus, de leur côté

ils développent des idées, parfois très techniques, difficiles à implémenter et à partager. Le rôle des *middle managers* est d'agir comme catalyseur de l'entreprise. Ils doivent orienter les employés dans une même direction en leur donnant un cadre dans lequel la connaissance qu'ils créeront aura du sens pour tous. Le rôle d'une équipe étant primordial, les *middle managers* doivent agir comme les connecteurs verticaux et horizontaux du transfert d'informations. Ils agissent comme le pont entre la vision idéale du *top* et la réalité parfois chaotique du *bottom*. (Nonaka, 2002, p.457)

VIII. Les pratiques

Maintenant que nous avons présenté les concepts phares de la gestion des connaissances, analysons quelques pratiques et méthodes recommandées par la littérature au regard de la gestion des connaissances.

a. Cartographier stratégiquement ses connaissances

Zack, à travers ses travaux propose un outil stratégique afin de gérer au mieux les connaissances.

Il part du principe que, bien que les organisations soient conscientes de l'importance de leurs connaissances et du fait qu'il faille les gérer (que ce soit technologiquement pour les connaissances explicites ou socialement pour les tacites), elles sont nombreuses à douter de l'efficacité de leurs programmes de gestion et de leurs alignements avec les objectifs et la stratégie de l'organisation.

Lorsque, en entreprise, on aborde le sujet de la stratégie, divers modèles sont utilisés pour la fixation d'objectifs. Parmi les modèles, la SWOT qui permet à l'organisation de s'appuyer sur ses forces pour saisir les opportunités futures, pour compenser ses faiblesses et éviter les menaces, jouit d'une certaine popularité. Le modèle des 5 forces de Porter est lui fortement critiqué pour son angle de vue beaucoup trop extérieur à l'entreprise. Utiliser ce modèle, c'est envisager son industrie, mais cela ne permet pas de mettre en valeur les points forts de l'entreprise, qui pourraient faire la différence. La *resource-based view* de Barney devient alors un nouveau moyen d'envisager sa stratégie (Zack, 2002, p.257).

Zack se pose alors la question de savoir si on peut considérer la connaissance comme une ressource stratégique. Zack pousse l'analyse plus loin, la connaissance, selon lui, permet de mieux comprendre et connaître les ressources qui s'offrent à l'organisation. Être capable de les associer, les utiliser au mieux est un facteur clé davantage compétitif. La connaissance

devient donc la ressource dominant toutes les autres. « *Knowledge—especially context-specific, tacit knowledge embedded in complex, organizational routines and developed from experience—tends to be unique and difficult to imitate.* » (Zack, 2002, p. 257). Pour les concurrents, acquérir une telle ressource demande du temps et cela représente donc un investissement conséquent. Zack insiste sur la valeur stratégique de la connaissance en mettant en évidence les synergies qui peuvent être créées entre la connaissance déjà présente dans l'organisation et les nouvelles connaissances. « *New knowledge is integrated with existing knowledge to develop unique insights and create more valuable knowledge.* » (Zack, 2002 pp. 257-258). Finalement, à la différence des ressources physiques qui s'amenuisent graduellement et perdent de leur valeur, la connaissance, elle, gagne en valeur au plus elle est utilisée. « *The more it is used, the more valuable it becomes, creating a self-reinforcing cycle. [...] it can represent a powerful and sustainable competitive advantage.* » (Zack, 2002, p.258). Voilà pourquoi, Zack pense que de systématiquement cartographier ses connaissances, c'est-à-dire, relever les synergies, les complémentarités, les sources d'avantages compétitifs, est essentiel à l'organisation. Zack insiste aussi sur l'importance des capacités anticipatives des organisations en matière de connaissances. Dans certaines industries, la technologie évolue très vite et de nouvelles connaissances doivent être acquises rendant d'autres, obsolètes. Être capable d'anticiper cela permet de garder son avantage compétitif plus longtemps.

Comprendre l'importance de la connaissance en tant que ressource stratégique est essentiel pour les organisations. Pouvoir le prendre en compte dans l'élaboration de sa stratégie l'est encore plus. Parallèlement à l'outil stratégique qu'est la SWOT, il est important pour les organisations de développer une SWOT de leurs connaissances. Cette « *knowledge-based SWOT* » (Zack, 2002, p.259) leur permettra de guider leur management de la connaissance (figure 4). Cette SWOT servira de base à leur stratégie de la connaissance qui est vue par Zack comme « *[...] balancing knowledge-based resources and capabilities to the knowledge required for providing products or services in ways superior to those of competitors.* » (Zack, 2002, p. 259). L'enjeu pour les organisations est de bien comprendre le lien qui existe entre sa stratégie, ses connaissances, sa stratégie de la connaissance, et ses ressources physiques.

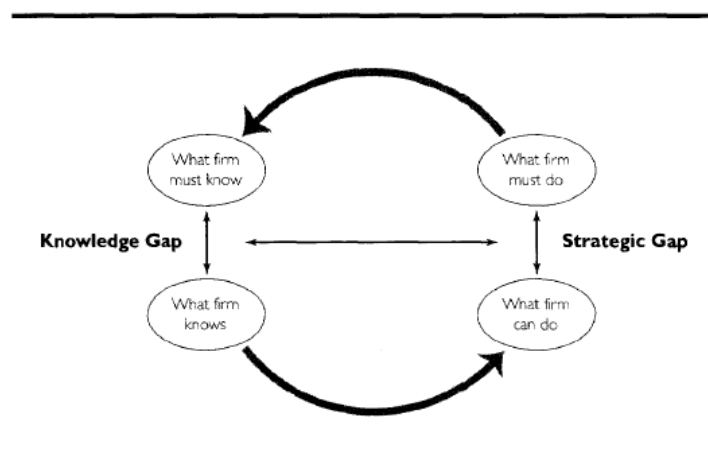


Figure 3: Relation entre écarts de stratégie et de connaissances. (Zack, 2002, p. 259)

Zack le disait, pouvoir cartographier ses connaissances est important afin de savoir si les objectifs fixés sont en accord avec ce qu'on sait déjà et afin de savoir quelles connaissances il faut encore acquérir. Il distingue alors trois types de connaissances, « *Core knowledge*, *Advanced knowledge*, *innovative knowledge* » (Zack, 2002, pp.260-261) (figure 3). Le premier regroupe toutes les connaissances essentielles au secteur d'activité, les connaissances de base. Le deuxième type de connaissance permet aux entreprises d'être compétitivement viables. À l'inverse du premier type où les connaissances sont généralement les mêmes pour toutes les entreprises de l'industrie, les connaissances du deuxième type se différencient les unes des autres. Le troisième type permet à une entreprise de dominer son industrie et de radicalement se différencier des autres. Ayant fait l'état des lieux de ses propres connaissances et des connaissances de ses concurrents, l'organisation peut dessiner une carte qui, bien qu'elle ne représente qu'une image figée dans le temps, permet d'identifier des écarts entre ce qu'elle sait et ce qu'elle devrait savoir. Zack insiste sur le fait que les organisations doivent être conscientes que cette carte est vouée à changer, que le tout est

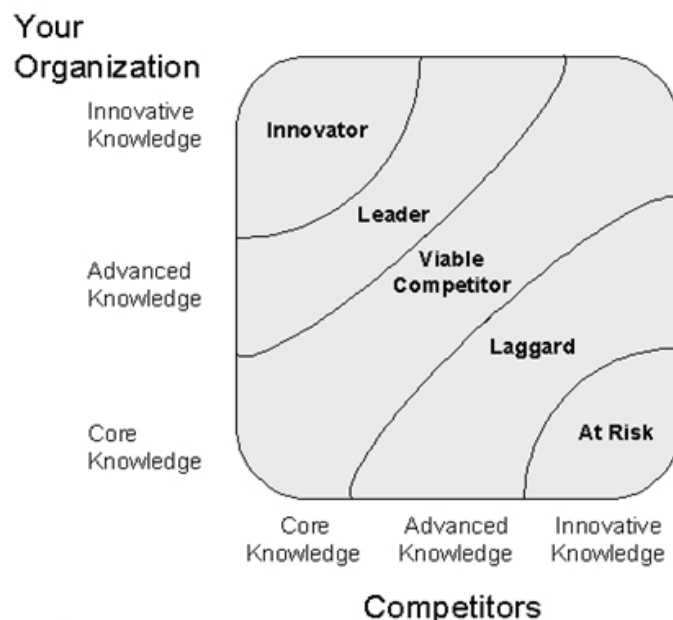


Figure 4: Cartographie de la connaissance (Zack, 2002, p.261)

dynamique.

L'identification des écarts est très importante pour Zack, elle permet d'aligner l'écart stratégique, et l'écart de connaissance: « *That is, given a gap between what a firm must do to compete and what it can do, there may also be a gap between what the firm must know to execute its strategy and what it does know. Based on a strategic knowledge capabilities map, an organization can identify the extent to which its various categories of existing knowledge are in alignment with its strategic requirements.* » (Zack, 2002, p.261).

b. Les pratiques RH alignées à la stratégie de la connaissance

Bierly et Daly mettent en évidence le lien entre les pratiques RH et la stratégie de la connaissance. Le modèle théorique utilisé pour catégoriser les organisations se base sur deux dimensions : « *the creation or acquisition of new knowledge and the ability to leverage existing knowledge to create new organizational products and processes.* » (Bierly & Daly, 2002, p.278). La définition de la stratégie de la connaissance doit prendre en compte la manière dont elle est générée. Les organisations préfèrent-elles créer des connaissances radicalement nouvelles ou préfèrent-elles développer leurs connaissances existantes ? Cette différence se traduit par un apprentissage différent. Les organisations ciblant des nouvelles connaissances tendent à appliquer le *double-loop learning*, tandis que les organisations qui ne vont pas à la recherche de nouvelles connaissances exclusives et se concentrent sur leurs acquis, appliquent le *single-loop learning*. Cette dernière solution, selon Bierly et Daly, tend à être profitable à court terme pour ces organisations (prenant le risque de se concentrer sur un domaine qui n'intéressera plus leur clientèle après un temps), tandis que le *double-loop learning* tend lui à être plus profitable sur le long-terme. Finalement, selon eux, très peu d'entreprises arrivent à se concentrer sur la création de connaissances radicalement nouvelles et sur le développement de connaissances existantes.

Analysons plus en détail les quatre stratégies de la connaissance et regardons quelles sont les implications en matière de gestion des ressources humaines.

		Leverage of existing knowledge	
		X	V
Creation and acquisition of new knowledge	X	Maintainers	Exploiters
	V	Explorers	Bimodal learners

Tableau 2: Typologie de la stratégie de la connaissance d'une entreprise (Bierly et Daly, 2002, p. 278)

Les *explorers* génèrent continuellement de nouvelles connaissances, mais peinent à développer ce qu'ils savent déjà. Ce type d'organisation fleurit dans des industries où l'appropriabilité joue un rôle crucial et les protège contre les imitations en bénéficiant du *first-mover advantage*. Ces organisations recrutent davantage des individus très créatifs, capables de « sortir de la boîte. » La prise de risque est encouragée, l'innovation récompensée, l'échec accepté. Selon Bierly et Daly, le turnover de ces organisations est limité afin de favoriser un environnement où la sécurité d'emploi encourage la prise de risque.

Les *exploiters*, à la différence des *explorers*, se concentrent plus sur le développement des connaissances existantes afin de devenir très efficaces dans ce qu'elles font. La flexibilité est mise en avant afin de favoriser l'adaptabilité de l'organisation. Ce type d'organisation développe de gros programmes de *Total Quality Management* s'attardant à mettre en place des techniques d'amélioration continue. On retrouve souvent ce type d'organisation dans des industries matures où la réduction des coûts et l'efficacité sont les stratégies dites gagnantes.

Les organisations dans la catégorie *Bimodal Learners* sont les entreprises qui arrivent à jongler entre l'exploration de nouvelles connaissances radicales et l'exploitation des connaissances existantes. Peu d'organisations y arrivent. Soit ce sont des « *ambidextrous organizations* » (Bierly et Daly, 2002, p. 279) qui ayant mis en place différentes cultures au sein de l'organisation arrivent à se diriger dans les deux directions. Soit ce sont des « *chameleon organizations* » (Bierly et Daly, 2002, p. 279) qui passent de l'exploration à l'exploitation en fonction des changements de l'environnement. Ces organisations peuvent se montrer efficaces et chaotiques, créatives et pragmatiques, libérées et contrôlées. Leur structure et leur culture sont très complexes. Généralement, les grandes entreprises adoptent plus facilement ce rôle de *bimodal learners*.

Finalement, les *maintainers* peinent à créer de nouvelles connaissances, mais souffrent aussi quand il s'agit de développer leurs connaissances déjà acquises. Ces organisations se contentent de défendre leur position actuelle. Les membres appliquent des pratiques qui ont fait leurs preuves et qui marchent sans les remettre en question. Ces organisations sont généralement plus anciennes et leur organisation repose sur des traditions enseignées aux nouvelles recrues année après année.

Malheureusement, ce type de management ne crée aucun nouvel avantage compétitif et ne peut être durable que dans une industrie extrêmement stable où l'entreprise jouit déjà d'un avantage compétitif certain. Selon Bierly et Daly, la plupart des *maintainers* ont fait ou feront face à un déclin qui les forcera à changer de paradigme et à développer une nouvelle stratégie et donc une nouvelle stratégie de la connaissance ainsi que de changer la culture. (Bierly & Daly, 2002, pp.278-280).

Sur base de ces quatre profils, Bierly et Daly ont pu produire un tableau reprenant les pratiques RH (soutenant la stratégie de la connaissance) les plus courantes dans ce type d'organisations.

Generic Knowledge Strategy	Critical Capabilities	Key HRM Practices
<i>Explorer</i>	Creativity, innovation, risk taking, experimentation, deep knowledge areas	<i>Staffing:</i> recruiting for new knowledge and technology, moderate external hiring, maximizing person-culture fit. <i>Training/Development:</i> enhancing specialized skill areas, encouraging individual experimentation, high socialization regarding strategic intent, and dual (technical/managerial) career tracks. <i>Performance Management:</i> results-oriented appraisal, individualized goals and feedback <i>Compensation:</i> linking individual innovation to team performance and firm profitability, customized compensation packages, "lifestyle benefits," employee ownership (e.g. stock options) <i>Job Design:</i> loose job definitions, high challenge and autonomy, cross-functional teams, alternative work schedules
<i>Exploiter</i>	Flexibility, continual improvement, employee participation, tacit knowledge transfer and integration	<i>Staffing:</i> internal hiring <i>Training/Development:</i> on-site and on-the-job training, formal ongoing training in new technology, cross-training, team building, leadership training, interpersonal skills and diversity training <i>Performance Management:</i> combination of behavior-

		based and short term outcome-based appraisal, frequent performance feedback, participative goal setting, balancing team and individual goals. <i>Compensation:</i> pay for performance, individual and team production incentives, rewards for employee participation <i>Job Design:</i> self-managed work teams
<i>Bimodal Learner</i>	Managing complexity, creativity flexibility and adaptability organizational commitment	Combination of key explorer and exploiter HRM practices, plus a comprehensive and flexible HRM system to accommodate the diversity of HRM practices, and training in interpersonal and organizational skills, communication, negotiation, and conflict resolution to deal with the complexity and conflict inherent in the bimodal strategy
<i>Maintainer</i>	Stability, socialization of new members, respect successful past/tradition	<i>Staffing:</i> internal hiring, clear career paths <i>Training/Development:</i> high socialization in company history, traditions, and behavioral norms, formal orientation to standard policies and procedures, formal job- or task-specific training, employee development grooms select number of lower level employees for management positions <i>Performance Management:</i> primarily behavior-based appraisal, individual goals and feedback <i>Compensation:</i> traditional monetary compensation structure, rewards for seniority <i>Job Design:</i> tight job definitions, traditional hierarchical relationships

Tableau 3 : *Generic Knowledge Strategy and Practices* (Bierly & Daly, 2002, p. 279)

Bierly et Daly concluent leur travail sur l'alignement des pratiques RH avec les stratégies de la connaissance avec quelques recommandations pour les managers. Selon eux, les organisations négligent souvent l'écriture d'une stratégie de la connaissance claire et en lien avec leur stratégie globale (cfr. Zack). Les pratiques RH des entreprises doivent venir soutenir la stratégie de la connaissance et la stratégie globale de l'entreprise afin d'assurer une certaine cohérence au sein de l'entreprise et de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques.

c. Pratiques de tutorat

Dans notre volonté de présenter un ensemble de pratiques et de modèles liés à la gestion des connaissances, il convient d'analyser le tutorat. Agnès Fredy-Planchot définit le tutorat en entreprise, en présente ses caractéristiques et les conditions dans lesquelles il peut prendre place. Elle définit la fonction tutorale en s'inspirant grandement de la législation française : *« contribuer à l'acquisition de connaissances, compétences et d'aptitudes professionnelles par le salarié concerné, au travers d'actions de formation en situation professionnelle. »* (Fredy-Planchot, 2007, p.24) sous condition que l'employé désigné comme tuteur ait au moins deux années d'expérience professionnelle. À côté de la fonction de transmission, le tuteur se doit aussi d'accueillir les bénéficiaires de son tutorat. Fredy-Planchot compare le tutorat au compagnonnage médiéval où l'apprenti se voyait transmettre le savoir-faire de son maître. La méthode utilisée était la mise en situation durant laquelle l'élève trouve lui-même les solutions aux problèmes. Dans le contexte organisationnel actuel, il est alors indispensable de créer un environnement propice à la transmission des savoirs. En effet, selon Fredy-Planchot, *« La rétention d'informations, source de pouvoir est [...] une prédisposition naturelle de l'organisation. »* (Fredy-Planchot, 2007, p.27). Un environnement propice au tutorat est, selon elle, un environnement où le tutorat est reconnu par les membres de l'organisation. *« L'entreprise doit accorder une certaine part aux valeurs d'ouverture, d'échange, de partage pour que puisse s'y déployer cette pédagogie »* (Fredy-Planchot, 2007, p.27). De plus, transmettre ses compétences et connaissances demande bien entendu de *« savoir »* ce qu'on transmet, de *« pouvoir »* le transmettre et enfin de vouloir le transmettre, *« d'accepter la perte d'exclusivité de ses propres compétences »* (Fredy-Planchot, 2007, p.28). L'auteure insiste néanmoins sur le fait que le tuteur exerce cette fonction en plus de son travail quotidien et qu'il est essentiel de la valoriser en augmentant son salaire ou en diminuant sa charge de travail. Finalement, mettre en place un système de tutorat c'est signifier au tuteur qu'on reconnaît ses savoir-faire, connaissances et compétences et que c'est la raison pour laquelle il se voit attribuer cette fonction.

d. Dissémination internationale des connaissances

Après avoir présenté des pratiques allant de la cartographie stratégique au tutorat, nous allons nous intéresser à l'enjeu de la dissémination des connaissances au sein de multinationales. Dans le cadre de ce mémoire, étudier les multinationales et leurs pratiques est essentiel à l'analyse de notre cas, DECATHLON.

Afin de faire la lumière sur ces pratiques, étudions le travail de Lejeune et Vas (Lejeune & Vas, 2012, pp.15-35). Ces derniers ayant étudié des multinationales dans le milieu bancaire proposent une grille d'analyse des capacités de disséminations des connaissances.

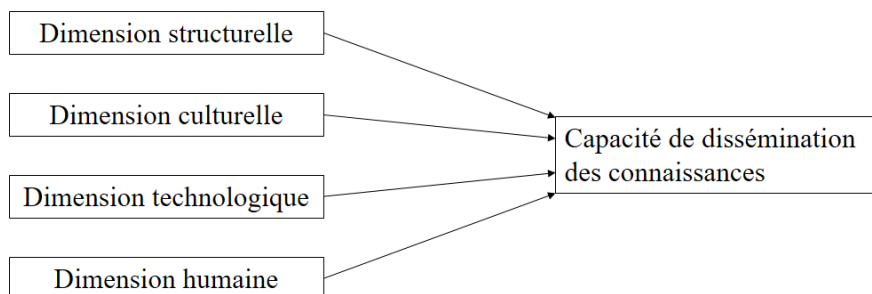


Figure 5: Influences des différentes dimensions d'une multinationale sur sa capacité de dissémination des connaissances. (Lejeune & Vas, 2012, p. 21)

Selon eux, quatre dimensions viennent influencer la gestion des connaissances dans une entreprise : une dimension structurelle, où il existe une centralisation des pratiques, par exemple ; une dimension culturelle où les valeurs, les routines de l'organisation s'axent sur la confiance, le partage par exemple ; une dimension technologique où les outils favorisent le partage par exemple et une dimension humaine où les personnalités favorisent la collaboration.

S'appuyant sur cette grille d'analyse, Lejeune et Vas ont analysé les pratiques d'une compagnie assurance, Alpha, présente dans 67 pays (Lejeune et Vas, 2012, p.24). Quatre d'entre-elles qui « *sont apparues de manière émergente, sur base d'initiatives managériales.* » (Lejeune et Vas, 2012, p.24). Tout d'abord, il y a le tutorat, pratique que nous définissons et présentons ci-dessus. Dans le cadre d'Alpha, le tutorat ne se définit pas comme Fredy-Planchot le présentait en tant qu'« *acquisition du métier* » (Lejeune et Vas, 2012, p.24). Dans le contexte de la compagnie d'assurance, le tuteur a davantage le rôle d'un parrain. Il est choisi par les ressources humaines (en fonction du parcours souhaité par le bénéficiaire) en dehors de l'équipe dans laquelle le bénéficiaire travaille. Cette pratique permet à l'entreprise de créer un réseau informel entre les services. Ensuite, les managers d'Alpha ont identifié l'expatriation comme pratique. Elle se résume par l'envoi de managers issus de la maison-mère dans les filiales étrangères afin de partager et diffuser la vision et les valeurs de l'entreprise (Lejeune et Vas, 2012, p.25). Les managers des filiales étrangères sont également invités à venir visiter la maison-mère ainsi que les autres filiales. La mobilité internationale est fortement encouragée, mais dépend beaucoup des services concernés. La

troisième pratique est la valorisation des formations au sein d'une structure centralisée qui fait appel à des intervenants extérieurs. De plus, certains collaborateurs, les « *team leaders* » ont l'obligation de consacrer 25 heures de leur temps à du transfert de connaissance. Finalement, Alpha a développé quelques centres d'excellence qui servent d'exemple quant à certains services et qui ont donc tout naturellement un rôle de formateur (Lejeune et Vas, 2012, pp.26-27). La dernière pratique managériale est la standardisation internationale de l'intranet, des procédures, des règles et des manières de travailler. Quoi qu'il en soit ces standards sont défini de manière « *minimaliste* » ce qui autorise une adaptation locale (Lejeune et Vas, 2012, pp.27-28). Selon les auteurs, ces quatre pratiques sont complémentaires entre elles bien qu'elles reposent sur une dimension chacune. Ensuite, les deux types de connaissances, tacites et explicites sont disséminées (Lejeune et Vas, 2012, pp.29-30). Le modèle qui se dégage donc de cette pratique se base sur trois axes : les pratiques qui constituent le cadre formel et durable ; le support qui lui se réfère aux capacités de dissémination et donc aux quatre dimensions citées ci-dessus ; les acteurs managériaux qui jouent un rôle spécifique dans la dissémination des connaissances : il y aurait le mentor, le facilitateur, l'organisateur, le régulateur et le travailleur du savoir. Chaque acteur se lie naturellement à un support et à une pratique.

e. Modèles de mesure du capital intellectuel

Le capital intellectuel de chaque organisation devenant essentiel à sa survie, être capable de mesurer cette ressource devient primordial pour les entreprises qui développent alors des modèles de mesure. Bontis présente, en 2001, un aperçu des modèles existants. Néanmoins, il conclut son article par la constatation que tous les systèmes de mesure ayant été mis en place ne peuvent englober l'actif intangible qu'est la connaissance. En effet, il semble actuellement infaisable de pouvoir tout mesurer. Certains modèles voient les employés comme des actifs dans un bilan comptable et les utilisent alors comme des variables financières en calculant leurs outputs, leurs coûts, leur amortissement... mais cela ne permet pas de donner une juste valeur de son capital intellectuel. Bontis est convaincu qu'établir des mesures standards (comme le propose the International Accounting Standards Committee) n'est malgré tout pas une bonne solution (Bontis, 2001, pp.41-60).

IX. Analyse des discours scientifiques

Dans cette dernière partie de notre chapitre consacré à l'analyse de la littérature sur le vaste sujet de la gestion des connaissances, nous allons décrypter les discours scientifiques. Quels

sont les postulats, les hypothèses de base sur lesquels tous semblent s'accorder ? Pourquoi la gestion des connaissances a-t-elle pris autant d'ampleur depuis la dernière partie du vingtième siècle ? Comment les managers justifient-ils la mise en place de ces pratiques ? Quel langage utilisent-ils ? Autant de questions auxquelles l'analyse du discours nous permettra de répondre.

a. Une ressource économique

Un premier postulat apparaît rapidement lorsqu'on étudie le sujet de la connaissance que ce soit dans la littérature scientifique ou dans des recueils plus vulgarisés : La connaissance est la nouvelle ressource essentielle pour les entreprises. Les managers, scientifiques, et même les dirigeants actuels sont pratiquement tous conscients de son importance. Zack affirmait « *Therefore, knowledge can be considered the most important strategic resource [...].* » (Zack, 2002, p.257). Avant cela, en 2000, le conseil européen écrivait : « *L'Union s'est aujourd'hui fixé un nouvel objectif stratégique pour la décennie à venir : devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.* » (Conseil européen, 2000).

b. Une source d'avantage compétitif

C'est indéniable, nous le disions, la connaissance est considérée par tous comme la nouvelle ressource économique clé, et la *Resource Based-View* de Barney justifie ce postulat. Brièvement, Barney est convaincu que les écarts de performance entre les entreprises sont expliqués par des différences entre les ressources que les entreprises possèdent et qui leur permettent donc de réaliser certaines activités. Certaines ressources créent alors plus de valeur que d'autres. « *The conditions of resource heterogeneity and resource immobility are connected to sustained competitive advantage in the following way. If a firm possesses a resource or capability that is possessed by numerous other competing firms, that resource or capability cannot be a source of competitive advantage* (Barney, 1995, p. 491). » Dans la continuité de ses travaux, Barney présentait les caractéristiques d'une ressource vue comme source d'avantage compétitif, *Valuable, Rare, In-imitable and non-substitutable, and Organized (VRIO)*. La connaissance peut donc être considérée comme une ressource organisationnelle qui implique donc un management adapté. Quelques décennies plus tard, Drucker commentait la société future: « *The next society will be a knowledge society. Knowledge will be its key resource, and knowledge workers will be the dominant group in its*

workforce. Its three main characteristics will be: borderlessness, upward mobility, available to everyone through easily acquired formal education, potential for failure as well as success. » (P. Drucker, 2001). Finalement et afin de prendre pour exemple des auteurs que nous avons précédemment étudiés, Lejeune et Vas écrivent : « *que les firmes multinationales n'apparaissent pas suite à un échec des marchés pour effectuer des transactions, mais grâce à leur efficacité supérieure pour assurer des transferts de connaissance d'un pays à l'autre* » ou encore « *Aujourd'hui, les connaissances sont reconnues comme des actifs intangibles importants, source potentielle d'avantage concurrentiel.* » (Lejeune & Vas, 2012 p.15)

c. Une gestion plus technologique qu'humaine

Le simple fait que la connaissance soit considérée comme une source d'avantage compétitif justifie ainsi la plupart des études et modèles développés par les scientifiques, et des pratiques mises en place par le management. Néanmoins, et Maier le met en évidence, il existe une distinction entre les auteurs et leur point de vue sur la connaissance. Une grande majorité des auteurs s'axent sur l'aspect technologique, tandis que les autres s'axent sur l'aspect humain. Peu d'auteurs parviennent à associer les deux en profondeur.

Lors de nos lectures, il nous est apparu que la littérature occidentale se concentrait plus sur le premier point de vue, négligeant souvent l'aspect humain. Tandis que la littérature orientale, avec Nonaka en chef de file, remettait l'individu au centre de la gestion des connaissances. S'inspirant des organisations japonaises, alors extrêmement performantes, ils sont venus avec de nouveaux paradigmes qu'ils ont implémentés dans des modèles comme le modèle en spirale. Cependant, leurs modèles, leurs conseils managériaux sont trop peu appliqués ou suivis par les entreprises occidentales. Cette généralisation est évidemment dangereuse, il nous faut y apporter un peu de relief. Penchons-nous sur le style de certains modèles, leurs structures, leurs conclusions.

Davenport et Prusak ont schématisé la connaissance à l'extrême, la source de la connaissance étant selon eux, l'information, et les données. Ils restent néanmoins conscients de l'importance de chaque individu. De leur côté, Paraponaris et Simoni voient la connaissance comme un échange, un dialogue avec les dispositifs cognitifs, la technologie des entreprises. Cependant, selon eux, la gestion des connaissances et des individus les maîtrisant se fait par l'organisation, le management. (Paraponaris & Simoni, 2006, pp.69-92). L'efficacité des activités restant la première préoccupation des managers, il appartient aux managers de gérer les personnes qui ont les capacités à agir. Le management au sein des organisations gérant les

connaissances doit donc être très pyramidal, hiérarchique afin de gérer au mieux les connaissances.

d. Une prérogative impériale (top-down)

Ce ne sont pas les seuls à avoir cette vision plus pyramidale de l'organisation. Zack introduisait l'importance d'aligner stratégie et stratégie de la connaissance. Il conseillait aux managers de développer une *SWOT* de la connaissance, de l'aligner avec sa stratégie et avec les autres ressources de l'entreprise. Il insistait sur l'importance de cartographier ses connaissances dont il distinguait différents niveaux : les *core*, *advanced* et *innovative*. Afin d'aider les organisations dans leur gestion, de nouveaux postes managériaux se créent, le poste de *CKO* (*Chief Knowledge Officer*) par exemple. Dans le texte de Zack nous pouvons repérer un postulat qu'on retrouve chez d'autres auteurs également. En effet, Zack conseille de cartographier ses connaissances comme s'il était possible de répertorier tout ce que l'on sait. Pourtant, il est essentiel que les entreprises prennent conscience qu'elles ne savent pas tout ce qu'elles connaissent. Voilà qui remet un peu en question cette volonté de cartographier ses connaissances parce qu'il subsiste un risque qu'on omette certaines connaissances cruciales et qu'elles ne soient alors pas prises en compte dans la stratégie.

Néanmoins, récemment, certains auteurs prennent en compte de nouvelles manières de gérer la connaissance prenant l'humain et ses compétences en compte. Bierly et Daly, en 2002, décrivent différents types d'organisations et différents types de pratiques RH qui donnent plus ou moins de libertés et de responsabilités aux individualités. Quoi qu'il en soit, leur analyse reste très descriptive et catégorise les différents types d'organisation à des industries bien séparées. Tounkara, en 2014, développe les freins de certains types de management à la création d'une connaissance organisationnelle, mais, comme Bierly et Daly, il cantonne toujours un style de gestion à une industrie spécifique.

Cette vision occidentale, pyramidale et hiérarchique laisse la gestion de la connaissance aux managers qui doivent mettre en place les outils technologiques essentiels au partage et à la création de connaissances explicites ou les outils relatifs à l'humain pour les connaissances tacites.

e. La considération d'un autre type de management

Comme nous le disions, Nonaka et ses collègues ont développé d'autres modèles mettant l'individu à la base de la connaissance et valorisant de nouveaux types de management comme le *Middle-Up-Down Management* qui prend le contre-pied du management *Top-*

Down occidental. La connaissance explicite est vue comme le sommet de l'iceberg, et ne peut être imaginée sans les connaissances tacites, cruciales selon l'auteur. Le modèle en spirale met toutes les connaissances en relation et part de l'individu (qui doit jouir d'une certaine autonomie) pour arriver à une connaissance organisationnelle qui sera à la base de l'innovation et qui justifiera les très bonnes performances. La vision *input-process-output* n'est plus la bonne manière de gérer la connaissance, travailler en réseaux autour des individus semble plus cohérent.

f. L'idéal d'une performance organisationnelle

Néanmoins, tous les discours, qu'ils soient orientaux, occidentaux, académiques ou managériaux, se développent autour de l'idéal d'une performance organisationnelle. En Occident, ce discours n'est pas du tout occulté, on met en place des outils technologiques visant à améliorer la performance de l'entreprise. En Orient, la performance de l'entreprise se cache derrière le bien-être et la considération de l'individu. On fait face à un discours qui prend l'individu dans son intégralité. Les managers vendent aux employés un développement personnel, ils sont considérés dans leur intégralité, ils sont talentueux. Mais ce qui est recherché au final, c'est la performance de l'entreprise et non pas le bien-être de ses employés.

De plus, au fil de nos lectures, nous nous sommes rendu compte qu'un employé qui détient de la connaissance est étrangement sacralisé. Selon Fredy-Planchot, il doit être mis en avant, on le fait tuteur, on augmente son salaire, on diminue sa charge de travail. Il semblerait donc qu'un employé ayant plus de connaissances qu'un autre aurait plus de valeur pour l'entreprise. Le danger de la rétention guette alors l'entreprise, et afin de l'éviter, elle n'hésite pas à augmenter cet employé. Il convient néanmoins de se poser la question de l'efficacité d'un employé qui détient beaucoup de connaissances. Va-t-il justement en faire profiter l'entreprise ? Face à un employé avec peu de savoir-faire et peu de connaissances, mais extrêmement motivé, autodidacte, aligné avec les valeurs de l'entreprise, engagé à cent pour cent dans ce qu'il fait, l'employé avec beaucoup de connaissances a-t-il vraiment plus de valeur pour l'entreprise ?

g. Un contexte idéalisé

Finalement, les discours développent à terme une vision idéaliste de l'entreprise. Mettre en place un environnement de confiance, de collaboration, une culture du partage ne se fait pas

si facilement. Certains, comme Nonaka, affirment que si la connaissance ne se partage pas facilement, c'est parce que l'environnement ne convient pas.

L'analyse du discours de nos lectures nous a permis de mettre en exergue le postulat qui considère la connaissance comme une ressource incontournable ainsi que des pratiques managériales hiérarchisées en Occident opposées à des pratiques considérant les individualités de chacun en Orient.

h. Un langage spécifique

Grimand (2015), comme nous, constate que la connaissance vue comme source d'avantage concurrentiel, semble être acceptée par tous. Ce qui, selon lui, explique le fort intérêt de la littérature académique sur le sujet ces dernières années. Il se lance alors dans une analyse du discours et des pratiques en s'appuyant sur les figures de style du langage du mytique. Il présente ses observations dans un tableau.

Figures du langage mythique	Usage dans les discours, pratiques et instrumentations du Knowledge Management
La VACCINE consiste à immuniser l'imaginaire collectif par une petite inoculation de mal reconnu, défendant ainsi l'institution contre le risque d'une subversion généralisée.	Les promoteurs du Knowledge Management, en reconnaissant volontiers les blocages liés à l'émergence d'une culture de partage du savoir, déplacent le débat sur un terrain socio-politique. Ce détournement de l'attention dispense de questionner le sens et la pertinence de démarches marquées par une logique de codification et un déterminisme technologique sous-jacent.
La PRIVATION D'HISTOIRE : les objets dont parle le mythe sont des objets anhistoriques dont on ne questionne plus ni les fondements ni les origines. En ce sens, les objets dont parle le mythe ne sont ni produits ni choisis, démarche qui conduit à faire disparaître la délicate question du déterminisme et de la liberté.	La réappropriation du concept sociologique de communauté dans le champ du Knowledge Management, en passant sous silence les conditions de son émergence, n'exclut pas une forme de « récupération managériale » conduisant à des pratiques en contradiction logique avec l'essence même des communautés de pratique. En occultant la nécessaire contextualisation des démarches de gestion des connaissances (au regard de la stratégie, de la culture, des modes d'organisation internes...), le knowledge management consacre une posture prescriptive fondée sur quelques universaux et le repérage des bonnes pratiques de partage des connaissances.
Le NINISME : consiste à poser deux contraires et à balancer l'un par l'autre de façon à les rejeter tous les deux. Il s'agit ainsi de renvoyer dos à dos ce qu'il est gênant de choisir.	La littérature dédiée au Knowledge Management est fondée sur des dichotomies : connaissance tacite/explicite, connaissance individuelle/collective, logique de codification/logique de personnalisation de la connaissance... Ces dichotomies sont posées comme naturelles mais sans que l'on saisisse les processus par lesquels les termes entrent en opposition.
L' IDENTIFICATION : le mythe témoigne d'une impuissance à imaginer l'autre. Le mythe ignore autrui, le nie ou bien le transforme en lui-même.	Le discours institutionnel sur le Knowledge Management, à dominante prescriptive/normative, peine à imaginer les conditions d'appropriation des projets et outils de gestion des connaissances par les acteurs organisationnels. L'appropriation est ainsi supposée instantanée en vertu du principe selon lequel « d'intendance suivra ».
La TAUTOLOGIE : est un procédé verbal consistant à définir le même par le même. S'abritant derrière l'argument d'autorité, la tautologie est un refus d'explication, un refus de s'affronter à l'objet parce qu'il résiste.	L'invocation récurrente des catégories de connaissance explicite et tacite comme l'usage abusif du terme de « connaissance organisationnelle » conduisent à une confusion sémantique et des simplifications inexacts quant aux modalités de gestion des connaissances.
Le CONSTAT : le mythe tend au proverbe, postule l'universalisme, le refus d'explication, une hiérarchie inaltérable du monde.	Le constat amène une focalisation sur l'instrumentation de gestion des connaissances au détriment d'une réflexion sur l'intention stratégique ayant présidé à sa conception. Ainsi naturalisé, le concept de Knowledge Management n'échappe pas aux effets de mode, les démarches de gestion des connaissances étant dès lors davantage adoptées (sous la pression institutionnelle environnante) qu'appropriées (c'est-à-dire rendues propres à un usage).
La QUANTIFICATION DE LA QUALITE : en réduisant tout qualité à une quantité, le mythe prétend renforcer notre maîtrise du monde et comprendre le réel à meilleur marché.	Les démarches d'évaluation du capital immatériel, en développant une approche patrimoniale des connaissances, ne permettent pas de rendre compte des processus par lesquels ces connaissances sont appropriées.

Tableau 4: Déconstruction des figures de style, l'exemple du Knowledge Management (Grimand, 2006, p.11)

Grimand repère ici 7 usages de ces figures de style dans les discours, les pratiques et les instrumentations de la gestion des connaissances. Nous pouvons en reprendre certains et les confronter aux pratiques et auteurs que nous avons analysés. Fredy-Planchot le disait, tout le monde n'est pas fait pour partager la connaissance, néanmoins, ceci n'est pas partagé par tous les auteurs. Nonaka et Takeuchi développent leur modèle ignorant complètement la faculté des individus de partager, ou non, leurs connaissances. Bierly aussi conseille des pratiques qui semblent pouvoir s'appliquer à tout le monde et à toutes les industries. Tout le monde est donc bon pédagogue, tout comme personne ne veut partager son savoir à priori de peur de perdre un peu de pouvoir. Ce sont deux points qui selon nous ne sont que trop peu remis en question par la communauté académique et les managers. Grimand parle d'effet de mode, nous pensons que la question mérite d'être posée pour certaines organisations. À la lecture de

ces auteurs, appliquer ces modèles tout faits sans vraiment l'adapter à sa stratégie ou à sa culture permettrait avec certitude de mieux gérer sa connaissance et d'ainsi gagner un avantage compétitif.

i. Conclusion

Le sujet de la gestion des connaissances s'est donc construit sur un postulat qui place la connaissance comme ressource clé de la compétitivité des organisations. Nous le voyons, en Occident cela se justifie par des pratiques managériales très hiérarchisées surtout centrées sur la technologie alors que les auteurs japonais mettent en évidence le *Middle-up-down* management et les pratiques s'y associant pour gérer la connaissance. La gestion des connaissances à travers l'humain prend de plus en plus d'importance pour ces auteurs. Nous avons remarqué que la construction de ces modèles se justifie par la quête perpétuelle de la performance organisationnelle. De plus les modèles et pratiques nous sont présentés comme des recettes toutes faites et supposent donc un environnement idéal. Finalement, avec Grimand, nous mettons en exergue d'autres types de problèmes, l'utilisation d'un langage spécifique. Ce langage cache une série d'autres problèmes comme les confusions apportées par la dichotomie sur laquelle se fondent plusieurs concepts.

X. Chapitre 1 : Ce qu'il faut en retenir

Nous venons de présenter le premier concept de notre mémoire, la connaissance et sa gestion. Nous avons introduit plusieurs pratiques développées par des auteurs de la communauté académique et scientifique. Nous avons finalement analysé le discours de cette littérature scientifique en mettant en exergue les différents postulats sur lesquels elle s'appuyait. Nous allons consacrer cette section à rappeler les éléments clés de ce premier chapitre.

- La connaissance
 - Une définition de Maier : La connaissance se crée d'observations qui, organisées et associées à un contexte, ont du sens pour l'acteur individuel ou organisationnel qui la détient. La connaissance lui permet de prendre une décision, d'interpréter une situation, de générer des activités. La connaissance est finalement vue comme une capacité à agir (Maier, 2007, p.76).
 - Une distinction entre données, information et connaissance : Davenport et Prusak distinguaient les trois concepts qui sont trop souvent source de confusion pour les managers ou autres scientifiques.

- Les données : Les données sont des faits objectifs sans aucune signification derrière. Elles servent de matériaux bruts à la création d'information.
- L'information : Construite de données, l'information est vue comme un message qui a du sens, de la valeur (au moins pour son émetteur). Ce qui caractérise l'information c'est qu'elle est communiquée.
- La connaissance : Constituée d'expériences, d'observations, de valeurs, d'informations contextualisées, la connaissance naît dans l'esprit des individus. Dans les organisations, la connaissance est généralement codifiée et centralisée. L'évaluation de la connaissance se fait par l'évaluation des actions qu'elle génère. Elle s'obtient de l'information par comparaison, étude de conséquences, étude de connections ou par conversations sur l'information.
- Connaissances explicites et tacites : Les auteurs distinguent les connaissances codifiables (*knowledge-that*, connaissance explicite) qui se trouvent donc dans la documentation des organisations et qui sont très facilement communicables des connaissances relatives au savoir-faire (*knowledge-how*, connaissance tacite), qui ne seraient être codifiées et qui s'apprennent avec le temps, par l'essai-erreur. Les connaissances tacites ne peuvent être toutes répertoriées selon Polanyi. De plus, Nonaka et Takeuchi voient la connaissance tacite selon une dimension cognitive relative à nos croyances et schémas mentaux.
- La gestion des connaissances
 - Une définition de Maier : La gestion des connaissances se définit par l'ensemble des fonctions du management qui sélectionnent, implémentent et évaluent les stratégies relatives à la connaissance. L'objectif de ces stratégies devant être optimales est l'obtention d'un avantage compétitif. (Maier, 2007, p.57)
 - La création des connaissances : Nonaka et Takeuchi affirment que la création de connaissance ne peut se faire qu'au sein des individus. Certaines conditions sont nécessaires : l'intention, l'autonomie et la fluctuation des routines.
 - Le partage des connaissances au sein d'une organisation : Nonaka développe un modèle en spirale qui présente les processus optimaux afin de créer une connaissance organisationnelle en la transmettant d'un individu à l'ensemble de l'organisation. Il met en avant quatre étapes :
 - *Socialization* : Transmission de connaissances tacites par le dialogue.
 - *Combination* : Transmission de connaissances explicites par la documentation, la codification

- *Internalization* : Transmission de connaissances explicites en connaissances tacites. Cela fait référence à l'apprentissage scolaire classique.
- *Externalisation* : Transmission de connaissances tacites en connaissances explicites par le *double-loop learning*. Cette étape est un enjeu pour les entreprises désireuses de créer un apprentissage organisationnel.
- Les différents types de management : Nous avons présenté trois types de management et analysé leur influence sur la création et le transfert des connaissances. Face au *Bottom-Up* ou au *Top-Down* management, le *Middle-Up-Down* management est celui qui favorise le plus une bonne gestion des connaissances. Le rôle de catalyseur des *middle-managers* en est la raison.
- Les pratiques
 - Une cartographie des connaissances : Zack conseille de répertorier stratégiquement ses connaissances selon leur importance vis-à-vis des activités de l'organisation (*Core, Advanced, Innovative Knowledge*). Il propose de dessiner une SWOT et d'identifier les écarts entre les connaissances déjà acquises et celles qui font défaut. (Zack, 2002)
 - L'alignement des pratiques RH avec la stratégie de la connaissance : Bierly et Daly distinguent quatre profils d'entreprise différents selon leur propension à développer leurs connaissances déjà acquises et à créer de nouvelles connaissances. Ils présentent ensuite une série de pratiques RH pour chaque modèle (cfr. pp.18-20)

		Leverage of existing knowledge	
		X	V
Creation and acquisition of new knowledge	X	Maintainers	Exploiters
	V	Explorers	Bimodal Learners

Tableau 2 : Typologie de la stratégie de la connaissance d'une entreprise (Bierly et Daly, 2002, p. 278)

- Le tutorat : Introduit par Frédy-Planchot, le tutorat en entreprise remplit deux fonctions, celle de l'accueil et celle de la transmission de savoir. Le tuteur est désigné par la hiérarchie. La nécessité du tutorat doit être reconnue par les membres de l'organisation afin d'éviter le phénomène de rétention de savoir. Un tuteur doit finalement remplir trois conditions : il doit *savoir* ce qu'il transmet, il doit *pouvoir* le transmettre et finalement *accepter la perte de l'exclusivité de son savoir*.
- La dissémination des connaissances dans une organisation multinationale : Lejeune et Vas ont analysé les facteurs déterminants d'une bonne dissémination de connaissance au sein d'une organisation multinationale :
 - Le tutorat qui prend majoritairement le rôle de l'accueil.
 - L'expatriation et la découverte de pratiques à l'étranger.
 - La valorisation des formations au sein d'une structure centralisée.
 - La standardisation internationale.
- Les modèles de mesure du capital intellectuel : De nombreux modèles existent et se développent au sein de la communauté académique ainsi que chez les praticiens. Cependant, Bontis, les ayant analysés, affirme qu'aucun ne parvient à donner une juste valeur du capital intellectuel.
- Le discours scientifique
 - La connaissance comme une ressource économique
 - La connaissance, source d'avantage compétitif
 - Une gestion de la connaissance plus technique qu'humaine
 - Une prérogative impériale (*Top-Down*) pour la connaissance
 - La considération d'un autre type de management pour la connaissance
 - L'idéal d'une performance organisationnelle centrée sur la connaissance
 - Un contexte organisationnel idéalisé
 - Un langage spécifique

Chapitre 2 : Introduction à « *l'entreprise libérée* »

Nous concluons notre analyse des discours en mettant en exergue les problèmes de confiance et de collaboration relatifs à la rétention des connaissances. Ces deux concepts sont au cœur d'une nouvelle organisation du travail, « *l'entreprise libérée*. » Les « théoriciens » et les praticiens de cette nouvelle forme d'organisation veulent rompre avec les modèles traditionnels. Les modèles, les pratiques, la structure des organisations « classiques » sont remis en question. Une nouvelle entreprise naît et, avec elle, de nouvelles conceptions de la collaboration, de la confiance du travailleur...

Cette partie ayant pour objectif de présenter les caractéristiques d'une « *entreprise libérée* », il est important de contextualiser son avènement et de la placer dans un certain continuum organisationnel ayant pour extrémités un idéal bureaucratique et un idéal démocratique. Nous faisons le choix de ne pas nous attarder sur d'autres logiques d'organisations comme le compagnonnage et ses corporations qui, à l'exception de quelques rares métiers et entreprises, ne sont plus d'actualité.

I. « *L'entreprise libérée* » : une extrémité du continuum organisationnel

Afin de comprendre au mieux ce continuum, il convient d'introduire l'apparition de l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) qui à travers ses trois principes moteurs créa une nouvelle fonction dans les entreprises, celle de l'Administration du Personnel. Concrètement, la fin du 19^{ème} et le début du 20^{ème} siècle voient apparaître un nouveau type d'organisation centrée autour de la production et popularisé par Frederick Winslow Taylor (1856-1915). L'objectif de cette méthode de gestion est d'optimiser le travail, la production, les ressources, de prendre des décisions rationnelles. Les trois principes fondateurs de l'O.S.T. sont dès lors, *la lutte contre la flânerie et les savoirs de métier* qui en d'autres termes signifie la lutte contre les connaissances et le savoir-faire des corporations qui profitent alors d'un pouvoir de négociation contraire au développement du marché et donc à l'intérêt général. La volonté est de remplacer ces savoirs de métiers par des méthodes de travail « objectives » qui favoriseront ainsi l'efficacité économique. *Le contrôle des temps productifs* et *la parcellisation des tâches* se traduisent par l'entrée en vigueur des tâches bien définies et chronométrées impliquant alors une gestuelle standardisée et très simple dans l'objectif de réduire les coûts et d'augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs. Finalement, *la division du travail* entre ceux qui exécutent et ceux qui conçoivent les produits est fortement marquée.

Selon Taylor, cette séparation est justifiée par la création d'un bureau d'experts, « Le Bureau des Méthodes », définissant les règles du travail des exécutants (Taskin et Dietrich, 2016, p.53). Ce qui est clair à travers le discours de Taylor c'est l'instrumentation de l'Humain, devenu une ressource à allouer efficacement dans l'entreprise, qu'il faut contrôler et réprimer puisqu'il est, selon Taylor, paresseux et démotivé par nature.

Cependant, ce type d'organisation vient à évoluer. Les deux guerres ont laissé des marques et la reconstruction prend place. De nouvelles ressources et les activités qui y sont liées dominent le marché. Il s'agit de la pétrochimie et de l'industrie de l'électronique. De plus, la considération pour le travailleur change : il est doué d'autonomie, et ses objectifs de réalisation personnels ne sont pas incompatibles avec ceux de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2016, pp.43-92). Ce changement de perspective voit la naissance d'un service de gestion des ressources humaines qui aura pour rôle de gérer la rémunération, le recrutement et la gestion des carrières. Ce changement déclencha l'avènement de différents types d'organisation et de management parmi lesquels nous retrouvons d'un côté l'idéal bureaucratique de Weber et de l'autre l'idéal démocratique dans lequel l'entreprise libérée ainsi que d'autres types d'organisation ou de management comme la sociocratie se positionnent. Nous dégagerons, sans être exhaustifs, divers types d'organisations se situant sur ce continuum présentant brièvement leurs caractéristiques avant de se pencher plus en détail sur le sujet de notre analyse, l'entreprise libérée. Ce continuum s'axe donc sur les différentes caractéristiques des organisations avec comme point de repère la place et le pouvoir d'un individu dans la structure hiérarchique de l'organisation.

a. L'idéal bureaucratique

La bureaucratie fut, dès son apparition, et, reste encore aujourd'hui, un terme péjoratif. Marx la critiquait vivement. Selon lui, elle n'est qu'un outil de l'État mis en place pour dominer les hommes. D'un autre côté, les libéraux voyaient également dans l'administration un contrôle du marché par l'État qui serait néfaste au développement des sociétés. Max Weber, lui, prend le contre-pied du radicalisme marxiste et des libéraux en l'analysant scientifiquement. Il choisit de laisser les jugements de valeur de côté et d'analyser la bureaucratie objectivement, il appellera cette posture la neutralité axiologique.

Nous le disions, Weber développe dans son analyse une vision idéale de la bureaucratie. En d'autres termes, sa vision vaut pour une bureaucratie moderne et indépendante de toutes variations. Elle vaut tant pour une institution de l'état que pour une organisation sans but

lucratif ou pour une entreprise de l'ordre du privé. Il en donne 6 caractéristiques reprises et analysées par Julien Freund dans ses « *Etudes sur Max Weber* »

1. La subordination à une autorité

Le rôle d'un fonctionnaire est déterminé par une autorité qui définit également les règles. Weber la distingue d'une organisation « *dilettante* » dans laquelle règne le favoritisme. Dans la bureaucratie, le fonctionnaire n'est pas amené à choisir ses fonctions.

2. La hiérarchie des fonctions

Le système bureaucratique comporte des fonctions supérieures qui contrôlent des fonctions inférieures. Néanmoins, les fonctions supérieures ne sont pas autorisées à délibérément supprimer un poste créé officiellement. En outre, les postes vacants doivent être de nouveau occupés.

3. La gestion rationnelle

La gestion rationnelle regroupe deux éléments importants. Premièrement, la base de l'administration réside dans des documents écrits dont les originaux sont conservés ou archivés, mais toujours consultables. Cette documentation écrite nécessite donc qu'il y ait des secrétaires ou des rédacteurs qui ont pour tâche de rédiger ces actes. Deuxièmement, l'administration est constituée de bureaux qui sont eux-mêmes formés de fonctionnaires et des documents administratifs. La particularité d'un bureau est son imperméabilité au monde extérieur, à la vie privée de ses membres. L'ensemble des affaires administratives se déroulent donc dans des bâtiments clos et séparés des autres affaires. La condition de la gestion rationnelle est donc la distinction claire entre la vie administrative et la vie privée.

4. La spécialisation

Dans une bureaucratie, les fonctions supposent une formation professionnelle et sont considérées comme spécialisées. Ceux qui occupent ces fonctions sont donc sélectionnés et la fonction devient alors une réelle profession. Weber insiste sur le fait que cette profession laisse donc, à priori, pas de place à l'improvisation.

5. Une activité à plein temps

Le fonctionnaire dédie tout son temps de travail, c'est-à-dire les moments où sa présence est requise, à sa fonction. Sa charge n'est donc généralement pas une activité secondaire.

6. La technicité des fonctions

Chaque administration, qu'elle soit étatique comme la justice, la préfecture... ou organisationnelle, écrit ses propres règles. Ses fonctionnaires doivent les connaître et les appliquer. La résolution des problèmes se fait donc de manière impersonnelle tout comme les rapports bureaucratiques de manière générale.

Freund développe également ce qu'il appelle les conditions de la bureaucratie selon Weber. Elles sont au nombre de 6 :

- 1) La fonction de bureaucrate nécessite une culture acquise lors d'une formation professionnelle. Néanmoins, le fonctionnaire ne jouit pas de la propriété de sa charge bien que son emploi soit stable et fixe. En contrepartie de cette stabilité, le fonctionnaire se doit d'être loyal et dévoué envers son institution et non plus à un maître.
- 2) Le bureau occupé par un bureaucrate lui attribue un certain grade auquel on associe une estime sociale. Cette situation est protégée juridiquement.
- 3) Le fonctionnaire est nommé par la hiérarchie à son poste, il n'est pas élu.
- 4) La sécurité de l'emploi d'un fonctionnaire lui est, en général, assurée, toute sa vie durant. Sa sécurité est également protégée juridiquement.
- 5) La bureaucratie impliquant une charge de travail régulière offre une rétribution tout aussi régulière et fixe. De plus, le fonctionnaire reçoit un droit de retraite lorsqu'il quitte l'organisation.
- 6) Il est possible de faire carrière dans une bureaucratie. Monter d'un poste à un autre mieux payé se fait en fonction des qualités et de l'ancienneté du fonctionnaire.

(Freund, 1990, pp. 203-236)

Le caractère rationnel de la bureaucratie rompt ainsi avec la domination arbitraire d'un chef généralement propre aux organisations antérieures au 20^{ème} siècle. La bureaucratie, dans son idéal, voyant l'Homme comme une ressource à mobiliser de manière efficace, assure donc un traitement égal.

Cette vision de l'organisation s'appuie sur la rationalité tout en assurant sécurité et stabilité à ses membres. Cependant, cette vision restera toujours une utopie, puisque les nombreuses crises que nous avons connues ces dernières décennies ont mises à mal cet idéal, des milliers de personnes ayant perdu leur emploi soi-disant stable. Les organisations développèrent ainsi

d'autres modèles plus flexibles. La flexibilité fut apportée à tous les domaines de l'organisation jusqu'à sa propre structure et son management.

b. Le management de projet

Après avoir introduit cet idéal bureaucratique situé à l'extrémité de notre continuum, nous analysons un mode de management qui, s'étant popularisé et développé, a restructuré les organisations. Le management *par* projet ou le management *de* projet remonte aux alentours des années 1960-1970. Il fut d'abord mis en place pour gérer des projets de grande envergure dans le secteur de la construction et des industries militaires avant de s'étendre rapidement à tout type d'organisations (Royer, 2005, p.113). La généralisation du management par projet s'est déroulée dans les années 1990 et à pour cause une « *rationalisation* » qui a mené les organisations à réinventer leurs manières de gérer leurs projets afin que ceux-ci soient toujours plus innovants en un temps encore plus court. De plus, l'évolution de l'environnement technologique et des processus de travail ont mené les entreprises à adopter ce type de management (Garel, 2011, p.72).

Nous le disions en introduction, l'O.S.T. s'axait autour de trois principes clés (*la lutte contre la flânerie et les savoirs de métier, le contrôle des temps productifs et la parcellisation et la division du travail*). Le management par projet met à mal le troisième, la *division du travail*, puisqu'il réconcilie conception et exécution en créant de nouvelles fonctions transversales.

Commençons par définir ce qu'on entend par projet :

« *Le projet est une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Garel, 2011, p.73)¹

Il y a donc dans un projet, un but global, une responsabilité dont en sont investis ses membres. C'est une activité spécifique, non-régulière, qui répond à un besoin, limitée dans le temps et soumise à des variables exogènes.

Le management par projet est lui « *l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser.* » (Garel, 2011, p.74). On peut le distinguer des opérations en organisations qui sont répétitives, encadrées, stables et permanentes. Un projet est par définition unique, les membres jouissent d'un certain degré de liberté et son organisation est évolutive.

¹ In *Ecosip*, 1993

Il existe plusieurs modèles de management par projets, nous présenterons ici le modèle de base, peu développé et fort proche de la vision de l'O.S.T. et un modèle plus actuel qui est d'ailleurs enseigné à l'Université Catholique de Louvain.

- *Le modèle de l'entrepreneur* : Proche de la configuration de l'organisation industrielle du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, le projet est identifié à la naissance de l'entreprise et est porté par son fondateur. Les membres coopèrent parce que les processus sont tous bien instrumentés et non pas parce qu'ils ont confiance dans le chef de projet. Le caractère de ce modèle est très individualisé selon Garel.
- *Le modèle standard du Project Management Institute (PMI)* : Imaginé en 1960, ce modèle se construit autour d'outils et de méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés. La manière de gérer les projets est formalisée, elle comprend entre autres, la décomposition du projet en tâches, des outils de contrôle des coûts, des méthodes de planification... « *Manager un projet revient à le ramener dans la cible s'il s'en écarte, tandis que la performance est le respect des prescriptions initiales ou redéfinies.* » (Garel, 2011, p. 75)

Ayant défini le management par projet et introduit deux de ses modèles phares, analysons quelles sont ses caractéristiques au regard de la gestion des ressources humaines.

La gestion de projet, nous le disions, réconcilie les concepteurs et les exécutants en les regroupant au sein d'une équipe et autour d'un même projet. Zannad parle de structure matricielle qui combine verticalement les métiers et horizontalement les produits. Elle évoque une meilleure gestion des projets dont les objectifs sont choisis par les directeurs de projets et les directeurs de métiers. (Zannad, 2009, p.51). L'objectif humain derrière la gestion de projet est de motiver les collaborateurs, d'augmenter leur satisfaction, leur implication et leur développement personnel. Ce type de management met en valeur la prise d'initiative et l'apprentissage de différents métiers.

Cependant, Zannad relève trois problèmes propres à la gestion de projet. La structure matricielle oblige les organisations à renoncer à un « *système de gestion uniforme* » puisque tous les projets développent leur propre culture, système... De plus, les acteurs, parfois rattachés à plusieurs projets en même temps, et apparentés à leur métier, voient leur stress augmenter et sont confus quant à leur rôle dans ces projets. Finalement la forte mobilité professionnelle rend leur situation incertaine. (Zannad, 2009, p.64). Le caractère temporaire

de la gestion de projet rajoute également du stress au quotidien des membres d'une organisation. Et cela n'est que trop peu analysé par les managers ou par les scientifiques (Royer, 2005, p.118). Garel va plus loin en se demandant si le projet n'est pas « *destructeur de sens, porteur de pathologie* » (Garel, 2011, p.79).

On le voit dans ce type d'organisation, la hiérarchie reste encore fort présente, elle décide des projets, forme les équipes, imposent des résultats et des deadlines, mais laissent une autonomie aux équipes dans leur réalisation. Cette méthode très économique s'écarte de la vision bureaucratique dans le sens, où le travailleur n'est plus contraint par toute une série de règles, mais n'a plus l'assurance d'une stabilité. Cependant, la structure pyramidale reste influente et la notion de sélection est toujours présente, les organisations embauchent des personnes ayant les compétences nécessaires.

c. *La sociocratie*

La sociocratie ou encore la gouvernance dynamique est un mode de management très récent et très peu répandu. Son mode de fonctionnement radicalement nouveau s'est développé aux Pays-Bas et s'inspire de la théorie des systèmes et de l'auto-organisation. (Charest, 2004, p.2).

Étymologiquement, *sociocratie* signifie, gouverner par les *socios*. Les *socios* sont des personnes qui ont un lien entre elles (Buck, 2014, p.4). Cette conception s'oppose à l'image des organisations modernes où le pouvoir est entre les mains d'un petit groupe de personnes et non pas entre les mains de l'organisation ou de ce petit groupe de personnes en tant qu'entité organique. Une des conséquences selon Buck est l'aliénation des autres membres.

L'objectif de ce type de management est de créer une « *collaboration entre investisseurs, gestionnaires et travailleurs* » (Charest, 2004, p.4) qui partagent le même objectif, construire une entreprise viable sur le long terme. La sociocratie modifie le rapport de pouvoir qui jusqu'alors était réduit à la relation maître-serviteur. Les créateurs de ce type de management en vantent les mérites et les résultats exceptionnels quant à l'innovation, le taux d'absentéisme... (Charest, 2004, p.4).

Concrètement, la sociocratie se construit autour de quatre règles que les organisations doivent mettre en place.

- 1) **Le consentement** : Ce principe lié à la prise de décision, une fois mis en place, rejette toute objection non motivée par des arguments valables. D'un autre côté, la décision ne

sera pas prise si un des membres y trouve des objections raisonnables. Quoi qu'il en soit, les décisions quotidiennes ne requièrent pas l'aval de tous les membres puisqu'elles découlent des politiques déjà validées.

- 2) **L'élection des personnes** : L'affectation d'une fonction à une personne se fait suivant le principe du consentement entre les membres présents.
- 3) **Le cercle** : L'organisation se divise en « *cercles semi-autonomes* » qui poursuivent des buts bien définis. Chaque cercle organise son propre fonctionnement en suivant le principe du consentement. Les décisions sont prises lors de rencontres appelées « *cercles de concertation.* »
- 4) **Le double-lien** : Chaque cercle est relié à son cercle supérieur par un double-lien. Cela signifie que deux membres (le responsable et un autre membre) sont également membres du cercle supérieur.

(Charest, 2004, p.5)

La structure d'une organisation sociocratique se présente donc ainsi :

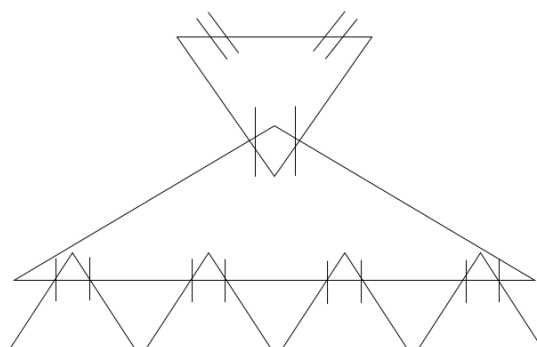


Figure 6 : Structure d'une organisation sociocratique. (Charest, 2004, p.14)

Le triangle supérieur représente le conseil d'administration, où siègent les actionnaires et dans lequel interviennent différents experts extérieurs, représentés par les traits venant de l'extérieur. Le triangle intermédiaire regroupe l'ensemble des superviseurs des cercles inférieurs ainsi qu'un membre de chaque cercle (représentés par les doubles liens). Les triangles inférieurs représentent chaque département, produit...

Au-delà des quatre règles que nous évoquions, la sociocratie a développé toute une série de pratiques visant à créer une atmosphère d'écoute, de confiance et de collaboration au sein des groupes. Une de ces pratiques est « *l'élection sans candidat.* » Qui concrétise un des quatre principes cités ci-dessus. Cette pratique consiste à élire un membre à une certaine fonction sans restreindre cette fonction à un échantillon de candidats volontaires. Tous les membres du

cercle sont donc susceptibles d'occuper le poste vacant. Le candidat ayant récolté le plus grand nombre de voix devient alors un candidat préférentiel. Et, si personne n'y émet d'objections rationnelles (consentement), il occupera alors le poste (Charest, 2004, pp.8-12).

Nous évoquions plus haut le consentement qui trouve son opposé au sein des organisations que nous appellerons traditionnelles. En effet, ces organisations fonctionnent généralement par autocratie, la décision finale repose entre les mains du chef même s'il a consulté ses collègues. L'objectif de la sociocratie est d'arriver à une équivalence entre les membres. (Charest, 2004, p.16)

Finalement, la sociocratie s'applique à intégrer trois fonctions au sein d'un même cercle, qui dans l'idéal bureaucratique étaient bien séparées : l'orientation, l'exécution et la mesure.

Néanmoins, nous pouvons relever à travers ce type de management un problème dans le double-lien. Bien qu'il ait son importance dans la relation entre les cercles, ce double-lien accroît le nombre de membres par cercle. Dans notre société actuelle où la compétitivité des entreprises est fonction de leur agilité, des cercles trop interdépendants, des cercles comprenant trop de membres retardent les prises de décisions. Ce double-lien s'oppose donc au lean-management.

Si nous devons situer la sociocratie sur notre continuum organisationnel, nous la situerions proche de l'idéal démocratique. La hiérarchie perd de son influence et le travail en réseau prend lui de l'importance. Le consentement vient remplacer les « ordres » que les fonctionnaires ou équipes venaient à remplir. Nous passons d'un système où un poste est occupé par quelqu'un de sélectionné selon ses compétences et suite à un test, à un système où la personne est élue à son poste selon les opinions des autres membres de l'organisation.

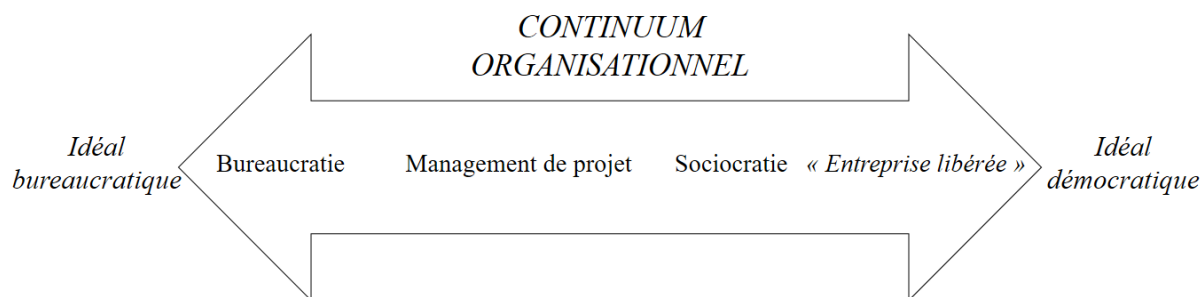


Figure 7: Continuum organisationnel

II. Caractéristiques de « l'entreprise libérée »

Popularisé principalement par Brian M. Carney et Isaac Getz avec leur ouvrage « *Liberté et Cie* », cette nouvelle manière d'organiser le travail plait à de nombreux managers notamment par ses idées que nous qualifierons de novatrices. Né du constat que le fonctionnement des organisations est la cause de nombreux maux « [...] *que ce soit à l'échelle des sociétés en termes d'environnement, d'emploi et d'inégalités [...] ou à l'échelle des individus en termes de stress, de souffrance ou de perte de sens et de valeur du travail* » (H. Picard, 2015), les partisans de « *l'entreprise libérée* » y adhèrent, car elles soulèvent des questions pertinentes à propos de ces différents maux en mettant en évidence le manque d'autonomie et le malheur au travail. En revanche, il s'avère que les réponses apportées par ces gourous de « *l'entreprise libérée* » manquent d'alignement avec la réalité du terrain. Dans cette section, nous commencerons par développer les grandes idées de « *l'entreprise libérée* », afin d'en avoir une compréhension approfondie. Cela nous permettra par la suite de prendre du recul et de mettre en perspective certaines de ses pratiques. Enfin, nous développerons le discours sous-jacent de cette « philosophie ».

En vue de nous approprier ce discours, nous allons décrire en détail les différentes caractéristiques de l'entreprise à l'aide de deux ouvrages ; « *Liberté et Cie* » de Brian M. Carney, journaliste économique et directeur des pages "débats" du Wall Street Journal, et Isaac Getz, docteur en Psychologie et en Management et professeur à l'ESCP Europe ; « *Reinventing Organizations* » de Frederic Laloux, actuellement consultant et ex-employé de McKinsey détenant un MBA de l'INSEAD. Nous synthétiserons chaque ouvrage en vue d'en retirer leurs idées-clés et fondatrices. Leurs idées se rejoignant fortement, nous emploierons sans distinction les termes « *organisation évolutionnaire* » et « *entreprise libérée* ».

a. *Le self management*

Premièrement, la prise de décision entre individus est complètement revue et repensée par l'utilisation du *self-management*. La hiérarchie est mise de côté afin de favoriser la mise en place d'équipes autonomes qui décident ensemble sur un même pied d'égalité. Mais d'où viendrait ce besoin de s'autogérer ? Actuellement, la hiérarchie, le contrôle, les processus peu flexibles... laisseraient peu de marges de manœuvre à l'employé. En revanche, la libération d'entreprise a pour vocation de redonner du sens au travail, d'offrir la possibilité aux travailleurs de se le réapproprier. En appliquant le *self-management*, les partisans de « *l'entreprise libérée* » supposent que l'employé est bon et capable de prendre les décisions

seul sans qu'il y ait un besoin de le contrôler, hypothèse que nous pourrions qualifier de révolutionnaire par rapport aux paradigmes des entreprises « traditionnelles ». Les managers deviennent dès lors des coachs que les employés peuvent venir consulter pour mieux décider par la suite. Ces coachs ont une fonction de support à l'employé, ils sont expérimentés et ont donc une vision d'ensemble à la fois sur le travail et sur les différentes équipes et peuvent partager les *best practices* sans pour autant les imposer. La décision finale repose donc bel et bien entre les mains de l'employé, mais libre à lui de se fier au réseau qui l'entoure afin de prendre la meilleure décision pour l'organisation.

1. Les équipes autonomes

D'un point de vue pratique, les individus vont s'organiser et se répartir en (petites) équipes, de 10 à 15 personnes en moyenne, afin de s'autogérer. Chacune doit gérer ses propres tâches de fonctionnement, comme la gestion des horaires et des vacances, le recrutement, la répartition des tâches, la planification stratégique et autres tâches administratives qui étaient précédemment administrées par la hiérarchie. Il n'existe, dans une équipe autonome, aucun patron qui centralise, supervise et contrôle le travail de chacun. En effet, l'ensemble des décisions sont prises de manière collective où chaque membre élément de l'équipe fait confiance à ses partenaires créant ainsi un lien de réciprocité, remplaçant un système de contrôle pouvant s'avérer coûteux et chronophage. La confiance est déterminante dans une organisation évolutionnaire, elle est la source de toute motivation, car chaque individu a le pouvoir d'entreprendre ce qu'il estime juste de faire pour son entreprise. Chez FAVI, usine basée en France spécialisée en fonderie sous pression, le personnel a été divisé en sous-groupes où chaque groupe s'occupe de satisfaire un seul client (F. Laloux, 2014, p.74). Cette satisfaction-client va guider leur manière d'interagir avec leurs collègues. Supposons qu'un opérateur arrive systématiquement en retard et se contente de faire le strict minimum sur son lieu de travail, manquant ainsi de respect à la fois au client, mais aussi aux collègues. Un contrôle que l'on pourrait qualifier « d'informel » va se faire par les membres de l'équipe. Ces derniers tenteront d'arranger le problème entre eux, ce qui se fera dans la majorité des cas. Il est à noter qu'il n'y aura pas de superviseur désigné qui imposera des horaires, une manière de faire, des objectifs... L'auteur relève dans son livre qu'il est nécessaire que les employés de l'entreprise cessent d'interagir dans une relation « parent-enfant », où les supérieurs donnent le *modus operandi* aux opérateurs tout en les contrôlant par le système de la carotte et du bâton.

S'organiser en équipes autonomes posséderait dès lors certains avantages : augmentation de l'engagement, de la prise d'initiative, de la génération d'idées et de la motivation au travail. In fine, les employés seraient plus performants, ce qui expliquerait en partie pourquoi FAVI ne s'est pas délocalisée en Chine pour assurer sa production, ils exportent même vers ce pays (F. Laloux, 2014, p74).

2. The advice process

Comment prendre la bonne décision lorsque cette dernière n'est plus centralisée ? Selon les paradigmes organisationnels « traditionnels », cela ne mènerait qu'au chaos. Cependant, ce *modus operandi* s'avère efficace et s'inscrit dans cette volonté de procéder organiquement entre les individus avec la confiance comme unique condition de bon fonctionnement. La prise de décision par *advice process* se déroule dès lors comme suit : n'importe quel employé a la liberté de prendre la décision qu'il juge bonne pour l'entreprise, à la seule condition de consulter les personnes directement affectées par ce choix, mais aussi les personnes ayant des connaissances sur le sujet (F. Laloux, 2014, p.100). Ensuite, l'individu choisit, sans obligatoirement être à la recherche du consensus, en prenant systématiquement en compte l'avis de ses collègues et assumera les conséquences de ce choix, qu'il soit profitable pour l'entreprise ou non. Au plus la décision est importante, au plus il sera nécessaire d'étendre le réseau de personnes à consulter qui dépend du nombre d'individus impacté par la décision ou pouvant apporter leurs connaissances sur ce sujet.

Les conséquences d'une telle prise de décision sont multiples. Premièrement, un environnement d'écoute se met en place où on laisse la possibilité aux individus de s'exprimer, ce qui peut représenter un facteur important de motivation pour certains. Deuxièmement, la génération d'idées et les prises d'initiative sont favorisées et multipliées, car la prise de décision par la structure est court-circuitée lorsque de nombreuses personnes ont un pouvoir de bloquer l'initiative. Dans ce cas-ci, le pouvoir de blocage ne dépend que d'une seule personne, l'individu lui-même.

3. La gestion de la performance

L'employé, dans ce type d'organisation, ne doit pas répondre à une liste de critères appliquée uniformément à tous et établie essentiellement par le *top management*. Le système d'évaluation dans ce cas-ci est mis en place de manière organique en *peer-review* au niveau de l'équipe, mais aussi au niveau individuel.

Concernant l'équipe, la performance serait liée à 3 facteurs déterminants à savoir: « *...intrinsic motivation, calibrated by peer emulation and market demands.* » (F. Laloux, 2014, p.123). Il est dès lors nécessaire que l'équipe se situe par rapport à ses pairs sans être contrôlée par une autorité supérieure. Pour se faire, l'entreprise doit mettre à disposition de manière transparente envers l'entièreté des employés différents indicateurs comme le profit ou la productivité de chaque équipe. Ainsi, par comparaison et ajustement mutuel, les équipes peuvent se tenir au courant de leur état vis-à-vis des autres.

Concernant les feedbacks personnels, il est nécessaire que l'environnement de travail offre une atmosphère de confiance afin que chacun puisse se livrer librement par une communication non violente à l'autre sans peur de représailles. Cette évaluation en réseau offrirait une appréciation représentative du travail effectué, comparé à l'évaluation par un supérieur hiérarchique n'en connaissant probablement qu'une partie.

b. Un leadership libérateur

En vue d'assurer une transition vers une entreprise libérée, il est primordial que le leadership soit convaincu de ce besoin de libération pour qu'ensuite il diffuse le message au reste des employés. Le cœur du message est de passer d'une société du « comment » à une société du « pourquoi, » la première étant orchestrée par un ensemble de règles « contraignant » la plupart des décisions.

Pour s'en détacher, Brian M. Carney et I. Getz proposent de mettre le « comment » de côté en vue de se concentrer sur le « pourquoi », à savoir sur le sens des choses, leur raison d'être. Une première manière de s'écarter des procédures est de laisser la confiance prendre la place du contrôle. Il s'agit de leur règle des 97% : plutôt que de contrôler l'entièreté des individus, autant faire confiance aux 97% et tant pis pour les 3% qui abusent du système. Imposer le « comment-faire » serait, selon eux, jugé inefficace car les « tricheurs » trouveront vraisemblablement un moyen de détourner la règle et les autres devraient agir comme une police à l'affût du moindre écart de conduite (B.M. Carney, I. Getz, 2012, p.57). Réglementer empêcherait de se faire confiance. C'est pourquoi un leader devrait plutôt se concentrer sur le « pourquoi » d'une organisation en veillant à établir un environnement propice au développement libre de chaque individu. Cependant ce développement n'est pas si libre, car il est nécessaire de co-définir avec l'ensemble des employés la vision de l'entreprise et la

mission de chaque individu. Afin d'établir un « environnement libéré », le leader devrait favoriser l'automotivation de chaque individu et ce aux moyens de « nutriments » basés sur trois besoins : d'affiliation, de compétence et d'autonomie (B.M. Carney, I. Getz, 2012, p.186). Si ces trois facteurs sont ressentis par un individu, ce dernier se sentira libre dans ses actes. Pour obtenir ces « nutriments », le leadership se doit d'être à l'écoute des employés, d'être au service tout en partageant la vision et explicitant la mission de chacun en leur laissant la question du « comment ».

c. Wholeness

Dans la plupart des entreprises actuelles, il ressort qu'une attitude professionnelle sur son lieu de travail est nécessaire. L'individu doit dès lors se conformer aux règles propres à l'organisation et se rend donc au travail uniquement avec une partie de lui-même, comme le mentionne l'auteur dans son ouvrage : « *They put on a professional mask, conforming to expectations of the workplace* » (F. Laloux, 2014, p.143). Il en découlerait que la bonne manière de se comporter dans un environnement de travail est masculine, les émotions n'auraient pas leur place. La rationalité prime tandis que l'intuition, le spirituel voire l'amour semblent inappropriés dans un environnement de travail. La peur de se dévoiler et d'être jugé sur ces différents aspects est donc présente ce qui *in fine* régit le comportement des individus. Pour offrir la possibilité aux employés de « se révéler » sans crainte, l'organisation évolutionnaire met en place un environnement de travail venant supporter cette volonté d'ouverture. L'élément constitutif et central est la confiance entre les personnes, tout en écartant toute forme de contrôle hiérarchique. La confiance permet d'explorer, de sortir des sentiers battus tout en se découvrant soi-même, ce qu'un système basé sur le contrôle ne permet pas, car cela est considéré comme « contre-productif » vu que l'individu ne choisit pas la solution envisagée comme optimale. Une telle atmosphère de travail permet le partage à la fois de ses inquiétudes, mais aussi de feedbacks positifs où l'on vient féliciter un collègue qui a bien agi pour l'organisation. Cependant il est important de prime abord de « co-définir » des règles de savoir-vivre et de respect mutuel, où l'auteur en explique la raison : « *Ground rules take shared values to the next level. They spell out the mindsets and behaviors that foster or undermine a safe and healthy work environment* ». (F. Laloux, 2014, p.153). Une fois le cadre suffisamment explicité, les employés doivent assimiler les valeurs et agir en connaissance de cause. Dans l'entreprise RHD, spécialisée en service sociaux, les employés ont mis en place une réunion qu'ils appellent *value meeting*. Durant ce rassemblement ouvert à tous, chacun a la possibilité de partager à ses collègues un problème qu'il a pu vivre où le(s)

valeur(s) de l'entreprise et la réalité du terrain étaient en opposition. Ils débattent ensemble et modifient, si le besoin se fait ressentir, d'un commun accord leurs *Bills of Rights and Responsibilities*, (nom donné à leur recueil de règles communes). Ainsi, chaque employé se sent plus impliqué et prend conscience de l'importance des valeurs d'une entreprise.

d. Evolutionary purpose

À l'inverse des organisations « traditionnelles » qui prédisent, contrôlent et imposent le futur de l'organisation, les membres d'une entreprise libérée vont être à l'écoute du but propre à celle-ci. Il y a dès lors la volonté d'accepter le caractère « vivant » d'une organisation qui évolue constamment. Dès lors, les membres de l'organisation se posent deux questions : « Pourquoi l'organisation existe-t-elle ? » « Pourquoi a-t-elle besoin de notre énergie, de nos talents et de notre créativité ? » Cette introspection permet de mettre en évidence la raison d'être de l'organisation. Une fois cette dernière bien identifiée, toute action ou comportement s'orientant dans le sens de celle-ci la ferait exceller. Cette introspection ne devrait pas uniquement porter sur l'organisation en elle-même, chaque individu devrait également se demander : « Quelles sont mes aspirations ? » « Qu'est-ce qui vaut réellement la peine d'être réalisé ? » Dès lors, certaines personnes peuvent quitter leur emploi ou être licenciées si leur travail n'est pas considéré comme au service du but de l'organisation. La planification sur le long terme de l'entreprise utilise donc une autre approche encore une fois plus organique. Au lieu d'être dans une mentalité de prédiction et de contrôle, l'entreprise libérée, comme le cite l'auteur, « ...try to sense and respond. » (F. Laloux, 2014, p.209). L'organisation évolutionnaire cherche donc à anticiper le futur, mais avec plus d'agilité et de flexibilité en agissant par des solutions applicables rapidement « *Workable solutions, fast iterations* » (F. Laloux, 2014, p.210). L'entreprise libérée part du principe qu'elle agit dans un système complexe où cette réactivité est essentielle, à l'inverse des autres paradigmes voyant le monde comme compliqué où il existe, à force d'analyses approfondies, une solution optimale.

En agissant et raisonnant uniquement en prenant en compte le *purpose* de l'organisation, de nombreux facteurs comme le profit et la croissance ne sont plus perçus comme des objectifs à part entière. Concernant la concurrence, elle n'aurait pas d'importance pour une organisation évolutionnaire. Selon Jos de Blok, directeur et CEO de l'entreprise Buurtzorg, spécialisée en soins infirmiers aux Pays-Bas : « *In my perspective, the whole notion of competition is idiotic. It really makes no sense. You try to figure out how you can best organize things to provide the best care. If you then share the knowledge and the information, things will*

change more quickly. [...] I believe very strongly the more open you are about what you do, the more advantages come back to you. If you are open, people will receive you in friendlier ways .» Il y a donc un changement de perception du compétiteur. Il n'est plus perçu comme un élément perturbateur et négatif à l'entreprise, mais comme un allié avec qui l'organisation va partager et évoluer.

e. Quelle place pour le pouvoir ?

Concernant les relations de pouvoirs, elles sont partie intégrante de l'entreprise libérée et sont l'objet d'un changement de perception. En effet, l'auteur soulève cette question: « *What if power weren't a zero-sum game? What if we could create organizational structures and practices that didn't need empowerment because, by design, everybody was powerful and no one powerless?* » (F. Laloux, 2014, p.62). Il y a donc, en vue d'atteindre un stade évolutionnaire, un besoin de casser les structures de pouvoir et de les penser autrement. Il est à noter que l'entreprise libérée n'aspire pas à une égalité parfaite entre chaque personne. Elle part justement du principe que chaque employé est un être unique et qu'il est nécessaire d'adapter les structures pour qu'il puisse y déployer tout son potentiel.

f. Conclusion

Comme nous avons pu le constater, l'entreprise libérée repose sur trois éléments qui répondent à trois questions essentielles : « Où allons-nous ? » par l'écoute de la raison d'être de l'entreprise, « Comment s'y rendre ? » par le *self-management* et « Avec qui souhaite-t-on s'y rendre ? » en ambitionnant l'authenticité de chaque individu. La place qu'occupe l'humain dans cette organisation est déterminante. Voici, dès lors un tableau récapitulatif mettant en évidence les hypothèses implicites entre l'organisation scientifique du travail de Taylor, encore présente dans certaines entreprises que nous qualifions de « traditionnelles » (F.Laloux, 2014, p107), et l'organisation évolutionnaire qui cherche à se détacher de celles-ci.

Perceptions de l'humain selon l'organisation scientifique du travail	Perceptions de l'humain selon l'organisation évolutionnaire
Il est fainéant et a besoin d'être contrôlé	Il a besoin de liberté pour être créatif
Il travaille principalement pour l'argent	Il travaille également pour apporter du positif à son organisation et au monde qui l'entoure
Il sera de plus en plus performant s'il effectue une tâche répétitive	Il a besoin d'explorer, de découvrir de nouvelles choses en vue d'apprendre toujours plus
Il ne cherche pas la responsabilité, il a besoin de bienveillance et de protection	Il est responsable de ses choix
Il est substituable	Il est unique
Le supérieur hiérarchique a toujours la meilleure solution	N'importe qui peut apporter une bonne solution
Il ne peut commettre d'erreur	L'erreur est source d'apprentissage
La relation entre individus est équivalente à une relation parent-enfant	La relation entre individus est équivalente à une relation entre adultes
L'environnement de travail doit être sérieux	Le travail peut se faire dans le plaisir

Tableau 5: écarts de perception de l'humain (Laloux, 2014, pp. 107-110)

L'organisation évolutionnaire casse donc différentes conceptions partagées par de nombreuses organisations et entreprises, et en redéfinit de nouvelles offrant plus de libertés à l'individu.

Si l'on analyse les caractéristiques de « l'entreprise libérée » et l'idéal qu'elle vise, il est aisé de comprendre en quoi elle se distingue de l'idéal bureaucratique. La structure de l'organisation évolutionnaire rompt complètement avec ce que la bureaucratie prône, l'abolition de la hiérarchie, la prise en compte du sentimental, les rôles que chacun se choisit... C'est pour ces raisons que nous la plaçons à l'extrémité démocratique de notre continuum.

III. Analyse et critique du discours de l'entreprise libérée

Après avoir parcouru les différents aspects de « l'entreprise libérée », nous souhaitons prendre du recul afin de mettre en évidence le discours sous-jacent. Nous entendons révéler les valeurs défendues par un tel mode d'organisation du travail, en d'autres termes « déshabiller » la rationalité derrière certains principes prônés par l'entreprise libérée.

Ce mouvement récent attire l'attention de managers à la recherche, pour certains, d'un nouveau souffle pour leur entreprise. ... « *L'entreprise libérée* » séduit car elle pose les bonnes questions vis-à-vis du malheur au travail, des procédures « lentes et fastidieuses », des contrôles omniprésents ou de l'absentéisme élevé. Pour pallier ces « maux d'entreprises », la confiance, le respect, l'équité, la transparence d'informations (avec quelles limites ?), le partage de la vision, l'écoute et le partage peuvent prendre place au sein de l'entreprise. Les situations, l'actuelle et l'idéale, sont clairement identifiées. Cependant, au-delà du débat d'idées, le discours de « *l'entreprise libérée* » pose problème quant à la trajectoire entre ces deux états (M. Richer, 2015, p.103). Il ne ferait qu'évoquer sans expliciter créant dès lors un écart entre le discours d'une part et l'expérience de l'autre (A. Victor, 2015, p.80) en ne restant qu'à l'état de philosophie.

a. *La caricature de la vieille Entreprise*

Avant de s'attarder sur le fond, il nous semble intéressant d'analyser brièvement la manière dont est amené ce discours de libération, à savoir la rhétorique employée pour convaincre les lecteurs. Que ce soit pour « *Liberté & Cie* » ou « *Reinventing Organizations* », l'on commence par présenter les « autres » entreprises comme des systèmes archaïques qui n'ont quasiment plus aucun intérêt pour répondre aux besoins du marché actuel. À l'opposé, « *l'entreprise libérée* » ou « *l'organisation évolutionnaire* » est, pour ainsi dire, « vendue » par toutes ces valeurs sous-jacentes de confiance, de partage, etc ... sans évoquer les éventuels problèmes pouvant se produire en arborant cette manière d'organiser l'entreprise. La peur (« *adaptez-vous ou votre entreprise tombera ...* »), l'iniquité et l'injustice (employés opprimés et sous-considérés comparés aux postes de direction) alimentent ces écrits afin de critiquer voire dénigrer les organisations « traditionnelles » pour in fine donner plus de crédit à leur modèle organisationnel. Toujours dans cette même finalité, les auteurs utilisent fréquemment les mêmes entreprises afin d'illustrer qu'une pratique, que ce soit en gestion de conflits ou en gestion d'équipes autonomes par exemple, est efficace d'un point de vue organisationnel en général. Il faut remettre en cause ce raisonnement inductif, manquant de preuves scientifiques, partant de quelques observations pour en établir une théorie. Toujours liée au raisonnement, la causalité de certains aspects est erronée. Par exemple, les auteurs laisseraient entendre que la confiance s'instaurera dans une atmosphère d'entreprise libérée, le contexte est la cause et le gain de confiance la conséquence. Cependant, il n'est pas forcément nécessaire d'être dans une situation d'entreprise libérée pour faire confiance.

b. Du contrôle du temps au contrôle des identités

Intéressons-nous désormais au fond du message délivré. Tout d'abord, il ressort des écrits de B. M. Carney et I. Getz ainsi que de F. Laloux que le contrôle, propre aux entreprises du « comment », est à éviter pour le bon développement personnel des individus. En abolissant la pointeuse, en laissant les individus fixer en équipe leur(s) propre(s) objectif(s) et en donnant uniquement le « pourquoi », les auteurs laissent entendre que le contrôle cède sa place à une confiance absolue entre les individus. Cependant, nous pourrions voir derrière cette pratique une forme de contrôle allant plus loin qu'une simple uniformisation où l'on impose le geste comme l'entendait Frederick W. Taylor. Nonobstant le contrôle des connaissances déjà présent dans la plupart des entreprises gérant les talents de leurs collaborateurs, « *l'entreprise libérée* » franchit un pas supplémentaire. En effet, cette injonction à être complètement soi-même sur son lieu de travail crée un contrôle par les valeurs qui porte jusqu'à l'identité de l'individu (F. Geuze, 2015, p.65). Ces valeurs, principalement portées par le leader de l'entreprise, sont transmises aux employées et ces derniers doivent y adhérer en vue d'espérer rester à leur poste. Dès lors, la cloison entre valeurs professionnelles et personnelles est relativement fine pour la plupart et il devient compliqué d'en faire la part des choses. Par ailleurs, la suppression du middle management, conseillée par les partisans de « *l'entreprise libérée* » amène une autre forme de contrôle supplémentaire. Les employés organisés en équipes autonomes vont, par des ajustements mutuels au quotidien, se contrôler les uns les autres afin qu'ils puissent atteindre ensemble leurs objectifs fixés collectivement. Un contrôle social informel va donc s'opérer entre employés. En pensant supprimer le contrôle, les défenseurs de « *l'entreprise libérée* » ne réalisent pas qu'il a trouvé sa place dans d'autres endroits qu'au sein de la hiérarchie « traditionnelle ».

c. La « bonne parole » du leader – « Marche avec nous ou sans nous »

De plus, le mouvement de libération se fait principalement par le leader de l'entreprise. Il est crucial que le leadership soit convaincu de ce besoin de changer pour ensuite « transmettre la bonne parole » aux restes des employés (V. Berthelot, 2015, p.49). Il est donc nécessaire, pour la bonne application du changement, que ceux-ci s'adaptent à ce changement ou bien, ils se verront licenciés en cas de non-adéquation avec les nouvelles valeurs de l'entreprise, malgré de nombreuses tentatives de les convaincre. Cependant un élément non pris en compte par Carney, Getz ou Laloux est que le mode de fonctionnement de l'entreprise libérée ne convient pas à tout le monde. Dans un débat d'idées, cela peut convaincre de nombreuses

personnes, mais une fois que cela s'applique directement à un individu, cela peut être source de souffrance pour cette personne. En effet, les individus estimant que le travail ne doit occuper qu'une faible partie de leur vie, qui ont besoin de repères forts, qui aiment se contenter d'exécuter des ordres, qui sont réticents à la polyvalence des compétences ou bien avides de grimper dans la hiérarchie ne seront pas faits pour évoluer dans une entreprise libérée (D. Monneuse, 2015, p.47). Cependant, il y a ce caractère divin du leader transmettant la « bonne parole » au reste de l'entreprise laissant très peu de marges de manœuvre aux réticents : certains s'en iront et d'autres feront semblant d'adhérer aux valeurs, même s'ils en pâtissent.

d. Chasser le middle management et renoncer à leur expertise

Par ailleurs, en vue de se recentrer sur le sens même de l'organisation, les « *pro-entreprise libérée* » encouragent la remise en question de la structure même de l'entreprise en se débarrassant d'éventuels « parasites » présents dans la hiérarchie, comme le mentionne Jean-François Zobrist patron de « *l'usine libérée* » FAVI. Le middle management est dans la ligne de mire de ces derniers et n'aurait plus de réelle raison d'être puisque les employés en première ligne seraient aptes à s'autogérer. Il paraît normal « d'éliminer » tout manager se situant en abus de pouvoir, bloquant les décisions de manière illégitime (P. Canonne, 2015, p.95). Cependant, des déviances peuvent se produire en éliminant systématiquement le middle management sans se rendre compte de sa possible utilité. En effet, certains patrons pourraient voir cet « amaigrissement » de la hiérarchie comme une simple manière de réduire les coûts. Cependant, leurs rôles peuvent être essentiels dans une entreprise. Ils agissent tout d'abord comme une courroie de transmission entre le comité de direction et les employés et opérateurs en assurant la communication entre les orientations stratégiques du comité de direction et les employés en première ligne. La coordination qu'ils apportent ainsi que la gestion de conflits ne devraient pas être considérées comme non-pertinentes. De plus, les économies espérées en supprimant leurs postes ne sont pas sans conséquences. En effet, les tâches transférées doivent être prises en charge par les employés de première ligne représentant une ingénierie importante en termes de plans de formation, de rotations des postes. Une exigence d'autant plus forte est demandée aux employés par une polyvalence accrue, un apprentissage rapide et une faculté d'expression efficace afin de gérer entre collègues un conflit ou tout simplement se coordonner entre équipes. On utiliserait dès lors encore plus les employés par un surinvestissement important tout en leur demandant d'être constamment accessibles pour leurs collègues. Nous rajouterons que se débarrasser du middle

management, c'est à la fois alléger la hiérarchie et faciliter la prise de décision des employés, mais c'est aussi assumer une perte d'expertise importante de ceux-ci (F. Geuze, 2015, p.23), mais également des repères pour les employés qui étaient encadrés par ces managers (A. Victor, 2015, p.81). Concernant l'expertise, certains aspects peuvent s'avérer particulièrement complexes, que ce soit d'un point de vue législatif ou financier par exemple. Les mettre de côté, ce serait assumer que ce degré d'expertise n'est pas nécessaire quant au bon développement de l'entreprise. Au niveau de la perte de repères, c'est aussi un choix qui peut avoir des conséquences négatives sur certains employés désireux qu'on leur fixe des objectifs, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, et sur une certaine manière d'opérer. Il peut dès lors s'avérer risqué de banaliser les acquis de ces managers en n'ayant qu'une image stéréotypée de leur travail.

Pour conclure, nous avons pu constater que « *l'entreprise libérée* » questionne les modèles « traditionnels » d'entreprises. En effet, cette dernière souligne certains manquements : peu de confiance entre individus, procédures lourdes, travail aliénant ... Ce modèle tente dès lors d'apporter des solutions en redonnant à la fois du pouvoir à chacun, en offrant une vision claire et partagée, mais aussi en considérant le travailleur comme un humain à part entière. Cependant, « *l'entreprise libérée* » fait défaut quant à l'application concrète de ses « bonnes intentions ». En connaissant en profondeur la face visible et la face cachée de ce modèle organisationnel, nous nous interrogerons, dans la section suivante, sur la pertinence des modèles propres à la gestion de la connaissance dans un contexte « *d'entreprise libérée* ».

IV. Chapitre 2 : Ce qu'il faut en retenir

Au même titre que la gestion de la connaissance, nous synthétiserons dans cette partie les caractéristiques essentielles de « *l'entreprise libérée* » ainsi que les différents éléments constituant le discours qu'elle soutient.

- « *L'entreprise libérée* » comme une extrémité du continuum organisationnel.
 - La bureaucratie caractérisée par :
 - La subordination à une autorité
 - Une hiérarchie des fonctions
 - Une gestion rationnelle dans sa globalité
 - La mise en valeur de la spécialisation
 - L'activité à plein temps
 - La technicité des fonctions
 - Le management par projet caractérisé par :
 - L'aspect rationnel reste toujours important
 - La hiérarchie est également toujours présente en imposant les échéances/résultats
 - Un projet = « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Garel, 2011, p.73)
 - Le travail s'effectue par équipe comprenant des fonctions complémentaires
 - Favorise la prise d'initiative et l'apprentissage de différents métiers
 - La sociocratie caractérisé par quatre principes :
 - Le consentement
 - L'élection sans candidats
 - Les cercles de concertation semi-autonome avec une gestion de sa propre orientation, exécution et mesure
 - Le double lien entre les cercles

- « *L'entreprise libérée* » caractérisée par :
 - La « *désinstrumentalisation* » des individus
 - La perception de l'humain comme quelqu'un de bon
 - Le self management
 - Les équipes autonomes
 - Le « *advice process* »
 - La gestion de la performance
 - Motivation intrinsèque
 - Emulations par les collègues
 - Demande du marché
 - Un leadership libérateur
 - L'importance du « pourquoi » prévalant sur le « comment »
 - La confiance primant le contrôle
 - Les « leaders » offrant un environnement propice au libre développement de chaque individu
 - Wholeness
 - L'acceptation davantage de sensibilité et de subjectivité ne percevant plus l'employé uniquement comme un agent rationnel.
 - L'importance de « co-définir » des règles de savoir-vivre et de respect mutuel en vue d'établir des valeurs communes créant un environnement sécurisant et sain.
 - Evolutionnary purpose
 - Définition de la raison d'être à la fois de l'entreprise et de l'individu
 - Evolution agile de l'entreprise dans une logique *sense and respond*
 - Quelle place pour le pouvoir ?
 - Tout le monde a du pouvoir impliquant un traitement équitable de chaque individu.
 - Les luttes de pouvoir n'ont plus de raison d'exister
- Analyse et critique du discours de « *l'entreprise libérée* »
 - Les défenseurs de « *l'entreprise libérée* » définiraient bien la situation actuelle mais évoqueraient sans réellement expliciter la trajectoire à prendre.
 - La caricature de la vieille Entreprise

- La rhétorique employée sert à faire passer les autres entreprises comme obsolètes et favoriser son modèle par très peu d'exemples concrets.
- Du contrôle du temps au contrôle des identités
 - Influence sur les valeurs de l'individu
 - Injonction à être soi-même
- La « *bonne parole* » du leader – « *Marche avec nous ou sans nous* »
 - Licenciement si l'individu ne correspond pas au modèle proposé.
 - Souffrance éventuelle pour ceux qui font semblant d'y adhérer.
- Chasser le middle management et renoncer à leur expertise
 - Supposition que les employés de première ligne sont compétents pour s'autogérer impliquant de se débarrasser des employés ne créant pas directement de la valeur.
 - Voir cet « amaigrissement » de la hiérarchie comme une opportunité de réduire les coûts alors qu'il y aura une perte effective de leur expertise

Chapitre 3 Confrontation des discours et questionnement

À travers notre analyse du discours scientifique relatif à la gestion des connaissances nous avons mis en avant plusieurs postulats sur lesquels se construisaient pratiques et discours. Dans notre deuxième chapitre, nous présentions « *l'entreprise libérée* » comme un nouveau type d'organisation, proche d'un idéal démocratique. « *L'entreprise libérée* » réinvente l'organisation que nous avons appelée traditionnelle. Ayant introduit les deux concepts phares de ce mémoire, nous allons dans cette partie analyser en quoi « *l'entreprise libérée*, » de par sa structure, sa vision du management, mais surtout de par sa vision de l'individu, rompt avec les postulats sur lesquels s'appuyaient les modèles et pratiques propres à la gestion des connaissances. Nous allons donc, dans un premier temps, présenter et analyser les principaux points de rupture qui nous amèneront, dans un second temps, au développement de notre question de recherche.

I. L'individu n'est plus perçu comme une ressource « sans âme »

La considération de l'humain dans une « *entreprise libérée* » se veut radicalement différente de ce que l'on pourrait retrouver auprès des autres organisations. En effet, il y a cette volonté de « briser les masques » où l'individu se rend à son travail en étant soi-même, incluant, dès

lors, sa part d'émotion et de spiritualité. En revanche, la gestion de la connaissance fait généralement l'impasse sur ces deux aspects et se concentre principalement sur l'aspect cognitif et rationnel de l'humain. En effet, cette dernière préconise uniformément à chacun de, par exemple, partager ce qu'il sait en étant ouvert aux autres en vue de créer un environnement d'échanges constants. Cependant, selon Laloux, cette volonté d'ouverture n'est pas automatique pour chacun : il peut arriver que ce ne soit pas dans les convictions ou croyances, propres au volet spirituel de l'un, de partager ce qu'il sait. Il peut arriver également qu'un individu ait peur, volet émotionnel, de dévoiler ce qu'il sait.

Le contexte organisationnel qu'offre « *l'entreprise libérée* » ne permet plus à des managers d'imposer quoi que ce soit. Le management dans une telle organisation est réinventé et ne possède plus de contrôle unilatéral sur les travailleurs. En effet, comme nous l'avons mentionné auparavant, le contrôle laisse sa place à la confiance et le manager se doit d'être présent pour encadrer l'employé en lui offrant un environnement spécifique afin que ce dernier puisse s'y développer librement tout en atteignant ses objectifs. L'entreprise libérée prône dès lors un management davantage « passif » dans le sens qu'il influence d'une manière plus indirecte le travail de l'employé. L'individu doit donc choisir ce qu'il apprend et ce qu'il partage, mais aussi détermine lui-même quelles connaissances lui font défaut et de quelle manière il va combler ce manque. En revanche, le contexte dans lequel s'inscrit le *knowledge management*, du moins en occident, soutient un management « actif » où les gestionnaires mettent en place et imposent des pratiques en vue de favoriser la collaboration des travailleurs sans que ces derniers aient leur mot à dire. Bierly et Daly conseillaient, en effet, des pratiques de gestion des ressources humaines nécessitant une structure pyramidale plus ou moins prononcée.

II. Une collaboration « vivante »

L'entreprise libérée se veut opérer comme un organisme vivant où chaque individu interagit avec ses collègues de manière fluide en évitant toute procédure pouvant entraver l'accomplissement de leurs objectifs. Le « comment » est laissé entre les mains des employés confrontés directement au problème tandis que les managers s'efforcent de clarifier et d'unifier le « pourquoi » créant dès lors un cadre particulier aux travailleurs. La structure passe d'une pyramide de pouvoir vers une structure opérant en réseau. Dans ce réseau, le leadership ne sera pas déterminé formellement par les titres hiérarchiques, comme les tuteurs, choisis par les managers pour former les nouveaux, mais de manière naturelle en fonction des

capacités et compétences de chacun dans un domaine particulier. Nous avons donc un milieu décentralisé où la collaboration se produit organiquement. La présence d'équipes autonomes est le facteur déterminant de ce type d'environnement. Ce mode de fonctionnement semble représenter un frein à l'apprentissage organisationnel que Nonaka a mis en avant où la centralisation serait indispensable. En effet, après avoir étudié les multinationales, Lejeune et Vas argumentaient que la centralisation et la standardisation sont un des quatre piliers d'une bonne gestion des connaissances.

III. L'optimalité n'est plus vue comme une fin en soi

Le dernier point de rupture que nous pouvons relever est toujours fortement lié à la perception du travailleur en tant qu'humain animé d'émotions et de croyances. En effet, « *l'entreprise libérée* », de par sa nouvelle vision du travailleur, lui donne le droit, si ce n'est l'opportunité, de se tromper. L'acceptation de l'erreur est chère, tant à Getz et Carney qu'à Laloux. Néanmoins cet aspect si caractéristique de « *l'entreprise libérée* » s'oppose à un postulat plus qu'établi au sein des organisations dites traditionnelles, la recherche de l'optimalité à tout prix. Nous l'avons vu, la bureaucratie dans sa perpétuelle quête de rationalité s'attache à une fonction bien définie occupée par un expert et n'aborde même pas l'idée qu'il puisse commettre des erreurs. Derrière cet idéal bureaucratique se cache l'objectif premier de toute organisation, l'accroissement du profit. Nous pouvons l'illustrer à travers deux exemples de pratiques ou modèles développés par les scientifiques, experts de la gestion des connaissances :

Considérés comme une ressource clé, la connaissance et les individus qui la détiennent doivent donc être gérés à l'optimum. Zack l'affirme et conseille aux entreprises de cartographier leurs connaissances et d'anticiper quelles sont celles qu'il leur faut apprendre ou créer pour subsister, pour se développer.

Nonaka l'exprimait lui aussi, les membres d'une organisation détenteurs de connaissances doivent se réunir en groupe, dialoguer, suivre un cycle de procédures optimal pour partager leurs connaissances. Selon lui, suivre ces procédures, permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel considérable.

Cette césure avec la recherche de l'optimal est forte au sein de l'organisation évolutionnaire. Au-delà du droit à l'erreur, « *l'entreprise libérée* » développe une vision plus autocentrée, elle se questionne sur le sens de son existence plutôt que sur la manière dont elle pourra

s'accroître. Une fois une réponse trouvée, elle imagine alors, avec l'ensemble de ses membres, les pratiques qui peuvent être mises en place. Les « théoriciens » de ce nouveau type d'organisations affirment d'ailleurs que trouvant des réponses à ces questions, les « *entreprises libérées* » excellent.

IV. Conclusion et questionnement

Nous avons repéré trois grandes ruptures qui remettent en question l'efficacité des modèles et pratiques relatifs à la gestion des connaissances présentés par les scientifiques. Tout d'abord, le travailleur n'est plus perçu comme une ressource, quantifiable dans le capital humain et donc intellectuel. « *L'entreprise libérée* » le perçoit comme un humain animé d'émotions et sensible à son environnement. Cette nouvelle vision de l'humain se traduit par un nouveau style de management où le contrôle par la hiérarchie est amoindri. Cette nouvelle structure en réseau s'oppose à la hiérarchie et à la centralisation si importante pour la gestion des connaissances. Finalement, la recherche continuelle de l'optimum n'est plus une priorité pour « *l'entreprise libérée*. » Se posant de nouvelles questions, l'organisation évolutionnaire rompt avec l'optimal, en autorisant, entre autres, l'erreur.

À ce stade-ci de ce mémoire, nous avons montré que « *l'entreprise libérée* » traduisait une transformation de fond du travail et du management, dans nos sociétés occidentales. Étant donné le projet spécifique de l'entreprise libérée, qui repose sur une perspective particulière de la collaboration au travail traduisant un idéal de fonctionnement démocratique de l'entreprise, nous nous interrogeons sur la pertinence des modèles et pratiques traditionnels de partage des connaissances que nous avons présentés précédemment. Les pratiques développées par le *Knowledge Management* sont-elles obsolètes dans un tel contexte ? Comment l'apprentissage organisationnel prend-il forme dans ces organisations particulières ? Comment le partage de connaissances, qui traduit la collaboration au travail, prend-il place dans ces entreprises ? Enfin, quelles pratiques sont alors mises en place pour créer et partager les connaissances au sein d'une entreprise libérée ?

Nous allons tenter de répondre à ces questions en analysant l'entreprise DECATHLON Belgique qui, depuis quelques années, est sur le chemin de la libération. Nous identifierons ce qui est mis en place, ou non, concernant leur gestion des connaissances. Nous analyserons le rôle ainsi que l'influence des différents collaborateurs vis-à-vis de cette gestion des connaissances. Nous mettrons en exergue certaines pratiques et les confronterons à notre base théorique.

Concernant la méthodologie que nous utiliserons pour répondre à ces questions, nous la développons dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 Méthodologie

I. Le choix de notre cas

Afin de confronter les discours des managers au sein d'une entreprise libérée à ceux des scientifiques et de trouver une réponse aux interrogations que nous avons relevées plus haut, nous allons analyser le cas de DECATHLON BELGIUM.

Nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage au sein de cette entreprise et avons dès lors pu observer leur manière de travailler, de collaborer, de partager leurs connaissances. Nous avons également réalisé quelques interviews dont nous développerons et analyserons le contenu ci-dessous. Nous avons fait le choix de DECATHLON BELGIUM pour réaliser notre étude de cas parce que cette organisation est depuis quelques années sur le chemin de la libération. De plus, afin de réaliser au mieux cette étude de cas, notre présence sur le terrain était nécessaire (Roussel & Wacheux, 2005, pp.36-37). Nos soixante jours de stage passés chez DECATHLON BELGIUM nous offraient cette présence physique ainsi qu'une meilleure compréhension du cas.

II. Notre méthode de recherche

Avant de présenter nos résultats, il importe de clarifier notre méthodologie. Les informations que nous utiliserons seront en grande partie tirées de nos interviews, mais également de notre vécu en tant que stagiaire.

Nous allons procéder à une analyse qualitative de nos entretiens afin d'en extraire les données les plus importantes et pertinentes. L'analyse qualitative peut se faire de deux manières selon Ridder et Hoon, soit une analyse de théorie bien établie, soit une étude de cas (Ridder & Hoon, 2009, p.94). Comme nous le mentionnions plus haut, dans le cadre de ce mémoire nous avons réalisé une étude de cas, puisque ce que nous cherchons à décrire est un phénomène concret dans un contexte particulier, « *By providing thick descriptions of phenomena in their real life contexts, case studies are seen as an appropriate strategy for generating and testing theory.* » (Ridder & Hoon, 2009, p.94). Notre objectif est de faire l'état des lieux de la gestion des connaissances au sein d'une « *entreprise libérée*, » se rendre compte de l'obsolescence, ou non, des modèles et pratiques propres aux entreprises traditionnelles, de comprendre quelles pratiques sont alors mises en place afin de créer et partager les connaissances et afin de développer un apprentissage organisationnel. L'étude de cas nous permettra de trouver la réponse à ces questions. En effet, « *l'étude de cas peut [...]*

indifféremment servir des objectifs exploratoire, descriptif, explicatif et/ou confirmatoire. » (Roussel & Wacheux, 2005, p.34). Néanmoins, nous devons rester vigilants quant au résultat de notre étude de cas. En effet, générer une théorie bien établie suite à une étude qualitative n'est pas systématique. Les théories peuvent être vues comme un continuum dont les prémisses partent d'observations, de descriptions de cas concrets pour arriver à une généralisation. (Ridder & Hoon, 2009, p.99). Notre objectif ne se résume pas à décrire le cas de DECATHLON, nous avons également l'ambition d'initier une réflexion sur la structure organisationnelle d'une « *entreprise libérée* » d'une part au travers la collaboration entre individus, mais aussi par la perception du travailleur au sein d'une telle organisation tout en veillant à l'alignement avec les modèles construits pour des entreprises traditionnelles.

Notre analyse qualitative nous permettra de relever les opinions que nous avons souvent rencontrées lors de nos entretiens ainsi qu'à travers notre expérience de stage. Nous pourrons mettre en avant les termes qui sont souvent revenus, les opinions divergentes ou semblables, les convictions des collaborateurs...

Nous avons choisi d'analyser nos entretiens par la méthode de l'écriture. L'analyse en mode écriture nous permet en effet, de passer d'un texte descriptif à son analyse. Pierre Paillé et Alex Mucchielli présentent un certain nombre de caractéristiques de l'analyse en mode écriture qui justifient son efficacité : Elle offre une vue d'ensemble, elle est dynamique, elle nous permet de développer tout en exposant les faits. L'analyse en mode écriture nous permettra de répondre à nos questions de recherche, et ce à travers plusieurs étapes :

- La production des constats est la première étape. A la lecture de nos verbatim, nous avons pu mettre en avant une série de constats aux natures différentes. Certains étaient dubitatifs : nous avons fait certaines observations dont nous n'étions pas certains. D'autres étaient hypothétiques : à la lecture de certains verbatim nous pouvions avancer certaines hypothèses. D'autres encore étaient interrogatifs : nous nous posions des questions par rapport à ce que nous avons pu observer. Et finalement, nous avons produit des constats affirmatifs.
- Les tentatives d'interprétations constituent la seconde étape. Enrichis par ces constats, nous avons pu dès lors les mettre en relation, les expliquer, tenter de lire entre les lignes. Nous avons également pu étoffer nos interprétations en les mettant en relation avec certains passages des verbatim.

- Finalement, la recherche des récurrences est la dernière étape. Nous démarrions d'un ensemble de constats différents et grâce à leur interprétation, nous avons créé du lien, repéré une logique et ainsi découvert certaines récurrences entre ces constats.

(P. Paillé & A. Mucchielli, 2012, pp. 183-205).

Cette méthode nous a permis de pouvoir s'axer sur les verbatim de nos interviews mais également sur nos observations en stage. En effet, certains constats dubitatifs ont pu être confirmés ou infirmés par notre expérience de stage.

III. Le choix d'entretiens semi-directifs

Les entretiens que nous avons réalisés furent semi-directifs. Ce choix est justifié pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, ce type d'entretien permet d'identifier les divergences d'avis entre les collaborateurs que nous avons interrogés. Deuxièmement, il permet d'identifier de nouveaux facteurs influents sur notre problématique. (Roussel & Wacheux, 2005, pp.126-127) Finalement, le choix d'entretiens semi-directifs se justifie par notre volonté de laisser la liberté d'expression aux collaborateurs que nous avons ciblés. Cela nous permet d'avoir accès aux informations que nous cherchions ainsi qu'à des nouvelles informations auxquelles nous n'avions pas pensé. (Roussel & Wacheux, 2005, p.104). L'ensemble de nos retranscriptions se trouve en annexe de notre travail.

IV. L'échantillon

Afin de mener notre étude de cas, nous avons choisi différents intervenants travaillant dans les différents environnements propres à DECATHLON BELGIUM, à savoir, en magasin (X, Evere, La Louvière et Wavre) et dans les bureaux (au siège, à Evere). Nous avons donc interrogé des chefs de rayons, vendeurs, caissiers et membres de la direction. Le choix de cet échantillon hétéroclite a pour objectif de rassembler un maximum d'avis et d'opinions afin de comprendre notre cas en profondeur et selon différentes perspectives. Nous avons, en grande partie, travaillé avec les personnes que nous avons interrogées. Le choix de nos intervenants n'est donc pas aléatoire (En effet, nous présentons, ici, un échantillon de convenance) et dépend de leurs expériences, de leur parcours ainsi que de leur environnement. De plus, ces derniers ont accepté de nous répondre parce que ces entretiens éveillaient leur curiosité et qu'ils aiment parler de leur travail au sein de DECATHLON BELGIUM. Cette curiosité et cette volonté de nous parler nous assurent donc la production de données fiables (Roussel &

Wacheux, 2005, p.130). Nous n'avons pas fait de distinction sur le genre des personnes que nous avons interrogées puisque nous faisons l'hypothèse que le genre n'est pas une variable influente. Après une dizaine d'entretiens avec des travailleurs et trois entretiens de managers, il nous est apparu que nous avons suffisamment exploré la variété des situations et qu'il n'était pas nécessaire de mener d'autres entretiens. (Roussel & Wacheux, 2005, p.106). Deux personnes que nous surnommerons Dominique Dubois et Alex Dupont désiraient garder l'anonymat.

Voici un tableau récapitulatif de nos entretiens :

NOM Prénom	Fonction	Date	Durée de l'entretien
BURNY Benoît	Responsable de rayon à Wavre	20-05-16	33:00
LAZARON Noémie	Vendeuse à Wavre	20-05-16	20:43
DUBOIS Dominique	X	21-05-16	23:40
AGHIEMO Pier Agustavo	Vendeur à Wavre	17-05-16	22:50
SAENEN Romuald	Directeur des Ressources Humaines	13-05-16	01:01:38
DUPONT Alex	X	22-05-16	27:58
PETILLON Arnaud	Responsable de rayon à La Louvière	24-05-16	38:56
DE COCK Damien	Vendeur à La Louvière	24-05-16	26:41
ADAM Pierre	Vendeur à La Louvière	24-05-16	22:08
ERNST Maximilien	Vendeur à Wavre	30-05-16	26:31
ZIZI Laureline	Vendeuse à Wavre	27-05-16	29:41
AGHIEMO Zaccaria	Vendeur à Wavre	24-05-16	21:41

Chapitre 5 : étude de cas chez DECATHLON

Nous allons consacrer cette partie à l'analyse du cas DECATHLON BELGIUM, entreprise sur le chemin de la libération depuis quelques années. Comme nous le mentionnions plus haut, nous avons eu l'occasion d'observer cette entreprise lors de notre stage de soixante jours, mais avons également réalisé une série d'entretiens avec douze collaborateurs, dont trois managers et neuf employés de première ligne. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre la gestion des connaissances de DECATHLON, ses pratiques, l'importance de la collaboration ainsi que la place du collaborateur au sein de ces pratiques.

Dans un premier temps, nous allons décrire l'entreprise ainsi que ce que nous avons pu observer. Nous synthétiserons les résultats de nos différents entretiens, c'est-à-dire, la vision qu'ont les collaborateurs de leur entreprise, leurs opinions sur la collaboration, les pratiques mises en place pour créer et partager leurs connaissances, les impacts de ces dernières ainsi que leur propre rôle et influence dans ces pratiques. Forts de cette riche description, nous pourrions comparer ce qui est mis en place avec les modèles existants et discuterons de leur potentielle obsolescence. Nous concluons alors sur la spécificité des pratiques mises en place chez DECATHLON. Cette étude de cas nous permettra donc de répondre aux questions que nous soulevions plus haut.

I. Présentation de l'entreprise

DECATHLON BELGIUM est la filiale belge du géant DECATHLON, entreprise française de la famille Mulliez. Dominant sur le marché français et belge, DECATHLON s'exporte de plus en plus dans les pays émergents tout en renforçant sa présence sur le territoire belge. En effet, leurs objectifs sont clairs, de vingt-cinq magasins actuellement, ils veulent passer à quarante-six en 2025. La firme est actuellement implantée dans 28 pays et emploie environ 70.000 personnes pour un nombre total de 1038 magasins. Le chiffre d'affaire croît année après année, de 5.4 milliards d'euros en 2009 à 9.1 milliards d'euros en 2015, justifiant en partie leur expansion croissante. Les facteurs déterminants et constitutifs de DECATHLON sont sa vision, ses valeurs et son cadre de jeu. De plus, l'entreprise se démarque de ses concurrents par ses marques « *in-house* », qu'ils qualifient de « *marques passion* ». Ces dernières, au nombre de 20, couvrent la quasi-totalité des sports comme *Tribord* pour les sports nautiques et aquatiques ou *Wed'ze* pour le ski et le snowboard.

DECATHLON a récemment réécrit sa vision à long terme, à savoir, sur dix ans. Ce travail de réécriture s'est fait avec l'ensemble des collaborateurs intéressés, de vendeurs à directeurs généraux en passant par les employés travaillant en service. Cette vision se résume en une phrase : « *Innovation Lovers for the Happiness of Sports People.* » L'innovation se veut omniprésente que ce soit en conception de produit, en logistique ou en vente. À travers cette vision, DECATHLON explique ses ambitions de vouloir offrir, sous un même toit et en self-service, le bon choix de produits sportifs, *designs* et techniques à des prix si bas que le plus grand nombre puissent s'en offrir. Dès lors, cette vision, moteur de la stratégie de DECATHLON, est soutenue par sa culture et ses valeurs.

La culture de DECATHLON trouverait son origine dans un cadre de jeu défini en cinq phrases : « *Prenez conseil et décidez* » ; « *Prenez du plaisir et partagez* » ; « *Soyez vous-même* » ; « *Soyez efficaces, simples, essayez, apprenez* » ; « *osez, faites confiance* ». L'ensemble des collaborateurs est invité à suivre ce cadre. De plus, les deux valeurs phares de DECATHLON, la vitalité et la responsabilité, complètent le cadre de jeu.

II. Description de l'organisation DECATHLON par ses collaborateurs

La description de l'organisation que nous venons de réaliser est celle que DECATHLON présente tant à ses clients, qu'à ses collaborateurs. Afin de comprendre les subtilités de cette organisation et son mode de fonctionnement, nous avons demandé à nos différents interviewés de comparer DECATHLON à d'autres entreprises plus traditionnelles. Voici ce qui ressort de nos entretiens.

a. Autonomie et liberté du collaborateur

Premièrement, tant les managers que les vendeurs nous ont parlé de l'autonomie et de la liberté dont ils jouissent dans leur travail quotidien. Ces deux concepts qui se retrouvent dans les caractéristiques de l'entreprise libérée à travers le *self-management* semblent être fort ancrés dans la culture de DECATHLON.

« *Dans le travail quotidien, on est assez libre et dès qu'il y a un souci on se réfère à une personne de référence pour être certain de ne pas faire de bêtise. Mais on ne sent pas un contrôle permanent de quelqu'un qui nous observerait derrière une vitrine ou des caméras de surveillance.* » - Entretien de Dominique Dubois.

« Ça a évolué pour nous (managers), mais aussi pour les équipes, on essaye maintenant de mettre en place cette libération d'entreprise, afin que les gens soient plus autonomes et prennent des initiatives. » - Entretien de Arnaud Petillon, responsable de rayon à La Louvière

Cette liberté et cette autonomie sur leur lieu de travail semblent être valorisées par les différents vendeurs. Suite aux entretiens que nous avons menés avec les managers, nous avons compris que ces deux principes avaient été insufflés par le top management. Voici ce que le directeur des ressources humaines en disait.

« Pour moi ce que nous sommes en train de mener c'est un changement culturel de l'entreprise, il y avait une grande notion de responsabilité chez chacun, mais tout ça était très fortement orchestré par le management. Et aujourd'hui nous sommes en train d'essayer d'ajouter la liberté dans notre manière de fonctionner. Il y a des impacts sur la manière dont on vit la responsabilité en fait, elle n'est plus nécessairement organisée par le patron, mais elle commence par pouvoir être organisée par chacun. » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

Néanmoins, les managers semblent conscients des risques que la liberté peut engendrer. Benoît Burny, chef de rayon au DECATHLON de Wavre et Romuald Saenen nous spécifiaient les conditions dans lesquelles cette liberté est mise en place. Le DRH affirme que la liberté n'est accordée aux collaborateurs que parce qu'ils se sentent responsables. Il parle d'un package qui permet au collaborateur de ne pas s'endormir et de se lancer dans des initiatives qui seront profitables pour l'organisation. De son côté, Benoît Burny, nous affirme que tous les collaborateurs partagent un objectif commun et que leur liberté d'action se situe dans la manière dont ils veulent atteindre l'objectif.

« On parle d'un package complet : responsabilité-liberté. Pas un ou l'autre, parce que sinon il y a un déséquilibre qui se crée et donc ce n'est pas durable. Si je suis trop libre bah c'est top, mais par contre est-ce que ça va payer ? Et si je suis trop responsable et que je ne prends pas d'initiatives, ça peut être bien aussi, mais par contre est-ce que je ne vais pas m'endormir ? » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

« C'est un objectif qui est imaginé par tout le monde. Un objectif que t'as compris toi-même et que tu as envie d'atteindre. Tout découle tout seul. Si t'as envie d'arriver au point B et que

t'es au point A. Peu importe le comment, le but c'est d'y arriver. » - Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

b. Une structure hiérarchique repensée

Une autre caractéristique qui est souvent ressortie lors de nos interviews est la spécificité de la structure hiérarchique de DECATHLON. Personne ne conteste qu'il existe encore une hiérarchie, mais tout le monde la voit évoluer. DECATHLON veut en effet aplatir sa structure pyramidale et cela se ressent également chez les vendeurs.

« Il y a une hiérarchie, mais elle n'est pas structurée, dans le sens où on ne doit pas monter dans la pyramide pour faire remonter son info. On peut directement aller voir le haut de la pyramide. » - Entretien de Noémie Lazaron, vendeuse à Wavre

« Déjà on peut dire que la structure hiérarchique est plate par rapport à d'autres magasins. Tout le monde est accessible, que ce soit le manager ou l'équipe structure. Ils sont tous très disponibles, tout le monde se tutoie. » - Entretien de Dominique Dubois.

« Avant, en fait, tout descendait. L'info descendait, mais ne remontait pas forcément. Maintenant c'est complètement différent, tu as vraiment des échanges montées-descentes. Et ça, c'est vraiment génial, tu es beaucoup mieux considéré. » - Entretien de Damien de Cock, vendeur à La Louvière

c. Une organisation du travail plus flexible

Les collaborateurs que nous avons rencontrés ont également mis en avant la flexibilité de l'entreprise qui, fortement corrélée à la liberté et à l'autonomie, les autorise à choisir leurs horaires, leur permet de se lancer dans divers projets qui les inspirent à côté de leur fonction de vendeur, leur laisse le temps de développer leur talent au service de l'entreprise...

« Ici on a des définitions de fonctions qui, à la base, étaient préétablies, mais qui sont vouées à disparaître parce qu'on passe d'une mission à une autre. Comme tu as pu le voir en stage, tu as un travail, puis tu te retrouves à faire quelque chose d'autre qui te plaît mieux. On fonctionne beaucoup sur les talents. Tu te développes personnellement et tu mets en avant pour l'entreprise ce que tu sais faire. » - Entretien Laureline Zizi, hôtesse de caisse

« Et ça, c'est vraiment génial, tu es beaucoup mieux considéré. Tu as apporté ta plus-value, tu apportes ce que tu sais, ce que tu vaux. » - Entretien Damien De Cock, vendeur à La Louvière

d. La libération diffusée par le top management ...

Le mouvement de libération semble être très récent pour les employés en magasin alors qu'il aurait commencé il y a plus longtemps selon les managers. En effet, lors de nos divers entretiens, nous nous sommes rendu compte que les managers évoquent la libération d'entreprise comme un projet qui a trois ans alors que les vendeurs ne le constatent que depuis un an. Nous assistons ici à un cas où les premiers pas de la libération furent faits par les managers qui ont, peu à peu, lâché leur fonction de contrôle et de commandement pour se transformer en coaches.

« Donc je vois mon rôle comme vraiment expliquer le contexte, arriver à faire comprendre à chacun quel est l'objectif, ce n'est pas moi qui invente quel est l'objectif, on le définit ensemble, c'est un objectif commun, je suis là s'il y a des questions, pour accompagner... Si t'as un doute, je suis là pour qu'on règle ce problème-là et puis on avance. Je ne suis pas là pour être derrière et dire ça tu t'es pas encore inscrit. S'il faut, je le fais, je peux le faire, mais ça ne m'intéresse pas. Je suis vraiment là pour accompagner, expliquer tout ce qu'ils peuvent faire. Parce qu'il y a quand même des règles, mais c'est tellement ouvert maintenant que tu peux faire tout ce que tu veux. » - Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

e. ... avec ses zones d'ombre

Bien que leur descriptif de l'organisation fût globalement très positif, certains collaborateurs n'ont pas hésité à soulever quelques points noirs. Premièrement, Arnaud Petillon, responsable de rayon à La Louvière, pense que le cadre n'est pas assez bien défini et que certains en profitent et délaissent leur mission principale, assurer le suivi du rayon. Deuxièmement, Laureline Zizi remarquait que la volonté de supprimer certains postes de managers comme celui de responsable de rayon ne soit pas forcément une décision intelligente. Elle racontait que cela avait été essayé dans un rayon, mais qu'un nouveau responsable avait émergé de lui-même. Troisièmement, Alex Dupont pointait du doigt la libération d'entreprise de manière générale. Il affirmait en effet que cette libération n'est qu'une illusion et que les libertés dont jouissent les collaborateurs existaient déjà avant ce mouvement. Finalement, Zaccaria Aghiemo, vendeur étudiant à Wavre, voit DECATHLON comme un employeur qui, au nom de la libération d'entreprise, parvient à demander davantage à ses vendeurs pour un salaire plus faible.

« Par contre, ce que je trouve chez DECATHLON, c'est qu'il n'y a, parfois, pas trop de cadre. C'est un peu paradoxal pour une libération d'entreprise de mettre un cadre, mais je pense qu'il faut parfois mettre des limites. Enfin, pas vraiment des limites, mais que ce soit bien clair pour tout le monde et pas partir en vrille comme des idées comme : je m'inscris dans plein de formations différentes. » - Entretien de Arnaud Petillon, responsable de rayon à

La Louvière

« On te donne un peu plus de libertés si tu veux prendre des congés ou quelque chose comme ça, mais moi avec mon manager j'ai toujours eu ces libertés donc c'est plus une illusion qu'on te donne que de la vraie libération. » - Entretien d'Alex Dupont.

L'entreprise DECATHLON est vue, tant par ses vendeurs et caissiers que par ses managers comme une entreprise qui accorde énormément de liberté et d'autonomie à ses collaborateurs. Cette liberté et autonomie implique une organisation du travail plus flexible où le collaborateur ne ressent pas un contrôle de la part de son manager sur son travail. Le rôle même du manager est repensé, il n'est plus vu comme un commandant, mais bien comme un coach. Les top-managers sont accessibles, la structure bien que pyramidale est décrite comme plate parce qu'il est possible d'échanger directement entre tous les échelons. C'est d'ailleurs des top-managers que vient l'envie de libérer l'entreprise et cela commence à se ressentir chez les vendeurs. Néanmoins, cette libération donne naissance à des interrogations de la part de certains collaborateurs quant au cadre de jeu, à la réelle structure hiérarchique, mais aussi à l'objectif même de la libération.

III. La collaboration au sein de DECATHLON

À la lecture de ces différents témoignages, nous pouvons affirmer que, pour DECATHLON, une collaboration efficace signifie que les actions entreprises par les collaborateurs sont bénéfiques à toutes et tous et que leur mise en place se déroule sans mettre les autres en difficulté.

a. La collaboration pour un objectif commun

La collaboration au sein de DECATHLON est vitale pour l'ensemble des collaborateurs puisque la réussite de leurs objectifs repose sur la qualité de cette dernière. Cette collaboration, comme nous l'évoquions plus haut à travers le témoignage de Benoît Burny se construit autour d'une vision commune, d'un objectif commun. Tout le monde partageant ce même objectif travaille en collaboration avec ses collègues pour l'atteindre.

« Au mieux cette collaboration fonctionne au plus notre travail va être idéal. Que ce soit avec les services, si notre collaboration est efficace, on n'est pas toujours obligé de renvoyer un mail pour une correction ou autre ; que ce soit en matière de balisage, design, pricing... [...] »

Ce qui fonctionne bien, c'est quand les gens d'une même équipe ou même de différentes équipes ont un objectif commun. C'est de se dire que tout le monde sait qu'on doit avancer. »

- Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

L'avis de Benoît Burny est également partagé par Romuald Saenen, le DRH qui lui insistait sur l'impact des actions de tout un chacun. Il nous confiait qu'il voit la collaboration à travers le cadre de jeu que nous présentions ci-dessus. Il affirmait en effet, qu'une bonne collaboration passe par la consultation de ses collègues. Il est néanmoins conscient que l'instauration d'une collaboration saine est un processus qui prend du temps.

« Aujourd'hui, tout le monde a la même égalité d'agir, je ne dis pas que tout le monde est égal, mais tout le monde est traité de manière égale en tant qu'être humain, à la même dignité humaine. J'ai la liberté de prendre une décision, mais ma responsabilité c'est qu'elle soit cohérente avec ce qu'on veut vivre au global. Donc ma responsabilité c'est de collaborer, c'est de consulter l'expert ou la personne qui va savoir avant de décider. » -

Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de
DECATHLON Belgique (Evere)

b. L'ambiance de travail, pilier de la collaboration

De plus, pour quelques collaborateurs, la collaboration se traduit aussi à travers la bonne ambiance qui règne au sein des différents magasins. Rassemblés autour d'un sujet qu'ils affectionnent, le sport, ces derniers créent des amitiés avec leurs collègues, tutoient leurs managers, organisent de nombreux team-buildings... Cette ambiance particulière renforce la confiance qu'ils ont envers leurs collègues et semble donc être un facteur déterminant de la collaboration au sein de DECATHLON. Pierre Adam, vendeur à La Louvière, nous racontait qu'il aime venir travailler et qu'il est généralement de bonne humeur.

« Je n'ai pas tout le temps la banane hein, mais je ne me lève jamais en me disant « Aujourd'hui je n'ai vraiment pas envie de bosser » ou « l'ambiance entre collègues est pourrie. » J'essaye de me donner des motivations, et puis l'ambiance magasin est top. » -

Entretien de Pierre Adam, vendeur à La Louvière

« Là non, même le gérant du magasin, tu le tutoies, tu l'appelles par son prénom. Et donc ça c'est vraiment un point positif, tu es directement mis dans l'ambiance, c'est des potes, c'est une grande famille et voilà quoi. » - Entretien de Maximilien Ernst, vendeur à Wavre

c. Problèmes de communication et de compétition

Un point noir concernant la collaboration chez DECATHLON est la qualité de la communication. En effet, Noémie Lazonon insistait sur ce point.

« On a besoin d'énormément de communication parce que quand il y en a un qui bosse sur son projet, c'est bien qu'il le communique pour pas que l'autre se dise en rayon, Mince je galère ici tout seul... [...] Il y a néanmoins un petit souci de communication qui est un problème ancré à DECATHLON. On ne communique pas sur plein de choses, des détails de clôture... Parfois les esprits s'échauffent pour rien, juste parce qu'on ne communique pas. Pour moi c'est important pour se tenir à la page. Sans communication tu ne fais rien. » -

Entretien de Noémie Lazonon, vendeuse à Wavre

Finalement, la collaboration intra-équipe qui semble être bien ancrée dans les valeurs de tous les collaborateurs ne semble pas bien s'étendre aux autres équipes (que ce soit d'autres rayons ou même d'autres magasins). En effet, quelques collaborateurs ont pointé l'esprit de compétition qui domine entre les différents rayons ou magasins nuisant à la réalisation de l'objectif final. Certains magasins refusent de faire transiter leurs surstocks pour assurer une vente dans un autre magasin, certains rayons refusent parfois d'aider aux tâches communes sous prétexte que leur rayon serait plus important que d'autres... L'esprit de compétition propre au sport anime les collaborateurs chez DECATHLON et se ressent donc aussi dans leur travail. Leurs chiffres doivent être meilleurs que les autres rayons, que les autres magasins. Ce comportement a nui et nuit encore à DECATHLON.

« Au sein des rayons ça va, ça s'entraide. Mais il y a presque une guerre entre rayons. Problème de collaboration entre rayons que ce soit pour le déchargement, comme la semaine passée ou pour d'autres choses. Il y en a qui pensent que leurs rayons sont plus importants alors ils participent moins aux tâches collectives... Il y a des soucis sur les « inter magasins ». Des problèmes de chiffres, de compétition entre magasin. Pour moi, c'est super important, ça crée des conflits... Ce n'est pas malin je trouve. » - Entretien de Zaccaria

Aghiamo, vendeur à Wavre

En conclusion, la collaboration est primordiale pour les collaborateurs de DECATHLON. Elle rend le travail efficace puisqu'elle unit l'ensemble des collaborateurs autour d'un objectif commun. Concrètement, ils coopèrent en se consultant mutuellement avant de prendre des décisions, et s'assurent que les actions qu'ils entreprennent soient bénéfiques pour tous. Bien que les problèmes de communication et de compétition entre rayons et magasins soient vus comme deux freins à la collaboration, l'importance de cette dernière semble être bien ancrée chez tous les collaborateurs.

IV. La création des connaissances

Lorsque l'on abordait la gestion des connaissances avec les collaborateurs concernés, nombreux étaient ceux qui faisaient la distinction entre avant et après la libération d'entreprise. En effet, avant, la création de nouvelles connaissances était généralement confiée aux collaborateurs travaillant au siège de DECATHLON. Ces derniers imaginaient et créaient les formations qui étaient ensuite exportées à tous les magasins afin de les partager à l'ensemble des collaborateurs. La création de nouvelles connaissances se résumait principalement à des innovations sur les produits (qui ne concernaient donc que les créateurs des produits) ou à de nouvelles formations sur des sujets très variés comme l'agencement linéaire d'un rayon, le maniement d'un Clark ou les consignes de sécurité.

« Par rapport à la création, jusqu'il y a peu, les formations étaient définies à l'avance. Il y avait, je ne sais pas, 100 formations qui étaient déjà créées et les formateurs, ils s'imprégnaient du book et redistribuaient les connaissances » - Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

a. Les formations comme réponses à un besoin

Les différents collaborateurs nous expliquaient qu'actuellement les connaissances se créent parce que les collaborateurs sur le terrain en ressentent le besoin ou que certains ont certaines capacités qu'ils pensent utile de partager à tout le magasin voire plus. Cela se traduit donc par la possibilité laissée à tous de créer ses propres formations et d'en faire profiter ses collègues. Romuald Saenen nous confiait que Jenny Tuts, collaboratrice en service dans le département RH, s'était depuis quelque temps lancée sur une application qui permet à chacun de promouvoir son talent, quel qu'il soit, afin d'en faire profiter les autres et de faire grandir l'entreprise.

« Tu vois en créant des conditions comme ça [réseau de talents] dans ce magasin, il y a une jeune fille qui est psychologue et elle travaille à mi-temps ici, elle a créé une formation sur le management de l'intérieur. C'est un truc que je n'aurais jamais imaginé créer. Bah elle l'a fait. Et ça vit super bien, donc c'est un besoin et des exemples comme ça il y en a plein. Il n'y a pas que la formation, il y a des personnes qui vont aider d'autres personnes parce que ça ils savent le faire. » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

De plus, ces formations dépassent, dans leur contenu, la sphère de la vente en magasin. Elles peuvent toucher des dimensions plus propres à l'humain, permettant d'apprendre non pas les bonnes pratiques chez DECATHLON spécifiquement, mais plutôt d'apprendre davantage sur soi-même :

« Et pour évoluer personnellement, il faut apprendre. C'est autre chose que l'école, c'est le terrain de la vie et donc tu as besoin de formations pour éviter la monotonie de tous les jours.

De tomber dans une rengaine, j'arrive, je mets en rayon, je donne quelques conseils et je repars... Tu vas vite perdre le pep's que tu as. Alors que si tu fais plein de formations, tu vas pouvoir avancer. Ils ont besoin des formations plus que traditionnelles, des formations qui vont un peu plus loin pour apprendre à se connaître, évoluer... Ils ont besoin de réflexion...

Donc ça c'est important. » - Entretien de Benoit Burny, responsable de rayon à Wavre

« Je crois que du point de vue personnel du collaborateur, c'est vraiment génial. Il peut se former et DECATHLON peut ne pas être une fin en soi. Il pourra se développer et évoluer aussi dans d'autres boîtes. Tant que les formations ne sont pas trop superficielles. » - Alex Dupont.

b. Le prototypage des nouvelles connaissances

Par ailleurs, dès qu'une nouvelle idée émerge, peu importe si elle vient du magasin ou des services, il y a la volonté de la pré-tester. En effet, un prototype sera mis en place de manière localisée et si ce dernier offre des résultats satisfaisants, il sera étendu aux autres magasins ou service. Il est important de spécifier qu'en aucun cas cette idée ne sera imposée aux autres entités. La décision de l'accepter ou non dépendra de l'entité concernée. Le principe est le même en benchmarking, comme Pierre Adam, vendeur à La Louvière, nous l'explique ci-dessous :

« [Julien] D'un point de vue plus pratique, comment selon vont se créer de nouvelles connaissances ? Et quels seraient les facteurs qui favoriseraient leur création ?

[Pierre] Déjà, c'est prendre exemple sur des autres boîtes. Par exemple, Intersport fait comme ça sur un process en logistique. On va leur piquer l'idée, on va la tester, si c'est positif on va choisir de la garder ou pas. Le test se fait dans un ou deux magasin(s). Sur les 20 magasins, on va en prendre un ou deux qui sont en test pendant trois à six mois, on voit si ça a un impact positif. Après il y a de grosses et de petites idées : les grosses, et bien, quasi tout le monde va suivre. Mais bon une plus petite à petit impact, tu la fais ou tu ne la fais pas tant pis pour toi quoi. Par exemple, notre zone logistique n'est pas la même dans tous les magasins, donc est ce que le process qu'on lance sera compatible avec, et bien ce sera au magasin de voir. »

c. L'erreur, source d'apprentissage

Un autre facteur important de la création de connaissance est l'acceptation de l'erreur, comme le soulève Damien, vendeur à La Louvière :

« L'erreur est humaine, mais ça permet aussi d'apprendre » - Entretien de Damien De Cock, vendeur à La Louvière

En effet, de par son cadre de jeu prônant le droit à l'erreur, les employés essayent et prennent des initiatives. En cas d'échec, ils en discutent entre collègues afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs voire de trouver des solutions alternatives, et innovantes donc, à un problème particulier. La notion de rendre le travail plus « humain » justifie aussi cette acceptation de l'erreur. Cependant, la condition sine qua non de l'acceptation de l'erreur est qu'un employé puisse toujours faire confiance à son collègue :

« Si un collègue au lieu de 10 lits de camp il en commande 100 à cause d'une faute de frappe, il ne va pas se faire virer, on va trouver une solution au problème. Maintenant, je vais ne pas dire que c'est mal vu, mais au niveau de la confiance il faut vraiment la garder. Si quelqu'un perd confiance en toi parce que tu sors du cadre de jeu et bien là il y a vraiment une problématique. » - Entretien de Pierre Adam, vendeur à La Louvière

d. Les projets comme catalyseurs de nouvelles connaissances

Au-delà des formations, la création des connaissances émerge à travers la création de workshops ou projets. Ces workshops sont généralement internes à un magasin et regroupent des collaborateurs de différents rayons autour d'un sujet. À Wavre par exemple, il existe une

Green Team qui s'efforce de réduire l'empreinte écologique du magasin et qui dès lors crée de nouvelles choses, connaissances en local pour atteindre cet objectif. Il y a aussi, pour l'ensemble des magasins, les *IT Lovers* qui s'assurent d'aider leurs collègues sur tous les problèmes qui peuvent survenir avec l'informatique. S'agissant de collaborateurs en rayon, ils sont directement confrontés aux problèmes et savent les résoudre rapidement, ce qui allège la charge de travail du département IT situé à Evere :

« On a créé des petites start-ups et chacun portait dans un thème différent comme la satisfaction clientèle et les événements clients. Nous, on récolte les informations, fait des workshops pour partager les idées. Mais ça prend du temps. Il y a la greenteam, le bien-être au travail... Tout le monde a sa part d'apport au sein du magasin. [...] Je pense qu'en proposant des projets, tu t'améliores, tu apprends. Il faut continuer cet intérêt pour la création et le partage. » - Entretien de Laureline Zizi, vendeuse à Wavre

Depuis la libération d'entreprise, la création des connaissances a fortement changé chez DECATHLON. En effet, de formations préconçues à la possibilité de créer ses propres formations à petite échelle, le lancement de workshops et de projets, le test de nouvelles idées, la valorisation des erreurs comme source de nouvelles connaissances... DECATHLON a considérablement favorisé la création de nouvelles connaissances à tous les niveaux.

V. Le partage des connaissances

Allant de pair avec la création de connaissance, le partage a une place importante au sein de DECATHLON. Cela se vit principalement par le travail d'équipe au quotidien pour les employés.

a. Apprendre de l'autre

Œuvrant pour un objectif commun, chaque individu est différent certes, mais cette hétérogénéité apporte une complémentarité forte fondée à la fois sur les différentes personnalités, mais aussi sur les connaissances de chacun. N'ayant pas une équipe homogène, cette diversité rend l'équipe plus agile dans sa résolution de problème :

« C'est des manières de fonctionner différentes [...] ça t'enrichit, ça te fait aborder les problèmes de manières différentes. Plus t'es intégré dans le magasin plus tu travailles avec un nombre important de personnes et au plus ça t'enrichit. » - Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

La conséquence est importante sur le partage de connaissances au sein d'une telle équipe, les employés apprennent les uns des autres et in fine apprennent sur eux même en se confrontant à l'autre. Une cohésion d'équipe va également se mettre en place motivant ceux-ci à encore plus échanger avec leurs collègues.

b. D'une pyramide à un réseau

Le nouveau rapport à la hiérarchie permet également de faciliter les échanges entre les employés de différentes « strates »:

« Mes relations sont différentes avec mon équipe, avant c'était vertical et maintenant je fais partie du groupe aussi, s'ils ont besoin d'un avis ils peuvent se tourner vers moi [...] C'est une collaboration plutôt, avec mes collègues directs, en tant que capitaine d'équipe plutôt qu'en temps qu'un président d'un club de foot. » - Entretien de Arnaud Petillon, responsable de rayon à La Louvière

Le passage d'une pyramide à un réseau affecte directement l'échange entre les individus. Le partage est ouvert à la (quasi-)entièreté du personnel plutôt que limité à sa propre équipe et son supérieur hiérarchique. En plus de partager un maximum, il est de la responsabilité de chacun d'aller chercher l'information nécessaire.

c. La technologie au service du partage

Ensuite, Arnaud Petillon soulève qu'en plus du caractère humain du partage de connaissance, il est nécessaire que l'aspect technologique suive. Le flux d'informations ne fait que croître de manière générale et il est donc important que l'informatique vienne en aide aux employés pour les aider à transmettre la bonne information à la bonne personne le plus efficacement possible. Chez DECATHLON, Google+ est utilisé comme réseau social créant ainsi des communautés parmi les différents collaborateurs en fonction d'un magasin, d'un sport ... C'est un outil qui rassemble, mais il est nécessaire d'avoir une juste balance pour ne pas être surchargé d'informations. L'argument est équivalent pour les mails, ils sont particulièrement utilisés, mais comme le soulève Damien De Cock : *« On s'axe beaucoup sur les mails, mais trop ça devient inutile »*.

d. Le collaborateur, nouveau créateur de formations

Nous abordons le sujet des formations qui est crucial pour DECATHLON. En effet, à côté des nombreuses formations proposées par le siège et disponibles sur l'intranet ou en groupe sur réservation, il existe toutes celles qui sont créées par les collaborateurs eux-mêmes. Ces

formations sont le biais principal pour le partage des connaissances. Certains managers ont encore à cœur de gérer l'apprentissage de leur équipe. Néanmoins celles-ci sont ajustables, si les besoins d'un collaborateur sont spécifiques, les formations sont adaptées.

« Chacun est autonome là-dessus. Donc tu proposes et si ça a de l'intérêt, ce sera accepté d'office. Première étape c'est créer et puis partager. Dans le partage on a fait quelques modifications, tu peux donner des formations complètes donc de A à Z pour les gens qui n'ont pas encore eu cette formation. Et maintenant, il y a des refreshes. Et on a créé des formations custom où tu ne donnerais que A, B, C et pas toute la formation parce que la personne qui t'as demandé l'info, elle a besoin de ça juste maintenant, donc tu le fais en one-one, en face-to-face, du coaching directement sur le terrain, encore une autre partie de la formation. » - Entretien de Benoît Burny, responsable de rayon à Wavre

L'analyse des différentes pratiques de création des connaissances nous a appris que la création avait été rendue accessible à tous. Le partage des connaissances suit la même logique. Nous le voyons, la collaboration vitale pour l'ensemble des collaborateurs les incite à continuellement partager entre eux sans trop se soucier de leur « grade hiérarchique. » De plus, les collaborateurs semblent jouir des outils informatiques nécessaires pour communiquer, s'informer, partager. Ces mêmes collaborateurs sont également devenus créateurs de formations afin de partager leur expertise, leur talent à l'ensemble de leurs collègues.

VI. Influence de la libération d'entreprise sur la gestion des connaissances

a. La libération des formations

Auparavant, lorsque l'entreprise n'était pas encore sur le chemin de la libération, la formation de chaque individu dépendait de son supérieur respectif. En effet, cela se faisait de manière descendante où le manager se chargeait d'assigner un plan de formation à chacun des membres de son équipe. Ces formations étaient soit imposées ou bien l'employé devait demander l'accord à son supérieur pour suivre une formation particulière. De plus les formations étaient payantes ayant comme conséquence que les magasins déjà en difficulté de chiffre d'affaires avaient encore moins d'intérêts à se former ce qui engendrait un cercle vicieux : au moins ils avaient d'argent au moins ils se formaient, au moins ils se formaient au moins ils gagnaient de l'argent. Désormais ce n'est plus le cas, chaque individu choisit par lui-même les formations qu'il juge pertinentes pour son développement personnel et les

formations sont gratuites et accessibles à tous. L'optique de DECATHLON est que tout le monde peut apporter des connaissances. En effet, ils partent du postulat que chaque personne passionnée par son sport peut apporter sa pierre à l'édifice. C'est pour cela qu'ils organisent des déjeuners avec des clients réguliers pour récolter leurs avis, leurs opinions, pour partager. Les directeurs des différentes marques sont généralement à l'écoute des commentaires des collaborateurs ainsi que des clients. Il y a donc un retour constant vers les étapes de productions, mais aussi vers les services afin d'améliorer l'expérience d'achat et d'utilisation du client.

« Là on est sur une optique d'inclure tout le monde, le responsable, la structure, le vendeur et le client. Là on a lancé un projet avec Benoit, de client test. On rentre dans la logique où toute personne passionnée par son sport peut apporter de la connaissance et nous apporter de l'intérêt par rapport à notre connaissance globale. C'est vivre avec son temps. D'avoir cette connaissance, il faut la rafraichir. Si on ne le fait pas, on tombe dans le néant. Et on ne peut plus renseigner le client. Nous en tous les cas, dans le Running, on a une grosse part à jouer parce que notre Directeur de Produit a créé dans notre groupe Google, un DRIVE, où on peut informer tout le monde de tout ce qui ne va pas, tout ce qui manque. Que ce soit une réflexion de vendeur, de client qu'on fait remonter au Directeur de Produit. On est donc tous impliqués et on a notre rôle à jouer. » - Entretien de Noémie Lazaron, vendeuse à Wavre

Par ailleurs, le choix des formations se fait avec une volonté de responsabilité de chacun, où l'employé doit avoir intégré toutes « les règles logiques » comme le mentionne Benoit Burny. Respecter son propre horaire et celui de son équipe, assurer une couverture du rayon constante sont d'autant de paramètres à prendre en compte lorsqu'un employé désire s'inscrire à une formation particulière. Arnaud Petillon, responsable de rayon à La Louvière, soutient que l'apprentissage est important, mais cet aspect libre a des conséquences dangereuses, selon lui. Il y a dès lors la nécessité de pertinence vis-à-vis de ses responsabilités, qui définirait un certain cadre :

« Les connaissances c'est le plus important je trouve. Quelqu'un qui a le savoir et qui peut le partager à tout le monde et bien c'est extraordinaire. Bien gérer apporterait plus encore, plus tu as de connaissance mieux c'est, mais ça revient à la même chose que la libération d'entreprise où il y a la nécessité d'un certain cadre. Je ne vois pas trop l'intérêt que quelqu'un travaillant dans un tel rayon aurait des connaissances sur un domaine sur lequel il n'est pas directement affecté, quoi. Ce n'est pas en relation donc ça ne servirait à rien. Il faut

que ce soit pertinent. Gestion oui, mais avec un certain cadre. » - Arnaud Petillon,
responsable de rayon à La Louvière

b. Remise en cause de la gestion de la connaissance

Au fil de nos interviews, nous avons constaté que DECATHLON traite l'humain avec beaucoup de considération en favorisant son développement personnel. Pour ce faire, une grande liberté est laissée afin que chacun puisse évoluer à sa manière au sein de l'entreprise. Il est dès lors possible à l'employé de sélectionner les formations qu'il souhaite poursuivre en fonction de ses intérêts personnels. L'individu est donc libre d'effectuer les choix qui lui semblent justes sur son lieu de travail. L'organisation n'essaye pas de le modeler à l'image qu'elle souhaiterait avoir de lui, mais c'est l'individu qui va apporter les connaissances qu'il possède à cette dernière. Il est donc considéré dans sa singularité et est libre d'être lui-même au travail. Cette authenticité permet d'apprendre encore plus des autres et de tisser des liens plus forts avec les collègues où le travail d'équipe est une valeur forte dans cette entreprise.

Par ailleurs, ce choix de liberté a de nombreuses conséquences sur la « gestion » du personnel et de ses connaissances. Tout d'abord, il n'est plus possible d'avoir un contrôle sur l'apprentissage de chaque individu. Le management se doit d'agir autrement en créant plutôt un environnement permettant à la fois à l'individu de se développer selon ses besoins, mais aussi de favoriser l'intérêt de l'organisation. Le terme « gestion », défini par le Larousse comme : « *Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose* » n'a plus de sens dans une telle organisation. Partant de l'idée que le nombre d'informations que génère une organisation est trop important, il est, selon Romuald Saenen, impossible de gérer la connaissance des employés. La connaissance va se créer :

« Via des conditions qui permettent de ne plus avoir de freins » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

Cela se fera en mettant en place un environnement inspirant et prônant l'automotivation et la liberté tout en donnant un sens aux choses. Il rajoutera également :

« Je ne pense pas gérer ma connaissance ou faire en sorte que je calcule quand j'apprends des choses. Je pense que j'ai plutôt un état d'esprit qui me permet d'être ouvert aux autres et qui me permet de demander aux autres de me challenger et donc d'apprendre. Et je ne suis pas sûr que ce soit de la gestion. Je pense que c'est plutôt une forme de faire vivre la connaissance. C'est une manière de regarder les choses, je peux regarder une expérience

comme un échec ou comme une opportunité d'apprendre. La connaissance c'est plus comme une manière de regarder les choses que quelque chose à gérer. C'est plus une culture, une manière d'être plutôt qu'une gestion. » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

c. Un travail vivant

Mis à part cette perte de contrôle de la part du management sur les employés, on assiste à l'apparition d'un « écosystème », comme Maximilien Ernst l'évoquait. Les initiatives émergent alors de toutes parts et de manière naturelle sans faire appel à des processus chronophages. Un milieu que nous pourrions qualifier de « chaotique », mais qui révèle des avantages. Voici un extrait de l'interview de Maximilien Ernst, vendeur au magasin de Wavre :

« [Julien] : Mais tu sens, en général, que c'est facile de pousser une nouvelle idée ?

[Maximilien] : Il y a les deux, d'un côté tu as DECATHLON qui veut rester dans des limites et puis tu as l'intérieur des électrons libres, tout le monde va dans toutes les directions. Je me souviens maintenant on faisait des vidéos pour montrer comment ça marchait et c'était complètement la foire. Et c'est trop bien parce que c'était libre court à tous ceux qui voulait.

[Julien] Et l'aspect « foire » n'a pas un côté négatif ?

[Maximilien] Non, c'était dans le bon sens du terme, ils sont toujours motivés. C'est vraiment quelque chose que j'ai remarqué c'est cette positive attitude et je n'ai pas l'impression qu'il y aurait de gros problèmes à mettre quelque chose de neuf en place si ça reste dans le cadre de DECATHLON, si c'est dans leurs valeurs alors ça va. »

Il y a donc bel et bien une juste adéquation entre la liberté et la responsabilité où chaque initiative doit se référer au cadre et valeurs de l'entreprise. La frontière entre ordre et désordre est floue, mais est une caractéristique constitutive de l'entreprise pour faire vivre l'écosystème.

d. Abus de liberté vis-à-vis des formations

Certains cas d'abus de liberté ont été observés concernant les plans de formations autogérés par les employés.

« Si on donne de l'autonomie, on donne de la confiance. Le but ce n'est pas qu'on soit tout le temps derrière à contrôler. Sinon, ce n'est pas de la confiance, c'est de la

supervision et ce n'est pas ça qu'on veut faire. Il y en a toujours qui abusent de ça. C'est de l'abus, il y en a. On profite du système pour faire croire qu'on fait ça alors qu'on ne le fait pas. Pour faire croire qu'on avance dans le bon sens, mais au final on s'en fout. Pour dire, je vais m'inscrire et on ne s'inscrit plus aux formations, on n'est plus impliqué. Les gens ça leur permet de faire plein de choses et de n'être plus en rayon, et c'est un peu les impacts négatifs, pour le rayon, le magasin, la boîte... Ils sont là, ils sont payés, mais ils ne font rien. C'est le cas extrême, il y en a très peu, vraiment. » - Romuald Saenen, responsable du département des ressources humaines

C'est le choix que les collaborateurs de DECATHLON ont fait d'accorder de la liberté aux employés en assumant qu'il y ait des profiteurs du système. Cependant, il est à noter que ces derniers restent marginaux malgré que cela pose quand même un problème de confiance envers ces *free-riders*.

Les conséquences de la libération d'entreprise sur la gestion des connaissances chez DECATHLON sont nombreuses. Dans un premier temps, rendant accessible à tous l'accès aux formations (tant le fait de les suivre que de les créer) ainsi que de donner la parole à tous, du client, au concepteur des produits en passant par le collaborateur, DECATHLON s'ouvre radicalement à l'apport de nouvelles connaissances. Nous assistons également à une nouvelle perception du travailleur. Ce dernier n'est plus un vendeur à qui il faut apprendre toute une série de choses sur son métier, mais bien une personne avec sa personnalité unique. Libre, considéré dans son intégralité et ayant l'entière responsabilité de son apprentissage, le collaborateur a l'opportunité de se développer un maximum tout en contribuant également au développement de son organisation. Cette liberté accordée à l'ensemble de collaborateurs donne naissance à un « *écosystème* » dans lequel le chaos semble paradoxalement avoir un sens. Quoi qu'il en soit, tous semblent conscients que ce système est attractif pour les *free-riders* désireux d'en profiter.

VII. Analyse de DECATHLON au regard de la théorie

Nous venons de décrire en profondeur la gestion des connaissances mise en place chez DECATHLON. Nous allons maintenant la comparer aux modèles et pratiques que nous introduisons en première partie de notre travail. Cette comparaison a pour objectif de répondre à notre question de recherche, à savoir l'obsolescence potentielle de ces modèles et pratiques dans un contexte « *d'entreprise libérée*. » Nous développerons quelles sont les particularités d'un tel modèle de gestion vis-à-vis de la gestion des connaissances.

Dans notre première partie, nous avons choisi de nous concentrer sur deux axes majeurs de la gestion des connaissances à savoir la création et le partage des connaissances. Au sujet de ces deux axes, un auteur en particulier avait retenu notre attention, à savoir Nonaka.

a. Création : quelles conditions faut-il offrir aux collaborateurs ?

En ce qui concerne la création des connaissances, Nonaka présentait les conditions favorables à la création des connaissances, stipulant que la connaissance naît des individualités avant de s'étendre à l'organisation. Trois conditions sont alors nécessaires afin d'offrir l'opportunité à ces individualités de créer de nouvelles connaissances : « *Intention* », « *Autonomy* », « *Fluctuation* » (Nonaka, 2002, p.440).

Chez DECATHLON, il est aisé de constater que deux de ces conditions sont remplies, à savoir la fluctuation et l'autonomie. En effet, nous le présentions ci-dessus, les collaborateurs jouissent d'une très grande autonomie dans leur travail quotidien. Nonaka le stipulait, accorder de l'autonomie à ses employés offre de la flexibilité dans l'acquisition, la création et le partage des connaissances. En ce qui concerne la fluctuation, qui se résume trivialement par l'adaptation à un environnement changeant, cette condition est également remplie puisque les collaborateurs, bien que libres et autonomes, doivent faire preuve de responsabilité et se retrouvent parfois confrontés à des événements leur imposant de repenser leur environnement. Cette condition était selon Nonaka essentielle pour créer un environnement favorable à la création de nouvelles connaissances.

Le fait de savoir si DECATHLON met en place la dernière condition, l'intention, est discutable puisqu'elle dépend plus du caractère de la personne concernée que de ce que l'organisation peut mettre en place. En effet, Nonaka abordait l'intention comme une manière personnelle de percevoir le monde qui nous entoure : quelles informations ont pour nous, de la valeur ?

Nous pouvons donc conclure que DECATHLON offre à l'ensemble de ses collaborateurs les conditions nécessaires à la création de nouvelles connaissances, du moins celles que Nonaka développait dans ses travaux.

b. Le partage des connaissances, un modèle en spirale

Intéressons-nous à présent au partage des connaissances que nous avons introduit en présentant le modèle en spirale de Nonaka, nous constatons que DECATHLON sans volontairement suivre ce modèle semble l'avoir reproduit au sein de ses différents magasins.

En effet, ce modèle avait pour objectif d'optimiser le transfert des connaissances des individus à l'ensemble de l'organisation et inversement afin de développer un apprentissage organisationnel. Analysons comment les quatre étapes de ce cycle se mettent en place chez DECATHLON.

- 1) La « *socialization* » : Lors de cette étape, la connaissance tacite est partagée. Chez DECATHLON cela prend forme dans le travail quotidien en rayon. Les collaborateurs s'écoutent entre eux, se partagent de manière informelle leurs expériences, leurs opinions, leurs connaissances. Maximilien Ernst, vendeur à Wavre nous l'expliquait : *« j'ai appris en écoutant les plus vieux faire, je me mettais à côté durant certaines conversations et tu retiens ce qu'ils disent. »* De cette manière la connaissance est rendue concrète puisqu'elle s'acquiert sur le terrain.
- 2) « *L'externalisation* » : Ce mode de transfert de connaissances de tacites à explicites est un mode particulier selon Nonaka. Cette étape consiste à extraire de ses connaissances tacites des connaissances explicites nécessitant dès lors la faculté de questionner son environnement, de réinterpréter les faits... de faire, comme nous l'avions vu, du *double-loop learning*. Il apparaît clairement que cet apprentissage en deux temps semble animer de nombreux collaborateurs chez DECATHLON, que ce soit dans les rayons ou dans les services. Romuald Saenen, le responsable des ressources humaines essaye d'insuffler à l'ensemble des collaborateurs le besoin de reconsidérer ce qui est établi, de continuellement se questionner. Damien De Cock soulèvera : *« Moi j'aime bien comprendre le pourquoi des choses en général. [...] En rayon, je suis très bon sur les têtes de gondole (=extrémité d'un rayon), Pierre le sait. En termes d'analyse chiffrée, pour moi c'est de la rigolade, ça me permet de voir ce qu'il va et ce qu'il ne va pas et ensuite je prends une décision et j'essaie »*. Cependant, certains collaborateurs expliquent parfois trop souvent le sens des choses :

« Sinon ce qu'ils aiment beaucoup c'est donner du sens aux choses. C'est parfois des trucs un peu gamin comme « Pourquoi on ne peut pas mettre un Magnum (=caisse imposante contenant les produits à placer en rayon ») devant une porte de secours ? » « Parce que devant une porte de secours c'est dangereux. » « Ah mais pourquoi c'est dangereux ? » « Et bien si il y a un feu et que les clients

doivent évacuer, et bien ils ne pourront pas passer ». Tu vois, on donne trop du sens aux choses, limite on materne et on te prend par la main. Parfois je vois certains managers parler aux gens en les « gagatisant » » - Entretien de Alex Dupont.

- 3) La « *combination* » : Lors de cette étape, les connaissances explicites sont partagées, formellement. Nonaka nous expliquait que la clé de cette étape résidait dans la reconfiguration d'informations existantes. Chez DECATHLON cela prend forme à travers les roadbooks sur de nombreux sujets. Cela prend également forme à travers leur outil d'intranet qui leur permet de rester en contact et d'échanger rapidement. Comme les *Google Drive* destinés aux marques que nous abordions plus haut. Laureline Zizi, hôtesse de caisse à Wavre nous apprenait l'existence des roadbooks :

« On fait beaucoup des roadbooks pour avoir ses repères et pour trouver l'information. » - Entretien de Laureline Zizi, hôtesse de caisse à Wavre

- 4) « *L'internalization* » : Ce mode de transfert de connaissances semblable à l'apprentissage scolaire classique est le plus courant chez DECATHLON. En effet, à travers les nombreuses formations, des connaissances explicites sont transmises aux collaborateurs. Par la suite, l'apprentissage par essai-erreur, fortement valorisé par DECATHLON, permettra aux employés de développer des connaissances tacites.

Nous le voyons, sans volontairement le suivre, DECATHLON a mis en place toute une série de pratiques à travers lesquelles le cycle d'apprentissage organisationnel prend forme.

c. DECATHLON, un exemple type des modèles orientaux ?

Après avoir comparé DECATHLON aux modèles de création et de partage des connaissances développés par Nonaka, nous serions tentés de répondre à notre première question de recherche par la négative. C'est-à-dire, non les modèles de gestion des connaissances ne sont pas obsolètes pour une entreprise non traditionnelle, libérée. Néanmoins, il n'est, dans un premier temps, pas rigoureux de n'analyser qu'un seul auteur, et dans un second temps, nous avons déjà pu constater que les modèles développés par les auteurs nippons sont à la marge de ceux développés par les nombreux auteurs occidentaux. La place des individualités dans les processus de création et de partage des connaissances étant bien plus valorisée en Orient qu'en Occident.

C'est pourquoi il nous faut également analyser les pratiques développées par les scientifiques européens ou américains. Nous allons donc les comparer à celles mises en place chez DECATHLON.

d. Comparaisons vis-à-vis des pratiques occidentales

Dans la première partie, nous avons décrit un ensemble de pratiques. Cet ensemble, bien qu'hétéroclite, donne un bon aperçu de ce que les auteurs occidentaux présentent.

1. Une cartographie des connaissances

Zack proposait aux entreprises de créer une cartographie de leurs connaissances en identifiant quelles connaissances seraient basiques, avancées ou innovantes. Corrélat à cette carte des connaissances, il conseillait également de transformer certains outils stratégiques comme une *SWOT* en l'axant autour des connaissances.

Après avoir mené nos entretiens et suite à notre expérience de stage, nous pouvons assurer que DECATHLON n'a nullement une vision stratégique de sa gestion des connaissances. Aucune cartographie n'a été établie.

2. Pratiques RH alignées à la stratégie de la connaissance

Si l'on veut analyser les pratiques RH de DECATHLON et leur alignement avec leur stratégie de la connaissance, il convient d'abord de classer DECATHLON selon un des quatre profils développés par Bierly et Daly.

Parmi les quatre profils existants, DECATHLON semble plus se situer dans la case des *exploiters*, bien qu'il y ait de la place à la création de nouvelles connaissances, l'organisation semble néanmoins maîtriser ce qu'elle connaît et se plaît à le développer toujours plus afin de conserver cet avantage compétitif. En effet, il est fréquent d'entendre auprès des collaborateurs qu'ils aiment les solutions « ça marche ! ». Si une idée a porté ses fruits, elle sera vraisemblablement réutilisée par un autre collaborateur.

Selon Bierly et Daly, un tel profil implique toute une série de pratiques RH. Nous présentons un tableau détaillé de l'ensemble de ces pratiques dans notre première partie. Ces dernières semblent parfaitement correspondre à ce qui est mis en place chez DECATHLON. En effet, pour n'en citer que trois, DECATHLON travaille en équipe autogérées, a mis en place un système d'entretien mensuel pour chaque

collaborateur avec son manager afin d'évaluer son évolution et s'axe finalement sur du team-building pour renforcer la collaboration et l'esprit d'équipe. La pratique d'entretien nous était expliquée par Dominique Dubois :

« Tous les mois tu as un entretien avec ta RH pour savoir où tu en es par rapport à tes objectifs. DECATHLON fonctionne par objectifs. Très souvent, la RH te propose de suivre telle formation pour continuer à te former. » - Entretien de Dominique Dubois.

Ces pratiques selon Bierly et Daly sont censées soutenir la gestion des connaissances et permettent comme nous le disions d'assurer une cohérence au sein de l'entreprise.

3. Le tutorat, pratique courante chez DECATHLON ?

Nous avons introduit la pratique du tutorat à la lecture de Fredy-Planchot qui, s'inspirant de la législation française, définissait le tutorat en deux temps. Dans un premier temps, le rôle du tuteur est d'accueillir les bénéficiaires du tutorat et de leur transmettre les connaissances nécessaires *« au travers d'actions de formation en situation professionnelle. »* (Fredy-Planchot, 2007, p.24). Fredy-Planchot insiste alors sur la nécessité de créer un environnement prêt à développer le tutorat puisque la rétention des connaissances est selon elle une *« prédisposition naturelle. »* La reconnaissance de l'utilité du tuteur est donc importante.

Dans l'analyse du cas du DECATHLON, il n'y a pas de tuteurs comme l'entend Fredy-Planchot. Cependant, l'ensemble des collaborateurs remplissent ces deux fonctions et ce, sans reconnaissance salariale quelconque de l'organisation. Certains collaborateurs deviennent formateurs et ont alors le rôle de former les nouveaux arrivants sur les connaissances théoriques nécessaires. Quoi qu'il en soit, l'apprentissage se fait surtout sur le terrain comme nous le confiait Maximilien Ernst, mais aussi Dominique Dubois. L'écoute des plus anciens, leur enseignement, leur accueil au sein de l'équipe sont autant d'éléments dont nous parlaient les nouveaux travailleurs chez DECATHLON.

4. Le cas de DECATHLON comme une multinationale

À la lecture de Lejeune et Vas, nous avons étudié l'enjeu de la dissémination des connaissances au sein d'une multinationale. Ces derniers avaient repéré quatre pratiques qui garantissaient une bonne dissémination des connaissances au sein d'une

multinationale, à savoir, le tutorat, l'expatriation, les formations internes et finalement la standardisation internationale de l'intranet et des règles de travail.

Nous pouvons à nouveau rapidement distinguer les similitudes entre ces pratiques et celles développées par DECATHLON. Dans un premier temps les formations internes sont très nombreuses et fortement valorisées. Deuxièmement, DECATHLON présente internationalement envoie régulièrement des managers à l'étranger ouvrir de nouveaux magasins. Romuald Saenen, le DRH, nous en parlait avec le transfert d'un Belge de la France à la Belgique :

« Un garçon qui travaillait en France qui voulait revenir travailler en Belgique (c'est un Belge) et il disait, qu'est-ce que je peux faire en Belgique ? On lui a dit : Qu'est-ce que tu vas apporter à la Belgique ? Il a pris un peu de temps, il a réfléchi et il a eu l'idée de développer un magasin petit format, petit magasin petite surface avec beaucoup plus de sport. » - Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

Troisièmement, la standardisation des magasins, des règles, mais aussi de l'intranet est extrêmement importante pour DECATHLON. On le distingue rapidement, qu'on aille dans un magasin en France, Espagne, Belgique, Chine ou même Afrique du Sud, on y trouvera le même agencement, la même enseigne bleue... Le logiciel store ainsi que la plateforme intranet MyProgress est la même pour tous. Cette standardisation est nécessaire selon Romuald Saenen.

« On ne fait pas des choses complètement différentes. On n'a pas un magasin qui a une enseigne rouge et une enseigne bleue DECATHLON, ou un DECATHLON qui s'écrit différemment de l'autre. Il y a une cohérence et le patron transmet cette cohérence. » -

Entretien de Romuald Saenen, responsable des ressources humaines au siège de DECATHLON Belgique (Evere)

Finalement, nous avons déjà abordé le sujet du tutorat chez DECATHLON. Selon Lejeune et Vas, le tuteur a plus une fonction d'accueillant que de transmetteur. Cette fonction est remplie par l'ensemble des collaborateurs qui accueillent un nouveau partenaire au sein de leur équipe. En effet, comme nous le disions plus haut, la collaboration étant considérée comme vitale, ils s'efforcent de ne laisser personne abandonné à soi-même à ses débuts.

e. Quelle est alors la particularité de DECATHLON ?

Après une brève analyse des pratiques mises en place chez DECATHLON, nous ne pouvons affirmer que les pratiques soutenues par les académiques soient obsolètes. En effet, ces dernières sont également appliquées dans une entreprise qui se dit sur le chemin de la libération.

Cela étant, nous sommes en droit de nous demander pourquoi une entreprise qui, d'un point de vue organisationnel se différencie fortement des entreprises traditionnelles, applique, parfois inconsciemment, les mêmes modèles que ces dernières ?

Notre étude de cas ainsi que les recherches de Nonaka semblent nous indiquer que la réponse se situe dans le type de management appliqué. En effet, bien que les pratiques soient les mêmes, le management de DECATHLON est radicalement différent de ce qu'on le retrouve dans des entreprises traditionnelles, que ce soit dans la vente au détail ou ailleurs.

Nous avons analysé Nonaka qui avait clôturé ses recherches sur l'apprentissage organisationnel par une revue des différents types de management et leur influence sur l'apprentissage. Il avait relevé alors un management plus efficace qu'il avait appelé le *Middle-Up-Down Management*. À la lecture de sa description du *Middle-Up-Down Management*, le rapprochement entre ses caractéristiques et DECATHLON se fait rapidement. En effet, DECATHLON semble avoir développé un *Middle-Up-Down management*. À nouveau, pour ne citer que quelques caractéristiques :

- Les acteurs créateurs de connaissances travaillent en équipes en autonomes avec pour leader et coach, leur manager (que ce soit le responsable de rayon, de caisse...)
- DECATHLON s'axe sur les synergies qui peuvent exister au sein d'une équipe de par la diversité des personnalités.
- Chaque collaborateur est encouragé à devenir un intrapreneur au sein de l'organisation à travers divers projets ou workshops
- Les responsables agissent comme des catalyseurs, présents pour épauler les membres de leur équipe et pour expliquer les motivations et la vision du top-management de DECATHLON.
- DECATHLON accepte que les choses deviennent parfois chaotiques.
- ...

DECATHLON a donc mis en place ce type de management qui selon Nonaka est le plus efficace en matière de gestion des connaissances puisqu'il garantit à tous l'accès à l'information tout en s'assurant que personne ne soit surchargé d'informations. « *For this purpose, (1) organizational members should know who owns what information, and (2) they should be related to the least number of colleagues so that they are not loaded with information in excess of each one's cognitive capacity.* » (Nonaka, 2002, p.454). Le travail en équipe autonome au sein de magasins géographiquement séparés permet à DECATHLON de remplir ces deux conditions et d'ainsi favoriser un apprentissage organisationnel compétitif. Premièrement, ces équipes étant chacune spécialisées dans un domaine précis, que ce soit un rayon spécifique en magasin ou un service particulier aux bureaux à Evreux, il sera aisé pour n'importe quel collaborateur d'aller y chercher l'information. Deuxièmement, en étant séparés géographiquement, les problèmes spécifiques d'une équipe ne concerneront que cette dernière sans trop avoir d'impact sur les équipes environnantes.

En effet, nous le présentions en introduction de cette partie, le groupe DECATHLON a une santé de fer. Cette bonne santé économique est certainement une conséquence de son efficace gestion des connaissances soutenue par un management spécifique.

f. Le Middle-Up-Down Management et « l'entreprise libérée »

Nous venons de l'analyser DECATHLON semble s'être approprié le *Middle-Up-Management* et l'appliquer. Néanmoins, ses dirigeants qui ont pour volonté de libérer complètement l'entreprise ne s'inspirent nullement de Nonaka, mais bien des auteurs que nous présentions dans notre deuxième partie, c'est-à-dire, Laloux, Carney et Getz.

Nous soulevons alors de nouvelles interrogations : « *L'entreprise libérée* » est-elle une autre manière de présenter ce que proposait Nonaka avec son *Middle-Up-Management* ? Et si non, DECATHLON est-elle réellement une *entreprise libérée* ?

Il est aisé de trouver quelques similitudes entre le *Middle-Up-Down Management* et « *l'entreprise libérée*. » En effet, premièrement, les deux modèles valorisent un travail en équipe quasi autonome. Deuxièmement, Nonaka, Carney et Getz, acceptent que certaines situations puissent devenir chaotiques dans le sens où tout n'est pas sous le contrôle du top management. En effet, il y a la volonté de laisser le « comment » aux employés, les managers ayant, eux, comme responsabilité de clarifier le « pourquoi. » Cela est également justifié selon Nonaka lorsqu'une telle situation est source de création de connaissances.

Troisièmement, ils ont une nouvelle vision du management plus axé sur l'accompagnement que le commandement.

Nous l'évoquons dans la deuxième partie, au sein d'une entreprise libérée, si le besoin s'en fait sentir, les décisions sont prises de manière collective. Dans un contexte d'organisation évolutionnaire, les décisions ne passent plus automatiquement par la hiérarchie, mais sont prises par les acteurs directement impliqués. Quoi qu'il en soit, Carney et Getz nous expliquait que le leadership se devait de partager la vision et d'expliquer la mission en laissant aux employés la manière dont ils y arriveraient.

On retrouve cette particularité dans le modèle du *Middle-Up-Down Management* où les employés ont accès à la prise de décisions au sein de leurs équipes, mais où il appartient toujours au top-managers de définir quelles sont les orientations de l'entreprise, quel objectif final souhaitons-nous... « [...] *top management sets the direction, provides the field of interaction, selects the participants in the field, establishes the guidelines and deadlines for projects, and supports the innovation process. [...] If the job of the frontline employees and lower management is to know "what is", then the job of the top management is to know "what ought to be."* In other words, the responsibility of top management in middle-up-down management is to articulate the company's conceptual umbrella. » (Nonaka, 2002, p.456). Selon Nonaka, ce mode de fonctionnement permet aux employés de prendre les décisions qui les concernent dans la vie de tous les jours et au plus proche de leurs préoccupations. Néanmoins, selon lui, ces employés peuvent être biaisés par la réalité du quotidien et pourraient alors avoir une vision trop étroite du contexte dans lequel ils évoluent. Dès lors, cela ne leur permet pas de prendre des décisions à plus long terme.

Ces deux modèles présentent un management relativement similaire, mais il subsiste quelques différences notables. Selon Laloux, les chefs d'équipes ne sont plus des chefs, mais bien des coaches et les équipes évoluent sans patron défini. Leur responsabilité étant de partager les *best practices* aux membres de leur équipe, sans forcément les imposer. Alors que selon Nonaka, les middle managers gardent le pouvoir de trancher. C'est par eux que passe la vision du top-management et c'est à eux de l'enseigner à leur équipe tout en jouant le rôle de catalyseurs au sein de l'organisation. Par ailleurs, selon Nonaka, il serait inefficace de laisser aux travailleurs de première ligne l'opportunité de participer à la définition de la vision de l'entreprise, ces derniers ayant d'après lui, une vision trop étroite de la réalité. Cependant, pour l'entreprise libérée, la participation à la définition de la vision et de la

mission est ouverte à l'ensemble des employés. De plus, le modèle de Nonaka reste essentiellement centré sur le rôle des employés et des managers alors que Laloux, Carney et Getz ont développé un modèle plus général modifiant la perception même que l'on a de l'employé. En effet, ces derniers imaginent une entreprise fondamentalement plus humaniste. La confiance est le pilier des prises de décision, les employés sont considérés dans leur intégralité et ne doivent plus agir comme l'entreprise l'entend. Finalement, nous l'abordions sous le point de l'*evolutionnary purpose*, les questions qui animent l'évolution de l'entreprise sont très introspectives. Et les employés sont invités à se poser les mêmes questions : Quelles sont mes aspirations dans cette entreprise ? Quelle est la raison d'être de l'entreprise et la mienne au sein de celle-ci ? ...

« *L'entreprise libérée* » est donc différente du *Middle-Up-Down Management*, de par sa perception humaniste des travailleurs et de par sa vision des middle managers.

Selon nous, DECATHLON est bien sur le chemin de la libération. Nous l'avons remarqué à travers nos interviews, l'humain, sa liberté, son autonomie, son bien-être, son développement sont au cœur de ses préoccupations. Néanmoins, son modèle managérial est sensiblement plus proche du modèle de Nonaka que celui de Laloux. En effet, les middle managers, comme les responsables de rayon, ont encore un pouvoir de décision au sein de leur équipe. Cependant, DECATHLON souhaite évoluer, et évolue, sur ce point. Comme nous le confiait Romuald Saenen, membre de la direction générale, de plus en plus d'initiatives transforment le rôle du middle manager en coach et par extension tentent de se séparer du caractère directif d'un leader. Le magasin de Namur n'a plus de directeur, par exemple. D'autres initiatives visant à supprimer le rôle du responsable de rayon se sont également mises en place, mais toutes n'ont pas abouti comme la volonté d'un rayon sans responsable à Wavre par exemple.

Nous pouvons donc conclure qu'en ce qui concerne le rôle de ses middle managers, DECATHLON se cherche encore. Cependant, les top managers ont cette réelle volonté de supprimer ces postes comme nous le confiait Romuald Saenen, mais aussi d'autres membres de la direction durant notre stage. Ils se détacheraient, dès lors, du *Middle-Up-Down Management*.

Nous l'avions démontré, le rôle des middle-managers au sein d'équipes autonomes et auto-organisées est la clé d'une bonne gestion des connaissances. C'est pourquoi il convient de se demander ce qui se passerait pour DECATHLON si, à terme, les middle managers et leur rôle de catalyseur et garant de l'apprentissage venaient à disparaître.

Chapitre 6 : Limites de notre partie empirique

La première limite de notre recherche se rapporte au nombre restreint de magasins au sein desquels nous avons pu réaliser nos interviews. En effet, de par notre expérience de stage, nos interviews se sont passées auprès des collaborateurs des magasins de La Louvière, Wavre et Evere. Il est dès lors possible que nous soyons passés à côté d'avis pertinents quant à notre question de recherche qui vise à montrer la pertinence des modèles de gestion de la connaissance dans un contexte d'entreprise libérée. De plus, le nombre d'interviews, s'élevant à douze, fut choisi arbitrairement pouvant dès lors être la cause d'informations manquantes potentiellement pertinentes. Néanmoins, lors des dernières interviews nous arrivions à une saturation. Par ailleurs, DECATHLON étant une entreprise « volumineuse » générant de nombreuses données tous les jours, il nous était impossible de les traiter dans leur entièreté afin d'en extraire les informations nécessaires pour parfaire notre connaissance sur DECATHLON.

Deuxièmement, nos interviews portaient sur des concepts particulièrement abstraits. La connaissance, l'autonomie, la liberté sont d'autant de concepts complexes pouvant être interprétés de différentes manières par les individus. Nous avons, et avons toujours, la nôtre et nous avons dès lors calqué nos perceptions sur les leurs pouvant résulter dans d'éventuelles ambiguïtés.

Troisièmement, il est possible que lors de nos interviews semi-directives nous ayons, sans forcément s'en rendre compte, aiguillé nos interviewés. La tournure de nos phrases pouvait peut-être suggérer davantage un type de réponse plutôt qu'une autre.

Chapitre 7 : Conclusion et recommandations

L'objectif de notre mémoire fut de confronter les modèles et pratiques scientifiques relatifs à la gestion des connaissances, aux pratiques mises en place au sein d'une « entreprise libérée. ». C'est un sujet relativement novateur puisque très peu d'auteurs s'y sont intéressés. C'est pourquoi nous avons choisi de l'aborder en réalisant une étude de cas au sein d'une entreprise sur le chemin de la libération, DECATHLON BELGIUM.

Notre première partie était donc consacrée à la définition des concepts relatifs à la gestion des connaissances, à savoir : la connaissance, qu'elle soit tacite ou explicite et la gestion des connaissances à travers la création et le transfert des connaissances. Nous avons également abordé une série de pratiques qui, selon nous, traduisaient bien les opinions des auteurs scientifiques.

Notre deuxième partie se concentrait sur la présentation de « l'entreprise libérée ». Après avoir situé « l'entreprise libérée » sur un continuum organisationnel ayant pour extrémités un idéal bureaucratique et un idéal démocratique, nous avons présenté les différentes caractéristiques de cette dernière développées par les auteurs populaires : Carney, Getz et Laloux.

La confrontation du discours scientifique à celui de ces auteurs nous a permis de soulever la question centrale de notre mémoire : Les pratiques développées par les auteurs académiques s'inscrivent-elles dans le projet spécifique de « l'entreprise libérée » ? Ne sont-elles pas obsolètes pour une organisation qui s'axe sur un management centré sur la collaboration ? Finalement, peut-on considérer « l'entreprise libérée » comme une organisation apprenante ?

L'étude de cas chez DECATHLON nous a permis de répondre à ces questions. En effet, suite aux entretiens que nous avons menés avec neuf employés en magasin et trois managers, nous avons constaté que DECATHLON met en place, selon nous, inconsciemment, les pratiques conseillées par la communauté scientifique. Ces dernières ne sont donc pas obsolètes et semblent d'ailleurs très efficaces. Au fur et à mesure de nos interviews, nous avons remarqué que chaque employé a à sa disposition de nombreux moyens fournis par l'organisation pour se former. De plus, il s'est avéré que la majorité des travailleurs sont désireux d'apprendre et de partager ce qu'ils connaissent étant, selon nous, dû à la culture d'entreprise. Nous pouvons donc répondre par l'affirmative à notre question de recherche stipulant que l'entreprise libérée est un type d'organisation apprenante.

Nous l'évoquons dans notre cinquième chapitre, un grand nombre de pratiques développés par la communauté scientifique sont d'application chez DECATHLON. Nous avons retrouvés les même pratiques RH de Bierly et Daly chez DECATHLON. Nous avons distingué la présence d'un "tutorat inconscient". Finalement, nous avons réalisé que DECATHLON en tant que multinationale mettait en place les pratiques conseillées par Lejeune et Vas. Nous avons donc cherché à comprendre comment une organisation, radicalement différente dans sa vision du management, mettait en place ces pratiques.

Suite à nos observations et à la lecture des travaux de Nonaka, nous avons conclu que ce qui caractérisait l'efficacité des pratiques de gestion des connaissances était la spécificité du modèle managérial. En effet, comme nous le mentionnons, DECATHLON appliquerait, en partie, le Middle-Up-Down Management développé par Nonaka. La force de ce modèle réside dans le rôle des middle managers comme les responsables de rayon qui coachent une équipe auto-organisée d'employés autonomes. Leur rôle de catalyseur entre les travailleurs sur le terrain et les top-managers semble être primordial en ce qui concerne la gestion des connaissances.

D'un point de vue plus humain, la philosophie d'entreprise qu'arbore DECATHLON favorise l'apprentissage au sein de l'entreprise. Il est considéré dans son entièreté, comme le soutient le principe de *Wholeness* propre à "l'entreprise libérée" lui permettant d'être épanoui à son travail, d'être parfois curieux de découvrir de nouvelles choses, d'être ouvert aux autres et ainsi d'échanger. Les employés travaillent également de manière suffisamment libre, de par le principe de *Self-management*, toujours dans le but de s'épanouir personnellement et apprendre sur leur lieu de travail. Enfin, l'apprentissage prend son sens par le principe d'*Evolutionary purpose*. Une fois que la personne a bien défini sa raison d'être au sein de l'organisation, cette dernière se sentira d'autant plus motivée à apprendre et évoluer pour son développement personnel mais aussi pour le développement de son organisation.

Cependant, dans le cas de DECATHLON, nous recommandons aux managers de communiquer davantage sur leur volonté de libérer l'entreprise. En effet, la libération d'entreprise est un processus qui change fondamentalement les mentalités de DECATHLON. Les collaborateurs doivent en effet comprendre les objectifs poursuivis par l'entreprise et les valeurs qu'elle défend. De plus, nous recommandons aux managers d'être à l'écoute des besoins des collaborateurs. Il s'avère que les conséquences de la libération comme l'autonomie qu'elle offre ne conviennent pas à tous les collaborateurs.

En effet, nous avons remarqué que certains collaborateurs ne comprennent pas en détail ce qu'implique la libération d'entreprise. Cela crée alors des malentendus qui ont pour conséquence des prises de décisions individuelles et décalées de ce que le collectif souhaite construire. Nous l'avions démontré, cela peut être nuisible à l'apprentissage organisationnel.

De plus, se prendre en charge, être responsable de son apprentissage, créer et partager spontanément de nouvelles connaissances, constituent d'une certaine manière un accroissement de la charge de travail. Il appartient alors à DECATHLON de valoriser cet accroissement. Certains collaborateurs nous confiaient en effet que leur rémunération était très faible pour ce qu'ils sont supposés accomplir et maîtriser même si cela ne reflète pas l'opinion de tous.

Finalement, nous recommandons aux managers, mais également à l'ensemble des collaborateurs de se poser la question du rôle des middle managers et de leur importance. Décider de se séparer de son manager ne devrait dépendre que des membres de l'équipe concernée. Nous pensons que certaines équipes n'ont, en effet, pas besoin de managers, mais que cela ne doit pas être généralisé à toutes les équipes. Nous pouvons en effet imaginer que les conséquences d'un tel changement sur l'apprentissage des collaborateurs de DECATHLON seraient négatives.

Pour conclure, tout au long de la rédaction de notre mémoire, nous avons été séduits par la portée humaniste de l'entreprise libérée. Le droit à l'erreur, l'autonomie, la confiance, l'acceptation des sentiments ... sont autant de concepts qui, selon nous manquent, aux entreprises traditionnelles. Cependant, c'est une philosophie très difficile à insuffler à l'ensemble des individus qui ont besoin de temps pour se l'approprier pour que, *in fine*, ces valeurs s'inscrivent dans la culture de l'entreprise. De plus, il est nécessaire de rester vigilant à chaque instant, car se qualifier d'entreprise libérée n'implique pas nécessairement de le rester. Nous sommes néanmoins convaincus qu'une série de pratiques et qu'un ensemble de modèles comme le Middle-Up-Down management devraient être utilisés par ces entreprises pour venir renforcer leurs activités. Selon nous, il y a peu de disjonctions entre d'une part, l'entreprise libérée et d'autre part les modèles scientifiques. En effet, tant que le rôle de chaque individu au sein de ces modèles et pratiques respecte la philosophie de l'entreprise libérée, la mise en place de ces dernières s'avérera efficace.

Bibliographie

- Antoncic, J. A., Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Boisot, M. (2002). The creation and Sharing of Knowledge. Dans Choo, W., C., Bontis, N. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 65-77.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.
- Buck, J. (2014). One Way to Govern : Sociocracy. *Board Leadership*, 134, 4-8.
- Carney, M., Getz, I. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Arthème Fayard.
- Castaneda, M., Kolenko, T. A., Aldag, R.J. (1999). Self-management perceptions and practices: A structural equation analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 101-120.
- Charest, G. (2004). *La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation*.
- Cohendet, P., Gaffard, J.L. (2012). Coordination, incitation et création de connaissance. *Management International*, 16, 11-19.
- Collectif des Mécéants (Berthelot, V., Bouvard, P., Canonne, P. et al.). (2015). *L'entreprise libérée : la fin de l'illusion, Tome 1 Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*. Livre blanc.
- Conseil Européen. (2000). *Conclusion de la Présidence*. Repéré à http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm
- Corbet, I. (2010). *Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment* (Thèse de doctorat). Accessible par HAL archives-ouvertes.fr. (tel-00458676)
- Davenport, H. T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Viron, F. (2014). LSMF2011 – chap1_conceptualperspective [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement ICampus: <https://icampus.uclouvain.be/> Plateforme de support aux cours donné à la LSM
- De Viron, F. (2014). LSMF2011 – chap3_implementation_process [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement ICampus: <https://icampus.uclouvain.be/> Plateforme de support aux cours donné à la LSM
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.

- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New-York: Harper & Row.
- Drucker, P. (2001, 1 novembre). The next society. *The economist*. Repéré à <http://www.economist.com/node/770819>
- Frayne, C. A. (1989). Improving Employee Performance Through Self-Management Training. *Business Quarterly*, 54(1), 46-51.
- Fredy-Planchot, A. (2007) Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue Française de Gestion*, 33(175), 23-32.
- Freund, J. (1990). *Etudes sur Max Weber*. Genève : Librairie Droz S.A.
- Fuerst, W. L., Barney, J.B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*. 19(4), 487-505.
- Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet. *Informations sociales*, 5(167), 72-80.
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gray, H. J., Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Grimand, A. (2015). *De l'émergence des mythes gestionnaires : une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes*. Saint-Etienne : Université de Jean Monnet.
- Harness, T. (2009). Research methods for the empirical study of strategic human resource management. *Industrial Management & Data Systems*, 12(2), 321-335.
- Hédia, Z. (2009). L'individu et l'organisation projet : Quelles difficultés pour quelles réponses ? *Revue française de gestion*, 6(196), 49-66.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Bruxelles : Nelson Parker.
- Larousse (n.d.) *Définition: Gestion*.
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853> (Consulté le 25/05/2016) Site web du dictionnaire Larousse.
- Larousse (n.d.) *Définition: Savoir*.
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir/71232?q=savoir#70460> (Consulté le 02/02/2016) Site web du dictionnaire Larousse.
- Lejeune, C., Vas, A. La capacité de dissémination des connaissances au sein des multinationales : une approche par les pratiques managériales. *Gestion 2000*, 29(2), 15-35.

- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Heidelberg Springer.
- Nonaka, I. (2002). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Dans Choo, W., C. Bontis, N. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 437-462.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New-York: Oxford University Press.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (3^{ème} Edition). Paris : Armand Collin.
- Paraponaris, C., Simoni, G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue française de gestion*, 7(166), 69-92.
- Polanyi, M., (1967), *The Tacit Dimension*, London: Routledge.
- Ridder, H. G., Hoon, C. (2009). Introduction to the Special Issue: Qualitative Methods in Research on Human Resource Management. *German Journal of Human Resource Research*, 23(2), 93-106.
- Roussel, P., Wacheux, F., (2005). *Management des ressources humaines : methods de recherché en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De boeck.
- Royer, I. (2005). Le management de projet : Evolutions et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*, 31(154), 113-122.
- Ryle, G. (1971 [1946]). *Knowing How and Knowing That*. New York: Barnes and Nobles.
- Sarma, S. K. (2015). Qualitative Research: Examining the Misconceptions. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 176-191.
- Schein, E. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. (3rd Edition). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Scranton, P. (2008). Le management de projet : Nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue Francaise de Gestion*, 188(189), 161-173.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, New-York: Doublebay.
- Sutton, R. I. (1997). The Virtues of Closet Qualitative Research. *Organiation Science*, 8(1), 97-106.
- Taskin, L., Dietrich, A. (2016). *Management Humain : pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel*. Bruxelles : de boeck supérieur.

Toukara, T., Arduin, P. (2014). Aligning knowledge sharing strategy with organizational culture. Dans *European Conference on Knowledge Management*. Portugal. 983-993.

Zack, M. H. (2002). Developing a Knowledge Strategy. Dans Choo, W., C., Bontis, N. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 255-276.

Annexes

I. Entretien Benoît Burny – Responsable de rayon Running

0) *Comment t'appelles-tu, quel est ton rôle chez DECATHLON et quel est ton parcours professionnel et étudiant ?*

Ok, donc moi c'est Benoit, je suis responsable de rayon depuis 2 ans. Avant ça, comment ça s'est passé ? J'ai été étudiant, ici, à l'UCL, j'ai d'abord fait des études d'architecture et puis j'ai enchaîné avec des études de sciences économiques et j'étais étudiant ici en parallèle. Et puis quand j'ai fini ma deuxième, en parallèle, je suis passé vendeur en sport collectif et à ce moment-là j'ai commencé la compta en cours du soir pendant trois ans et j'ai travaillé en même temps ici, d'abord en tant que vendeur pendant 6 mois, 7 mois et puis je suis passé en tant que responsable en course à pied et je le suis depuis bientôt 3 ans. Ça c'est mon parcours.

Il sera amené à changer dans les années à venir ?

Heu oui, j'espère, le profil d'évolution par rapport à un RCaisse, voire autre chose. Maintenant, il n'y a plus que les évolutions verticales, on est aussi sûr de l'horizontal, l'IT m'intéresse pas mal aussi, pourquoi pas du PayRoll, en soi tout devient hyper abordable. Ce sont des choses qui m'intéressent. Là pour l'instant j'ai plutôt envie de rester en magasin, j'adore le contact. Partir dans les services, je ne dis pas qu'il y a plus de contact parce qu'ils passent encore beaucoup dans les magasins, mais ce n'est plus ce contact par la vente et c'est quelque chose que j'adore. Pour l'instant je privilégie le contact magasin.

1) *Première question un peu concrète : Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à une entreprise traditionnelle, même si tu n'as pas vraiment travaillé dans une autre entreprise traditionnelle, ce que tu entends de tes amis...*

Par rapport aux jobs d'étudiant que j'ai fait, j'ai quand même vu deux trois sociétés qui sont fort hiérarchisée. Je ne dis pas qu'ici il n'y a pas de hiérarchie, mais par rapport aux prises de décisions etc. c'est pas seulement du descendant, c'est pas une décision qui est prise tout en haut de la chaîne et qui redescend c'est une décision qui peut être prise par n'importe qui et surtout par la personne qui est le plus à même de prendre cette décision, donc c'est en direct sur le terrain, si une personne de mon équipe veut prendre une décision directement en relation avec le client, il n'a pas besoin de remonter vers moi qui dois remonter vers le directeur etc. On se responsabilise chacun par rapport à notre périmètre de fonction et c'est assez percutant parce qu'il y a un gain de temps et un gain d'énergie, il n'y a pas d'infos qui se perdent et on avance beaucoup plus vite. C'est ça qui nous caractérise, c'est quasiment cette pyramide qui est complètement à plat. Tout le monde est accessible et tout le monde peut prendre des décisions, voilà. Il y a quand même une hiérarchie parce qu'il y a des infos qu'on est obligé d'imposer, mais elle n'est plus aussi nette et contraignante qu'avant.

2) *Tu parlais de la position, quelle est l'importance de la collaboration au quotidien, au sein de DECATHLON, au sein des équipes, des services... ?*

Au mieux cette collaboration fonctionne, au plus notre travail va être idéal. Que ce soit avec les services, si notre collaboration est efficace, on n'est pas toujours obligé de renvoyer un mail pour une correction ou autre que ce soit en matière de balisage, design, pricing... Plus cette collaboration est concrète, précise, logique plus on avance et on a du temps pour faire d'autres tâches. Que ce soit la collaboration entre rayons pour les mises en avant, les équipes commerce (on a une équipe commerce avec les OPéco etc...) Plus on fonctionne bien au niveau collaboration, mieux on fait notre travail.

Qu'est-ce qui fait que ça fonctionne bien ?

Ce qui fonctionne bien, c'est quand les gens d'une même équipe ou même de différentes équipes ont un objectif commun et c'est ça de se dire que tout le monde sait qu'on doit avancer. Tout le monde a bien compris ce sens, et surtout il n'est pas imposé. C'est un objectif qui est imaginé par tout monde. Un objectif que t'as compris toi-même et que tu as envie d'atteindre : tout découle tout seul. Si t'as envie d'arriver au point B et que t'es au point A. Peu importe le comment, le but c'est d'y arriver. Eviter que plein de personnes partent dans des directions opposées et on perd du temps, on perd de l'énergie et il faut se remettre dans la bonne direction. C'est la collaboration, les objectifs communs et une fois qu'ils sont définis, il n'y a plus aucun problème sur la collaboration.

3) *Si on s'oriente plus sur la gestion des connaissances, est-ce que tu penses que la gestion des connaissances en vue d'un apprentissage organisationnel est importante ?*

Jusqu'à peu, on avait un canevas (enfin tout est en train d'être remodelé). On devait suivre deux, trois formations dans les trois mois. Et donc on a un parcours de formations à suivre qui garantit justement l'efficacité de cet apprentissage qu'on a besoin par rapport à chaque poste. Maintenant, on essaye de sortir complètement de ça dans le sens où on est 100% autonome. Ça veut dire qu'avant c'était ton supérieur qui t'inscrivait à chaque formation. Si tu voulais suivre une formation, tu devais aller le trouver, lui demander et il devait t'inscrire. Maintenant ce n'est plus le cas, tout le monde est autonome. Et justement tout le monde a accès à toutes les formations. Après ça laisse la porte ouverte à tout. Mais ce qui est génial, c'est qu'on peut se dire : Ok, moi j'ai envie d'aller un petit plus loin, mais est-ce que c'est profitable à mon rayon ? À partir du moment où tu sais le justifier, tu peux accéder à tout. Donc tu es 100% autonome et tu n'as plus besoin de l'aval de ton responsable. Justement, tu as bien compris les règles que ce soit plus de 4 semaines à l'avance, que les horaires sont déjà faits, que le rayon soit couvert. Toutes les règles logiques. C'est pas moi qui les impose, ce n'est pas le magasin non plus, c'est tout le monde qui se les impose pour que le magasin fonctionne. Une fois que tu comprends ça tu t'inscris aux formations de manière logique. Et ce que tu apprends t'apporte quelque chose, mais aussi au rayon, au magasin etc...

Ça marche bien ça pour le moment ?

Ça marche super bien. Après, il y a deux types de personnes, celles qui sont motivées, les proactives. Tu demanderas à No, elle adore faire ça. Elle s'inscrit à plein de formation. Ça demande un peu de gestion, mais pour elle, elle prend de l'amplitude directement et elle se sent encore mieux au travail parce qu'elle apprend des choses qui l'intéressent. Ce n'est pas

toujours directement en rapport avec le rayon, mais les informations un peu sur le côté qui font que ça complète un petit peu sa personne. Le second type qui est moins proactif, comme c'est plus toi qui propose les formations, il stagne un peu et il ne va pas voir de lui-même les formations donc ce n'est pas encore dans toutes les mentalités. Donc c'est à ça qu'il faut encore faire attention, il y a beaucoup de gens qui se sont mis dans le train et les autres suivent. Tout changement demande du temps. C'est sympa.

4) *Quels sont les intérêts de la création et du partage des connaissances pour toi ?*

Par rapport à la création, jusqu'il y a peu aussi, les formations étaient définies à l'avance. Il y avait, je ne sais pas, 100 formations qui étaient déjà créées et les formateurs, ils s'imprégnaient du book et redistribuaient les connaissances. Maintenant, on a vu quoi, on a vu qu'au final, le constat c'est si tu as besoin de créer une nouvelle formation parce que tu as plein de compétences dans un domaine précis, si ça peut servir au magasin, on la crée. Tu la donnes, il n'y a pas de canevas écrit, c'est toi qui fais tout et tu transmets les informations à tout le monde. Il y a Morgane qui est dans le magasin ici, qui fait tout ce qui est management de l'intérieur, c'est un peu une remise en question de soi-même pour mieux se comprendre, pour mieux manager. C'était quelque chose qui n'existait pas donc elle a créé cette formation et maintenant elle l'a donnée régulièrement, ici à Wavre. C'est du management de l'intérieur. Il n'y a pas un lien direct avec la vente. C'est pour mieux se comprendre, pour se remettre en question. A première vue, ça n'a pas toujours un lien, mais quand on y regarde bien ça a un impact positif sur tout le reste. Chacun est autonome là-dessus. Donc tu proposes et si ça a de l'intérêt ce sera accepté d'office. Première étape c'est créer et puis partager. Dans le partage, on a fait quelques modifications, tu peux donner des formations complètes donc de A à Z pour les gens qui n'ont pas encore eu cette formation. Et maintenant, il y a des refresh. Et on a créé des formations custom où tu ne donnerais que A, B, C et pas toute la formation parce que la personne qui t'a demandé l'info, elle a besoin de ça juste maintenant, donc tu le fais en one-one, en face-to-face, du coaching directement sur le terrain, encore une autre partie de la formation, donc tu vois tu peux vraiment faire un truc. T'es formateur, t'as l'ensemble des informations que tu connais et tu peux les redistribuer, t'as le package A, le package B, le package C. C'est ce que tu as besoin au moment où tu as besoin. C'est aussi dans les deux sens, tu peux proposer une formation complète et tu dois aussi être là pour assouvir les demandes de chacun. C'est ce qui est vraiment différent par rapport à avant. Les nouveaux magasins n'ont pas encore de formateurs. Donc en fait, chaque magasin essaye d'être autonome dans ses formations, c'est plus rapide. Mais les nouveaux magasins n'ont pas encore des formateurs partout donc nous on va dans les autres former ceux qui deviendront formateur. Et on les donne aussi aux vendeurs.

Tu vas aller à Tournai alors bientôt ?

Peut-être, là j'ai été à Tournai parce qu'ils n'ont pas encore de moniteur Agencement Linéaire 2. Donc j'ai été là donner et il y avait le responsable exploit qui a suivi la formation en même temps que moi pour qu'il puisse la donner en autonomie par après.

En contrepartie quels seraient les dangers de ne pas faire toutes ces formations ?

Chacun aborde le travail à sa manière. On est beaucoup dans les gens motivés, en tout cas les gens qui aiment ce qu'ils font, et cherchent à évoluer. Et quand je dis évolution, ce n'est pas évolution de poste, c'est de l'évolution personnelle. Et pour évoluer personnellement, il faut apprendre. C'est autre chose que l'école, c'est le terrain de la vie et donc tu as besoin de formations pour éviter la monotonie de tous les jours. De tomber dans une rengaine, j'arrive, je mets en rayon, je donne quelques conseils et je repars... Tu vas vite perdre le pep's que tu as etc. Alors que si tu fais plein de formations etc., tu vas pouvoir avancer. Ils ont besoin des formations en plus des traditionnelles, des formations qui vont un peu plus loin pour apprendre à se connaître, évoluer... Ils ont besoin de réflexion... Donc ça c'est important. Après tout le reste, tout le monde n'est pas hyper pro-actif, il y en a qui viennent juste pour bosser. Donc c'est un peu le danger si on a trop de personnes comme ça on risque de partir sur quelque chose de plutôt linéaire avec moins de dynamisme. On se met moins à jour, on est moins efficace par rapport au produit, à la vente. Et quand je dis vente je ne parle pas que du chiffre d'affaire mais aussi de l'efficacité par rapport à ce que le client veut. Donc je pense que ça peut être dangereux si on n'est pas attentif. La formation pour moi c'est quelque chose de central, ça fait partie du bien être aussi des gens. Tous ceux qui se sentent bien en magasin, ils ont besoin d'avoir des formations. Quand j'étais nouveau, j'avais tout qui était ouvert, j'étais bouillant quoi. J'avais envie de les faire, j'allais vers mon responsable parce que là souvent c'était suivant l'accord du responsable. J'allais chez lui tout le temps à chaque entretien. « J'ai envie de faire ça, j'ai envie de faire ça » Et on planifiait ça sur du moyen terme parce qu'on ne peut pas tout faire en un coup.

Tu ne peux pas partir un mois et faire toutes tes formations ?

Oui c'est ça, ce serait bien hein, mais il ne faut pas oublier qu'on est là aussi pour tenir le rayon, que les clients nous attendent aussi, donc il faut arriver à combiner les deux. Ce qu'on arrive à bien faire je pense.

5) La manière dont se crée la connaissance, l'ensemble des collaborateurs est impliqué ?

C'est ce qu'on veut faire en tout cas, je ne dis pas que tout le monde le fait. Mais la même chose, tout le monde a la possibilité de le faire, mais pas l'obligation. Certains disent, je n'ai pas envie de faire plus que ce que je dois faire. Au final, en regardant ceux qui le font ils se disent, mais ça pourrait me faire du bien de le faire aussi, ça pourrait m'apporter des choses.

6) Au sein d'une équipe, comment se passe la collaboration entre vous, est-ce que vous avez l'occasion d'apprendre les uns des autres. Et de manière concrète comment se partage l'expertise sur certains produits, certaines manières de vendre.

Oui, d'accord, donc je vais d'abord parler au niveau de l'équipe et puis on va dire ça au niveau magasin. Au niveau de l'équipe, on n'a pas une équipe tout homogène, on n'a pas tous le même profil et chacun est différent. Il y a No qui fait plus du trail qui est une grande passionnée de la course à pied, elle s'informe beaucoup, elle se documente, elle va lire des articles en rapport avec la course et elle va les partager au groupe. Moi je cours pas mal, je ne suis pas en club non plus. Mais les étudiants aussi, Elodie fait de l'athlétisme donc elle a

aussi beaucoup de connaissances là-dedans, Zack fait de la route, moi aussi. Et en fait chacun, on teste des produits différents, on a des rapports différents avec les produits. Est-ce qu'on a eu des soucis particuliers, des bonnes surprises... Noémie elle poste souvent des articles qui viennent compléter ce qu'on a vu en VLG (Vendre la gamme), on partage des documentaires qu'on aurait vus. C'est ça qui est difficile quand tu crées une équipe c'est de trouver des gens qui sont complémentaires. S'il y en a un qui va dans l'autre sens, ça ne marche pas. Une fois que l'objectif commun est là, on se complète tous. Il y en a un qui va peut-être faire le linéaire, comme moi, j'adore ça par exemple. Il y en a un qui va travailler sur les techniques de vente. Tu vas le voir une fois deux fois et tu vas te dire, bah je ferais bien comme ça aussi. On a chacun nos capacités, on est bon dans plein de choses, mais on n'excelle pas dans les mêmes domaines. Et au niveau des magasins c'est un peu la même chose, on a des équipes qui s'occupent de plein de thèmes différents. Par exemple, je fais partie de l'équipe commerce, où il y a une personne par univers. Donc ce sont des gens qui ne travaillent pas 24h sur 24 ensemble. On se voit tous les jours, mais on ne travaille pas tout le temps ensemble. C'est des manières de fonctionner différentes, d'aborder les problèmes de manière différente et tout ça, ça t'enrichit, ça te fait aborder les problèmes de manière différente. Plus t'es intégré dans le magasin, plus tu travailles avec un nombre important de personnes et au plus ça t'enrichit. Plus t'es impliqué, plus ça va t'enrichir. Tandis que quelqu'un qui est moins impliqué, qui reste plus dans son rayon, il voit moins de personnes et il s'intègre moins.

Une personne comme ça, ça ne ralentit pas le reste de l'équipe ?

Le risque c'est que tu aies une équipe à deux vitesses. Si tu vois ce que je veux dire, c'est comme si t'es sur l'autoroute avec deux amis, vous êtes trois amis. Il y en a deux qui sont ultra motivées et qui vont rouler à 120 voire plus et l'autre voiture qui n'est pas motivée va rouler à du 80. Vous allez arriver avant les autres et vous allez commencer à vous amuser et ils ne seront pas dans le même mood que vous. Et c'est ce qui risque d'arriver. Généralement, ces personnes-là, il y a un moment où elles ne se sentent plus bien, donc elles partent naturellement. Elles sont en décalage avec tout le monde. J'ai déjà connu ça en magasin, parce qu'il y a un décalage par rapport à ce que les gens veulent et ils ne sont pas dans le même état d'esprit qu'eux. Que ce soit au niveau du magasin, je ne sais pas si on peut parler d'un rejet, mais quand tu vois que les gens motivés expliquent : « j'ai été voir ce produit là et tout, » mais le gars il s'en fout. Alors après, les personnes viendront peut-être plus lui expliquer ça. La personne s'isole toute seule. La personne décide de partir alors. Je ne parle pas de licenciement, mais la personne part d'elle-même.

Ou alors on ne la prolonge pas

Oui c'est ça. Ça se fait naturellement.

7) T'en parlais dans la question précédente, mais quel est le rôle du collaborateur et son importance ? Quel est sa relation entre lui, son patron et son apprentissage ?

On a tous des avis un peu différents. Mon avis à moi, c'est l'autonomie à 100% des gens. Moi, je vois ma fonction comme donner toutes les cartes aux gens, expliquer le contexte,

avoir une bonne intégration, donner de la confiance aux gens, pour qu'ils aient le courage et pas trop peur de faire ça. Parce que ça fait peur à certains, ce n'est pas donné à tout le monde de se dire, je suis autonome, je fais ça, ça, ça. C'est donner la confiance, leur dire, voilà vous avez tous ce terrain de jeu qui est à vous, maintenant, allez-y. Moi je n'aime pas devoir être derrière les gens et leur dire : « Ah il faudrait que tu t'inscrives à ça. » Ça me prend beaucoup d'énergie à moi, je sais le faire, je l'ai fait pendant toute une période où c'était ça qu'on nous demandait. Moi ça ne m'intéresse pas de fonctionner comme ça. Donc, je vois mon rôle comme vraiment expliquer le contexte, arriver à faire comprendre à chacun quel est l'objectif, ce n'est pas moi qui invente quel est l'objectif, on le définit ensemble, c'est un objectif commun, je suis là s'il y a des questions, pour accompagner... Si t'as un doute, je suis là pour qu'on règle ce problème-là et puis on avance. Je ne suis pas là pour être derrière et dire : ça, tu ne t'es pas encore inscrit ! S'il faut, je le fais, je peux le faire, mais ça ne m'intéresse pas. Je suis vraiment là pour accompagner, expliquer tout ce qu'ils peuvent faire. Parce qu'il y a quand même des règles, mais c'est tellement ouvert maintenant que tu peux faire tout ce que tu veux. Si tu le fais dans l'objectif qui est en rapport avec ce qui est défini au niveau du magasin, tu peux faire ce que tu veux. Le comment, je te dis, on s'en moque un petit peu. C'est vraiment aller dans le bon sens. Après chacun fait à sa sauce, et c'est normal. Et moi, je n'ai pas besoin que tout le monde fonctionne comme moi. Ce qui est intéressant c'est qu'on fonctionne tous à notre manière, mais vers l'objectif commun.

Et tes autres collègues sont plus axés autonomie aussi ?

Il y en a beaucoup qui sont axés autonomie, il y en a à qui ça fait peur par rapport à leur poste. Puisqu'en fait, ce qui est souvent tendancieux, c'est quand on parle d'autonomie, on parle de déresponsabilisation du responsable. Si je te donne de l'autonomie, c'est pour moi, me décharger des tâches etc... Alors que pas du tout. Moi je peux faire toutes les tâches, je suis formé pour ça je sais les faire, il n'y a pas de soucis. Mais si on les fait ensemble, ce sera plus percutant. Et je ne veux pas donner cette impression de déresponsabilisation. Il y en a qui ont l'impression de perdre le pouvoir. Le fait que tout le monde soit autonome c'est se dire, je ne peux pas contrôler tout de A à Z. Il y en a qui adorent ce contrôle parce qu'ils ont peut-être besoin de se sentir un peu au-dessus des autres, et peut-être parce que c'est stressant. Moi ça ne me tracasse pas, j'ai aussi de l'expérience donc ça peut jouer, mais je pense que ceux qui ont un problème avec ça c'est ceux qui aiment contrôler tout. Ils pensent que si c'est eux qui prennent la décision, ce sera la bonne décision, alors que non, c'est se dire, je laisse les gens décider. Ils vont peut-être se tromper. Moi je me suis aussi trompé à certains moments, ça arrive à tout le monde. On accepte l'erreur chez DECATHLON. À partir du moment, où tu acceptes que tu t'es trompé, que as compris pourquoi, tu retournes directement. Tu ne te trompes pas dans l'optique de mal faire, de faire du mal à tes collègues. Tu te trompes en voulant faire bien. C'est ça qui est important. Je suis là pour accompagner, et qu'on trouve ensemble la bonne manière. Donc moi l'important c'est l'autonomie.

8) *Quels sont les impacts positifs et possiblement négatifs sur le collaborateur, le magasin, DECATHLON... ?*

Alors je vais commencer par le négatif comme ça on termine sur une bonne note. Le négatif, je ne dis pas que je le vois souvent. Mais il peut arriver qu'il y ait de l'abus. Si on donne de l'autonomie, on donne de la confiance. Le but ce n'est pas qu'on soit tout le temps derrière à contrôler. Sinon, ce n'est pas de la confiance, c'est de la supervision et ce n'est pas ça qu'on veut faire. Il y en a toujours qui abusent de ça. C'est de l'abus, il y en a. On profite du système pour faire croire qu'on fait ça alors qu'on ne le fait pas. Pour faire croire qu'on avance dans le bon sens, mais au final on s'en fout. Pour dire : « je vais m'inscrire » et on ne s'inscrit plus aux formations, on n'est plus impliqué. Les gens ça leur permet de faire plein de choses et de n'être plus en rayon, et c'est un peu les impacts négatifs, pour le rayon, le magasin, la boîte... Ils sont là, ils sont payés, mais ils ne font rien. C'est le cas extrême, il y en a très peu, vraiment. Moi je ne vois que le côté positif, les gens comprennent vraiment que ce n'est pas pour leur nuire etc... L'impact positif que ça a, le collaborateur, le manager, le vendeur, le collaborateur en service... a le droit d'être autonome et d'avancer comme il le sens, à sa manière. Mais on avance tous ensemble, on se complète tous. Il y a cette cohésion d'équipe. Ce sentiment d'arriver au travail de servir à quelque chose, ce sentiment d'apprendre des choses, de toujours évoluer personnellement. Tu vois la dynamique. C'est ultra positif. C'est une ouverture, une libéralisation à tous les niveaux. Tout le monde peut postuler à n'importe quel poste, si t'es capable, si les gens te trouvent apte à ça et c'est une décision commune. Et même si tu prends une décision commune pour engager quelqu'un par exemple, c'est aussi se dire : « si on s'est trompé on rattrape tous ensemble. » Alors qu'avant, c'était le responsable qui prenait la décision et s'il se trompait, c'était lui qui s'était planté aux yeux de l'équipe. Maintenant, les gens ils comprennent mieux notre job, ils comprennent mieux ce qu'on fait, ils comprennent plus les erreurs et les fonctionnements. Si quelqu'un se trompe, on travaille tous pour récupérer. Moi je pense que c'est une très bonne décision. Il y a toujours des gens qui arriveront à passer entre les mailles d'un système très positif.

Tu crois que c'est un facteur clé du succès de DECATHLON ?

Oui, il n'y a pas que ça, mais c'est une des clés qui fait qu'on se sent bien ici.

Très bien Merci !

Merci à toi !

II. Entretien Noémie Lazaron - Vendeuse

0) Comment t'appelles-tu, quel est ton rôle chez DECATHLON, quel est ton parcours étudiant et professionnel avant ça ?

Je m'appelle Noémie, je suis vendeuse, Running et mon parcours scolaire c'est un BAC français, une année à l'étranger, 3 années de fac de droit et une année à l'IAD.

Très bien, ton parcours professionnel ?

J'ai commencé en tant qu'éclairagiste, il y a 5 ans. Et, j'ai commencé chez DECATHLON, ça va faire deux ans en décembre. J'ai passé deux dans le même rayon, 6 mois à Namur et 18 ici.

- 1) *Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à ce que tu avais déjà vécu, par rapport à une entreprise traditionnelle ?*

C'est compliqué, je dirais que c'est vachement souple comme organisation. Il y a une hiérarchie, mais elle n'est pas structurée, dans le sens où on ne doit pas monter dans la pyramide pour faire remonter son info. On peut directement aller voir le haut de la pyramide. C'est surtout par rapport au cinéma où, en tant qu'éclairagiste, je devais aller voir mon chef électro, qui allait voir le premier assistant, qui allait voir le réa... Donc là, on ne perd pas d'information sur la communication et la souplesse. Par rapport aux horaires, on les fait quand on veut, on n'a pas de carcan.

- 2) *Au niveau de la collaboration et du travail d'équipe, comment est-ce que tu le décrirais ? Quelle importance a-t-il ?*

Il est vital ! Je pense que DECATHLON ne pourrait fonctionner sans esprit d'équipe et sans une équipe. Par rayon, on ne pourrait pas être tout seul, c'est impossible à gérer. Et au niveau de l'échange de connaissance, on lui donne les connaissances qu'on a déjà et lui ses connaissances nouvelles, un regard neuf sur le magasin et je pense que ça c'est vraiment ce qui donne la dynamique de DECATHLON !

Et pour toi, qu'est-ce qui est à la base de la collaboration ?

La communication. Et je pense la souplesse et l'autonomie. Je pense que la collaboration elle fonctionne bien si on a les mêmes façons de travailler, si on a de l'autonomie les uns par rapport aux autres pour avancer dans nos projets qui nous sont propres. Et en même temps, on a besoin d'énormément de communication parce que quand il y en a un qui bosse sur son projet, c'est bien qu'il le communique pour pas que l'autre se dise en rayon : « Mince je galère. »

- 3) *Si on passe sur la gestion des connaissances, un des objectifs est de créer un apprentissage organisationnel. C'est que tous les collaborateurs ont les connaissances nécessaires pour porter DECATHLON encore plus loin. Est-ce que c'est important d'après toi ?*

Ça joue vachement rayon par rayon. On a nos façons de travailler, de s'organiser. On a nos propres formations, je pense aux Vendre La Gamme, qui nous sont propres. Après, je pense que pour tout ce qui est formation de base, vendre la base, on nous les propose, mais on propose rarement des refresh. Si pour eux c'est la base, alors il faut des refresh. Par exemple, j'aimerais resuivre la formation flux, je n'ai aucune possibilité exceptée, La Louvière. C'est donc handicapant.

- 4) *Quels sont les intérêts du partage et de la création de connaissances au sein de DECATHLON ? Et qui est impliqué ?*

Là, on est sur une optique d'inclure tout le monde, le responsable, la structure, le vendeur et le client. Là, on a lancé un projet avec Ben, de client test. On rentre dans la logique où toute personne passionnée par son sport peut apporter de la connaissance et nous apporter de l'intérêt par rapport à notre connaissance global.

Quels seraient les dangers de ne plus la gérer ?

C'est vivre avec son temps. D'avoir cette connaissance, il faut la rafraichir. Si on ne le fait pas, on tombe dans le néant. Et on ne peut plus renseigner le client.

Et au niveau de la création des nouvelles connaissances ? Qui est impliqué ?

Nous, en tous les cas, dans le Running, on a une grosse part à jouer parce que notre DSP a créé dans notre groupe Google, un DRIVE, où on peut informer tout le monde de tout ce qui ne va pas, tout ce qui manque. Que ce soit une réflexion de vendeur, de client qu'on fait remonter au DSP. On est donc tous impliqués et on a notre rôle à jouer.

Au niveau du partage tu parlais des formations, est-ce que ce système est efficace ?

Ça dépend du formateur, si c'est un formateur qui a toujours envie de donner des formations ou si c'est juste quelqu'un qui veut sortir de son rayon. On sent une différence dans la vitalité de la formation. Même s'il y en a qui sont plus théoriques comme l'approvisionnement linéaire, si en plus on nous les donne de manière très théorique, le partage n'est pas efficace.

Et toi t'en suis beaucoup des formations ?

Oui, j'en suis pas mal. Je suis peut-être celle qui en suit le plus dans le rayon. J'ai toujours envie d'apprendre. Tu te sens plus confortable dans ton travail de tous les jours lorsqu'on t'a donné des nouvelles clés pour avancer. Et il y a toutes sortes de formations, il y a des workshops aussi, les petits projets qui s'annexent aux formations comme la greenteam, où on apprend, on s'adapte etc... Je pense que ça fait partie aussi de l'apprentissage au sein du magasin.

5) *Est-ce que ce sont uniquement des formations qui viennent d'une personne, ou ça vient d'au-dessus.*

Certaines formations comme celle du management de l'intérieur émanent d'individualité et deviennent générale par la suite. Pour les autres formations, c'est plus de l'intérêt en tant que vendeur ou responsable de connaître sur le sujet. Après tu n'es pas limité, il n'y a plus de limitations. Comme la formation PayRoll qui avant était limitée aux responsables. Je vais suivre une formation à Lille pour le recrutement qui normalement n'est que pour la structure.

Pourquoi toi tu peux la suivre ?

Ça dépend des magasins, celles qui coutent cher et qui à la base, avant la libération d'entreprise ne concernaient pas les vendeurs et on ne voulait pas qu'il y ait des vendeurs. Maintenant qu'on libère DECATHLON, ils ont laissé les vieux intitulés avec les vieux destinataires, mais la plupart des formations sont libres pour tout le monde.

Il y a d'autres implications de la libération d'entreprise ?

On a plus de liberté. Les trois-quarts du temps, je décide et j'ai même plus besoin de demander si on reste dans le cadre du boulot.

- 6) *Est-ce que t'as l'impression d'apprendre des choses de tes collègues dans la vie de tous les jours ? Est-ce que si tu as besoin d'une expertise tu l'as rapidement ou tu dois attendre de suivre une formation ?*

On a toujours une réponse rapidement en magasin. On n'est jamais bloqué en attendant une formation... Il y a toujours quelques personnes pour t'aider. Benoit, le RU, un collègue avec plus d'expérience, tu peux toujours appeler quelqu'un qui saura t'aider. Au-delà du cadre magasin, on aura toujours la réponse.

Au niveau du travail, au niveau de la connaissance des produits, il y a aussi un partage ?

Il y a un partage, mais il n'y a plus que Ben et moi qui pratiquons réellement, Agui, il connaît les produits, mais pas plus. Et là c'est de la connaissance personnelle. Dès que je lis un truc dans un magazine, je forward à l'équipe, les exploits de notre ambassadeur, et on en discute en rayon.

- 7) *Quel est l'importance de ton rôle au sein du rayon et de ces pratiques ?*

Je pense que mon rôle c'est la responsabilité et l'autonomie. Je ne sais pas comment ça fonctionne dans les autres rayons, mais chacun prend les décisions qu'il veut prendre. On a Benoit qui nous épaula, mais on garde notre autonomie. Après on est dans un groupe assez soudé et voilà tout le monde partage un peu ses idées. On avance en partageant. Dans les autres rayons, je ne sais pas trop comment ça se passe. Benoit est très impliqué dans la libération et moi aussi. Peut-être que dans d'autres rayons c'est plus compliqué. Innover là-dedans, c'est plus technique. Mettre en valeur un pignon, ce n'est pas forcément évident par rapport à une chaussure ou un textile. Mais la libération partout c'est possible, mais il faut trouver quelque chose qui t'anime sur ton rayon. Il faut se redonner un but, un objectif et on se relance.

Tu crois que le rayon running pourrait servir d'exemple ?

Je pense parce que finalement ça fonctionne bien et je ne changerais pas grand-chose. Si ce n'est un petit souci de communication qui est un problème ancré à DECATHLON. On ne communique pas sur plein de choses, de détails de clôture... Parfois les esprits s'échauffent pour rien, juste parce qu'on ne communique pas. Pour moi, c'est important pour se tenir à la page. Sans communication, tu ne fais rien.

Quels sont les impacts de toutes ces pratiques sur tout le monde, du collaborateur au groupe.

Le seul négatif, c'est la couverture rayon. Si tout le monde veut suivre une formation, il faut quand même que le rayon soit couvert. Après parfois c'est difficile lors des VLG de trouver

des collaborateurs d'autres magasins pour aider ton rayon. Je ne comprends pas pourquoi. Ça se fait pour les bilans, mais pas pour les VLG. Positivement, on a aucun frein : si on veut apprendre, on peut apprendre. Si on est motivé on peut avancer. La libération d'entreprise et les formations c'est top. Il y a des personnes qui ont du mal à rentrer dans la logique de libération et qui disent je ne suis pas payé pour faire ça, ils ne sont pas super motivés. On entend ça assez facilement. Je trouve ça bête, on nous permet de tester et se planter, autant en profiter. Il y a de moins en moins de personnes résistantes.

III. Entretien Dominique Dubois

0) *Comment t'appelles-tu, quel est ton rôle chez DECATHLON et quel est ton parcours professionnel et étudiant ?*

Je m'appelle Dominique Dubois. DECATHLON a été mon premier emploi. Je le vois comme un job alimentaire synonyme de mon indépendance financière de mes parents. Je n'ai pas trop été exigeant et c'est pour ça que maintenant je suis caissier chez DECATHLON.

1) *Comment caractériserais-tu la structure organisationnelle de DECATHLON par rapport à d'autres entreprises traditionnelles ?*

Déjà, on peut dire que la structure hiérarchique est plate par rapport à d'autres magasins. Tout le monde est accessible, que ce soit le manager ou l'équipe structure. Ils sont tous très disponibles, tout le monde se tutoie. Il y a quelques règles procédurales à respecter comme à la caisse avec l'argent, la sécurité. Dans le travail quotidien, on est assez libre et dès qu'il y a un souci, on se réfère à une personne de référence pour être certain de ne pas faire de bêtise. On ne sent pas un contrôle permanent de quelqu'un qui nous observe derrière une vitrine ou des caméras de surveillance. Je n'ai pas beaucoup d'expérience d'autres entreprises excepté Carrefour où j'étais à la boucherie et où je découpais des morceaux de viande, mais pour donner un exemple, il y a une flexibilité assez chouette. Tu peux arriver en retard et repartir plus tôt si tu as un empêchement. Ils ne sont pas à cheval sur les horaires et même s'il y a des écarts dans la caisse, il n'y a pas de reproches.

2) *Comment décrirais-tu la collaboration ?*

La collaboration est obligatoire. À la caisse, il m'arrive tous les jours où je vois des articles qui n'ont pas de codes-barres et je dois toujours appeler quelqu'un en rayon pour avoir une référence sur les prix. On a tous des téléphones et on doit tous être joignables. Ce n'est pas toujours le cas, mais ce n'est pas une question d'organisation, mais de personnalité où certains sont moins coopératifs. Mais le principe c'est ça.

3) *La gestion des connaissances en vue d'un apprentissage organisationnelle est-elle importante pour toi ?*

La fonction que j'occupe ne demande pas beaucoup de savoir, j'ai une journée d'intégration, une formation de 7 heures pour pouvoir gérer la caisse. C'est pour nous donner des bases. De mon expérience personnelle, j'ai dû comprendre le fonctionnement interne de la boîte par moi-même. La question des horaires, les congés... J'ai dû l'apprendre par moi-même. À côté

de ça, pour la gestion des connaissances, tout passe par l'intranet. On invite les employés à passer par My Progress sur l'intranet et à suivre des formations. Il n'y a rien d'obligatoire. Certaines sont conseillées, on comprend que c'est bien de la faire et que c'est bien vu. Mais sinon, il n'y a pas vraiment d'obligation. C'est une question de leadership, si un chef de rayon te le demande ou que ton RH te le demande.

C'est un ordre, ou une recommandation ?

Tous les mois tu as un entretien avec ta RH pour savoir où tu en es par rapport à tes objectifs. DECATHLON fonctionne par objectifs. Très souvent, la RH te propose de suivre telle formation pour continuer à te former. Mais je pense que je suis devenu hors-course, parce qu'ils savent que je compte partir. Je pense avoir reçu moins de pression sociale et relationnelle pour me former. Et si je compare avec mes collègues. Il y en a beaucoup qui partent régulièrement en formation. Après les formations c'est toujours chouette. C'est une journée où tu ne travailles pas, où c'est un peu vacance entre guillemet. Ce n'est pas une pression, mais pour montrer ton engagement et montrer que tu es investi, c'est bien de suivre des formations.

4) *Quels sont les intérêts de partager et créer des connaissances pour DECATHLON ?*

De mon niveau, ça permet d'être d'avantage autonome. Les connaissances chez DECATHLON, j'ai surtout l'impression que c'est informatique via le logiciel Store sur les smartphones en magasin et sur les PC aussi. Tout se fait là-dessus, les étiquetages, prix, offres commerciales... Je dirais que si on veut bien connaître son travail et être efficace, c'est de gérer ce logiciel. Après il faut bien communiquer entre collègues pour savoir qui fait quoi sur ce logiciel. Puisque tout le monde a de l'influence sur ce logiciel. L'importance de la communication. La connaissance pour DECATHLON, c'est l'information et tout passe par ce logiciel-là.

Quel serait alors le danger s'il n'y avait pas ce logiciel, ou si ça ne marche pas bien ?

Je ne sais pas s'il y a des dangers ou des risques parce qu'on a jamais connu de gros problèmes avec en magasin. Après, le risque est que la concurrence puisse y avoir accès. Après, pas pour une question de gestion des connaissances, mais plutôt par rapport au travail en tant que tel. Celui qui me donne le travail, c'est plus le patron, c'est le logiciel. C'est STORE qui te dit quel écart il y a entre le stock réel et virtuel. Il y a beaucoup d'ordres qui passent par le logiciel. Ce qui est bien c'est que tu n'as plus la confrontation avec le patron. Tu n'es plus dans le schéma classique où le patron te donne des ordres. D'un autre côté, tout est enregistré, donc tu dois bien faire ton travail. Parce qu'on peut voir si tu as fait une erreur. Mais tu peux toujours combiner pour t'en sortir.

5) *Comment la connaissance est créée chez DECATHLON ? Et l'ensemble des collaborateurs est-il impliqué ?*

Je sais que toutes les personnes en rayon testent le matériel, une fois par mois. Donc pas mal de connaissances viennent de là. Pour tout ce qui est de la vie au travail, ça se fait de manière spontanée et informelle. Tu trouves les gens dont tu as besoin et quand tu en as besoin. Après

si tu veux t'informer sur des produits, des techniques... Il y a plusieurs choses mises en place. À X, le patron c'est Y, tous les mois il fait un mini bilan où il explique les chiffres, les objectifs... Donc la connaissance, elle est là. Si tu veux savoir, il suffit de la saisir.

Mais toi tu peux créer des ateliers ?

Il y a des initiatives qui sont créées. Des sorties vélos avec le client, courir... Ce n'est pas des initiatives qui sont productrices de connaissance, mais ce sont des activités pour améliorer l'ambiance sur le lieu de travail et de développer un contact avec le client. Après développer de la connaissance pure, pour moi c'est traité par des gens haut placés et qui sont ensuite appliquées. Même un chef de rayon applique les prix décidés d'en haut. Ils sont que quelques-uns à décider quels prix. Les connaissances pures sont créées dans les hautes sphères et descendent après. Les initiatives prises en magasin sont plus pour l'atmosphère au travail. Et toutes les formations comme le service clientèle, ce sont les échelons supérieurs qui nous expliquent.

6) *Comment se déroule la collaboration, et plus particulièrement comment se partage l'expertise ?*

Généralement dans les rayons, nous ne sommes pas nombreux. Parfois je suis seul pour trois rayons. Dès qu'il y a un contact client, le plus important c'est la rapidité, la réactivité. Si tu sais que quelqu'un s'y connaît mieux, tu vas le chercher et il s'en chargera. Je lui laisse l'expertise pour rester rapide et efficace. Pour que les contacts informels fonctionnent, il faut qu'il y ait une bonne ambiance dans l'entreprise. Il y a pas mal de choses organisées, les pots, les foots entre collègues et ça crée une bonne ambiance et dès qu'il y a un problème tu en parles facilement. Toutes ces activités mettent du liant entre les gens.

7) *Quels sont les impacts positifs ou négatifs de ces pratiques ?*

Je pense qu'ils font bien les choses chez DECATHLON. Mais il ne faut pas se mentir, personne n'a rêvé d'être magasinier ou caissier. Et les gens sont conscients qu'ils ne font pas le métier de leurs rêves. Il y a tous les jours des petites phrases qui te font comprendre que les gens n'aiment pas forcément leur travail et ça DECATHLON pourra faire tout ce qu'il veut. Il faudra toujours faire en sorte de motiver les gens s'ils veulent faire oublier cette notion un peu pourrie de la fonction. Après, ça marche bien, les gens sont potes... Après, il y a des tas de gens chez DECATHLON qui travaillent pas à temps-plein parce que c'est lourd. Je pense qu'ils devraient diminuer le temps de travail pour que les gens se plaisent plus au travail.

IV. Entretien Pier Agustavo Aghiemo - Vendeur

0) *Comment t'appelles-tu ? Quel est ton rôle chez Decathlon et quel est ton parcours étudiant et professionnel ?*

Ça fait deux ans que je travaille chez DECATHLON en rayon course à pieds à Wavre et mon rôle est principalement de ranger le rayon, mise en rayon d'articles et aussi conseiller les clients. Fin voilà rapidement dit.

Ça fait donc deux ans que tu travailles tous les weekends ou tu as travaillé pendant les vacances ?

Principalement les samedis et puis un jour semaine, un peu au début du quadri où les cours ne sont pas encore hyper importants. Ça peut dépendre, une fois deux fois par semaine en plus. J'ai travaillé jusqu'à 30 h semaine.

1) Première question un peu plus concrète : Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à une entreprise traditionnelle ?

Je t'avoue que je n'ai pas beaucoup d'expérience parce que c'est mon premier job étudiant donc je ne sais pas trop comparer là-dessus. Je dirais déjà : on est assez libre dans le travail. Moi en tant qu'étudiant chez DECATHLON on a des tâches à faire. Je sais, quand j'arrive dans le rayon, ce que je dois faire. Mais on n'a pas un patron qui va venir. Mais quelque chose que je trouve un peu pareil c'est laisser les gens prendre les décisions voir si ça fonctionne ou si ça fonctionne pas en laissant le temps de tester par eux-mêmes et se faire sa propre expérience là-dessus

Quand tu dis tester par eux-mêmes le fait de se tromper c'est important ou justement pas ?

Ça peut arriver de se tromper et on ne va pas... ce n'est pas grave ce que l'on a fait, il y a moyen de réparer facilement. De toute façon, moi à mon niveau, je vais te dire ce que j'ai dû faire. J'ai dû créer une tête de gondole, c'est là où on met les articles en bout de rayon, et ça ne fonctionnait pas vraiment. Ça c'est à mon niveau. Je pense qu'au niveau supérieur, il y a d'autres erreurs qui se font, mais je pense qu'il est possible de tester et d'apprendre.

2) Et à ton niveau de ce que tu connais de DECATHLON quelle est l'importance de la collaboration au quotidien dans une telle entreprise ?

Je pense que ça c'est un point fort de DECATHLON. Pour ma part, on travaille toujours en équipe dans mon rayon, DECATHLON a un peu géré ce travail d'équipe en permanence. Si on voit un collaborateur seul en rayon qui a besoin d'aide, on va venir l'aider directement.

Et quelle est la richesse de l'équipe d'après toi ? Par rapport à autre chose, justement par rapport à travailler en solitaire.

On travaille plus en équipe déjà donc on se coordonne convenablement. La richesse c'est que, il y en a un qui peut ranger en rayon pendant que d'autres personnes peuvent conseiller les clients. En plus, ils peuvent se dispatcher le travail.

3) Alors là on passe plus sur la gestion de la connaissance au sens propre, alors, dans une entreprise, pour viser un apprentissage organisationnel, donc ce que l'on entend

par là, c'est le fait que toute l'entreprise et ses membres apprennent la même chose et partage des connaissances communes à tout le monde, en quoi cette gestion est importante selon toi ?

Je trouve ça, pour moi, super important, pour déjà pouvoir conseiller les clients. Ça va aussi donner un peu le même sens à tout le monde, de se mettre un peu en accord sur la manière de faire les choses pour atteindre ensemble leurs buts et objectifs.

4) Quelles sont, selon toi, les intérêts de la création et du partage au sein d'une organisation. Et les dangers de ne pas les gérer ?

Déjà, il y a pas mal de formations dans tous les sens chez Decathlon sur de nombreux sujets. Il y en a au moins deux, trois par mois sur par exemple la sécurité qu'il faut faire au moins une fois par an. Là on va t'apprendre toutes les mesures de sécurité quand il y a un incendie ou autre. Sinon, il y a d'autres formations complémentaires, comme gérer un transpalette électrique et gérer en cas d'accident.

Et tu trouves ça bien toi en tant qu'étudiant d'avoir accès à toutes ces formations ?

En tant qu'étudiant, j'ai aussi accès à toutes ces formations, mais bon c'est clair qu'il y a une différence, parce que certains étudiants ne sont pas souvent là toutes les deux semaines, il y en a d'autres plus réguliers qui eux ont accès à ces formations. Alors, mais je ne pense pas que celui qui reste un mois aura accès à ces formations.

As-tu eu la formation Valeur-Vision-Magasin ?

Non, je ne pense pas.

C'est parce que moi j'en avais entendu parler. C'est pour les permanents dès qu'ils rentrent chez Decathlon ? Mais toi tu ne l'as pas eu ?

Je t'avoue que je n'en ai jamais entendu parler. En tout cas, celle que j'ai eue c'est la formation de l'équipe, pour les produits ou autres. On a aussi la VLG (vendre la gamme), cella là on l'a eu il n'y a pas longtemps d'ailleurs. C'est une formation où DECATHLON nous forme sur les produits, dont les nouveaux qui vont arriver et qui vraiment font une présentation complexe.

V. Entretien Romuald Saenen – Directeur en ressources humaines

0) Comment t'appelles-tu ? Quel est ton rôle chez Decathlon et quel est ton parcours étudiant et professionnel ?

Donc Romuald Saenen, mon rôle, c'est d'accompagner le changement culturel de DECATHLON. Quel est mon parcours ? Etudiant et professionnel. Donc j'ai fait des études de communication et ça fait 14 ans que je travaille pour DECATHLON, ça a été pratiquement mon premier employeur, j'ai travaillé un peu avant au Pays-Bas chez DHL dans un service

financier. J'ai travaillé comme responsable de rayon, responsable exploit, j'étais directeur en formation dans un magasin, j'ai ouvert un magasin comme directeur, et puis j'ai été directeur d'un autre magasin et là depuis quatre ans, je suis DRH de la Belgique.

- 1) *On va directement passer à la première question qui porte sur l'organisation DECATHLON. Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à une entreprise traditionnelle ?*

Pour moi, ce que nous sommes en train de mener c'est un changement culturel de l'entreprise. Il y avait une grande notion de responsabilité chez chacun, mais tout ça était très fortement orchestré par le management. Et aujourd'hui, nous sommes en train d'essayer d'ajouter la liberté dans notre manière de fonctionner. Il y a des impacts sur la manière dont on vit la responsabilité en fait : elle n'est plus nécessairement organisée par le patron, mais elle commence par pouvoir être organisée par chacun. Et donc aujourd'hui, nous, ce qu'on essaye de vivre, c'est de permettre à chacun de déployer ses talents au service de l'entreprise et du client. On parle d'un package complet : responsabilité-liberté. Pas l'un ou l'autre, parce que sinon il y a un déséquilibre qui se crée et donc ce n'est pas durable. Si je suis trop libre bah c'est top, mais par contre est-ce que ça va payer et si je suis trop responsable et que je ne prends pas d'initiatives, ça peut être bien aussi, mais par contre est-ce que je ne vais pas m'endormir. Et donc c'est comment j'amène les deux. Je n'ai pas la prétention de pouvoir le comparer à un autre système. Par contre, nous, ce qu'on essaye de vivre, c'est une entreprise où on libère la parole où les choses peuvent se dire. Je ne dis pas que ça se fait partout, mais c'est ce que nous apprenons à faire. Une entreprise où on essaye de libérer l'initiative et de l'encourager et ... voilà.

Quelle est la place de l'humain dans une telle organisation ?

Il y a une croyance de fond. C'est que le plus humain, c'est le durable et le plus efficace durablement. Ce qui sera vécu le plus humainement va durer le plus longtemps. C'est pour ça qu'on essaye d'amener les personnes dans leur entièreté dans l'entreprise, avec leur force et aussi leur fragilité. Moi, je ne conçois pas qu'on sépare la personne chez elle et la personne dans l'entreprise. La personne c'est une personne, elle vient avec tout. Et aujourd'hui c'est, comment l'entreprise accueille ça pour lui permettre de développer tous ses talents même ceux qui généralement ne sont pas permis en entreprise. Je pense, peut-être, que le fait que quelqu'un soit un parent passionné, ça peut peut-être amener quelque chose dans l'entreprise. Et si on dit : « Ça ce n'est pas permis chez nous, une fois que tu passes la porte de l'entreprise, tu deviens méchant et rigoureux. » Peut-être que tu passes à côté de talents que ces personnes pourraient avoir.

Tu disais que tu n'avais pas la prétention de comparer à d'autres entreprises, de quoi est alors née cette volonté de changer ?

La volonté de changer est venue d'un désir ou d'un rêve que les choses pouvaient être faites différemment, que les meilleures personnes pour décider ce qui est bon pour elles et pour l'entreprise c'étaient elles-mêmes et pas quelqu'un d'autre, un patron, ou je ne sais pas quoi. Et la volonté de changer, elle est venue de là. Cette confiance que si ça se fait ça marchera et

ça durera. J'ai peu travaillé dans d'autres entreprise. Evidemment, j'ai beaucoup de contacts avec l'extérieur parce que je pense qu'il est important de se challenger par rapport à l'extérieur. Donc je vois un peu comment ça vit. J'ai été voir chez Airbus la semaine passée et eux aussi avancent là-dessus. Ce que je constate, c'est que dans une EL les choses sont dites. Ce qui fait qu'il y a moins de non-dit qui bloquent les personnes. Parfois j'imagine les choses et puis finalement, elles ne sont pas vraies du tout. Donc le fait d'en parler ça permet de tirer beaucoup de situations au clair. Ça permet d'avoir moins peur. Nous, nous prôtons l'erreur comme un moyen d'apprendre et ça permet d'avoir moins peur de faire des erreurs et donc de tenter des choses d'apprendre et finalement les gens se trompent peu, quand il y a un cadre qui est assez précis, ils prennent des initiatives et dans la plus part des cas ça marche et puis quand ça marche pas tant mieux. C'est ce qu'on apprend pour que ça marche mieux la fois prochaine. Finalement, il n'y a jamais rien de mal puisque toutes les opportunités sont des opportunités de progresser.

Dans les faits, c'est issu des observations que tu as faites. C'est une idée que tu as de l'entreprise, tu le constates tous les jours ?

C'est quelque chose qui avance grâce aux volontaires. On ne peut pas déployer ça dans l'entreprise : décréter ça et le lendemain : BOUM s'est fait. Le truc, c'est comment, en tant que dirigeant, tu mets l'attention sur ce qui va prendre, sur le feu qui commence à prendre et comment tu vas l'encourager parce que ça va inspirer d'autres personnes petit-à-petit. Donc aujourd'hui, évidemment c'est d'abord une idée, c'est une conviction de fond qui se transmet à ceux qui y croient et à ceux qui ont envie d'y aller. Et petit-à-petit c'est la courbe de changement qui est en train de se mettre en route. Les first-followers emboitent le pas et puis les autres suivent. Et après, oui c'est quelque chose que je constate dans l'entreprise vraiment. Là, il y a un magasin à Namur qui va travailler sans directeur maintenant. On va ouvrir un magasin à Tournai en co-leadership. Ici (Ndlr Wavre) ils font des trucs exceptionnels... Donc ça se passe vraiment par contre ça ne se passe vraiment pas partout. Donc ça veut dire que ce n'est pas quelque chose que tu peux déployer. Avant qu'est-ce que je faisais, je disais : dans une entreprise la norme c'est d'avoir dix entretiens individuels avec ton patron par an. C'est comme ça pour tout le monde, tout le monde le faisait. Tu décrètes ça et puis tu vérifies ça. C'est : commande/contrôle, si je parle de management. Aujourd'hui c'est : « qui a envie de faire un truc ? » et puis quelqu'un fait. C'est pas du tout la même chose parce qu'on part d'abord des personnes et puis des actions émergent. On ne parle pas de comment faire les actions et puis on demande aux personnes. Et donc, il émerge des initiatives différentes, mais avec un fond commun, un fond éthique commun qui est notre cadre de jeu, nos valeurs avec : « essaye et apprend, avec partage, avec sois toi-même. »

2) Quelle est l'importance de la collaboration au quotidien dans une telle entreprise ?

Une super question je trouve ! Moi je pense que ça peut durer si nous sommes interdépendants. En fait, avant dans une entreprise classique (comme nous le sommes peut-être toujours encore sous beaucoup d'aspects) le patron a un rôle important, il assure la cohérence. C'est-à-dire que d'un côté on ne fait pas quelque chose qui est d'un côté complètement déconnant. On ne fait pas des choses complètement différentes. On n'a pas un

magasin qui a une enseigne rouge et une enseigne bleue DECATHLON, ou un DECATHLON qui s'écrit différemment de l'autre. Il y a une cohérence et le patron transmet cette cohérence. En gros, un jour le boss dit, on va changer toutes les enseignes et puis ça passe par le fait qu'on va changer toutes les enseignes partout. Et donc ça se fait de manière descendante dans une entreprise et c'est parfois encore le cas chez nous, même souvent. Par contre, travailler comme nous tentons de le faire, ça demande de rester interdépendants. Tout ce que je fais a un impact sur toute l'entreprise. Il faut que j'en sois conscient. Il faut que je crée des groupes mixtes, il faut que je consulte avant de décider. Avant, pour prendre une décision, bah si j'étais patron, j'avais le droit de la prendre : c'était mon étiquette. Aujourd'hui, tout le monde a la même égalité d'agir, je dis pas que tout le monde est égal, mais tout le monde est traité de manière égal en tant qu'être humain, à la même dignité humaine. J'ai la liberté de prendre une décision, mais ma responsabilité c'est qu'elle soit cohérente avec ce qu'on veut vivre au global. Donc ma responsabilité c'est de collaborer, c'est de consulter l'expert ou la personne qui va savoir avant de décider. Et je pense que ça c'est notre cadre de jeu. Si je ne fais pas ça, je suis hors-jeu. Donc c'est une erreur, donc il faut en parler pour dire qu'est-ce qu'on a appris. Il y a vraiment une nécessité plus d'aller voir mon patron, mais d'aller voir d'autres personnes pour être dans l'interdépendance et pas dans l'indépendance. Admettons, je décide demain d'augmenter les salaires de Wavre. C'est peut-être une super décision d'indépendant par contre le seul truc que je dois savoir c'est que ça a un petit impact sur les copains qui travaillent juste à côté. Est-ce que ça va être gagnant pour tout le monde, je ne sais pas et c'est comment je consulte les autres et comment je fais en sorte que la décision que je prends, elle me convient, mais elle ne met pas les autres dans la difficulté, ou en tout cas, elle n'empiète pas sur la liberté de décider.

Mais là tu parles d'une manière générale dans DECATHLON ? Et dans ton travail de tous les jours aussi, tu vis la même chose ?

Je ne fais rien seul. Là aujourd'hui, on avait un groupe, on était 6, avec un directeur de magasin, une personne qui travaille dans le service RH, un co-leader de magasin, une personne qui travaille dans un entrepôt, et moi et une personne qui est directrice commerciale. Et donc ensemble on a fait un point sur comment on avait envie d'avancer. Et donc ça c'est un bel exemple d'interdépendance parce qu'il y a un peu tous les services qui sont là et donc on construit un truc. Dans mon travail de tous les jours, pour moi le rôle d'un dirigeant dans une boîte comme ça c'est de vivre le sens et de faire en sorte que ce terrain de jeu, ce sens, il se sente à notre contact. Et deuxième chose c'est d'aller encourager ces initiatives, les protéger et en même temps les challenger pour qu'elles rentrent dans la bonne direction. On peut faire beaucoup d'effort et ne pas canaliser. C'est comme souffler comme ça (Il souffle dans l'air). Tu souffles dans un tube, là il y a de la puissance, pour moi c'est ça canaliser l'énergie. C'est un travail de collaboration permanente. Ça n'a pas de sens que je sois tout seul, jamais !

3) Quelle est l'importance de la gestion des connaissances en vue d'un apprentissage organisationnel ? Est-ce important ?

C'est intéressant ce terme de gestion. C'est la première fois que ça me vient en tête, parce qu'on en a parlé pas mal. Je ne sais pas si ça se gère, je ne pense pas que ça se gère, je pense que ça se libère. Je vais parler de moi.

Oui oui

Je ne pense pas gérer ma connaissance ou faire en sorte que je calcule quand j'apprends des choses. Je pense que j'ai plutôt un état d'esprit qui me permet d'être ouvert aux autres qui permet de demander aux autres de me challenger et donc d'apprendre. Et je ne suis pas sûr que ce soit de la gestion. Je pense que c'est plutôt une forme de faire vivre la connaissance. C'est une manière de regarder les choses, je peux regarder une expérience comme un échec ou comme une opportunité d'apprendre. La connaissance c'est plus comme une manière de regarder les choses que quelque chose à gérer. C'est plus une culture, une manière d'être plutôt qu'une gestion.

L'aspect de favoriser la création de nouvelles connaissances ? La création, le partage, encourager des initiatives ?

Oui cela doit se faire !

Comment est-ce mis en place ?

Je pense qu'en tant que dirigeant. Même si je n'aime pas ce terme, mais je n'ai pas mieux, ou leader. C'est de permettre aux gens d'apprendre. C'est de créer un environnement pour qu'apprendre soit possible ou pour que l'information circule ou pour créer un environnement où je peux dire les choses. Et comme ça, je permets aux autres de me dire des choses et j'apprends des autres. Pour moi, notre rôle, c'est de créer cet environnement là et puis après...

Le terme gestion des connaissances, tu as l'impression que c'est quelqu'un qui met la main sur l'apprentissage de quelqu'un en lui disant c'est de cette manière que tu dois apprendre. Tu dirais plutôt qu'il s'agit de créer un cadre où favoriser la création, favoriser le partage. Un management plus passif qu'actif.

Même sur le contenu. Il y a la manière et ce qu'on apprend. C'est comme à l'école, tu te pointes et tu as un programme. Ce qu'on apprend du programme, ce n'est rien, mais la vie à côté nous apprend beaucoup. L'école devient un environnement qui nous permet d'apprendre ce qu'on a appris. Et puis le programme, j'ai envie de dire, si on vous laisse le remplir ce ne serait pas mal. Et c'est ce que je fais dans la boîte et finalement, l'information ou la connaissance nécessaire, les gens vont la chercher. Sinon ils ne pourraient pas le faire. Il y a un rôle important, c'est d'inspirer les gens, c'est de montrer ce qu'il y a autre part. Je passe beaucoup de temps à aller ailleurs hier j'étais à une conférence, la semaine passée chez Airbus, un tiers de mon temps je fais ça pour me rendre compte qu'il existe autre chose en fait et puis j'essaie de le ramener vers la boîte. Donc Inspiration, environnement qui permet la liberté de parole, la liberté de feedback aussi et qui permet d'amener des contenus nécessaires pour bien faire ce que je dois faire. Autre chose dans l'aspiration c'est de savoir où allons-nous ensemble, c'est d'avoir une vision puissante. Si on reprend l'exemple de vos études, ou

les miennes. Moi ce qui m'a manqué à l'époque c'était le sens. Si j'avais eu un sens, je n'aurais peut-être pas fait ça. Mais après je ne regrette pas, mais le sens il n'y a peut-être pas longtemps que je l'ai. Et peut-être c'est vraiment le truc que l'école peut apporter. Mais après c'est un débat sur l'école, mais c'est la question que l'entreprise se pose. Qu'est-ce qui manquerait si DECATHLON n'existait pas dans le monde, et je vous invite à vous poser cette question. La raison d'être de vous et de l'entreprise. Une fois que tu as ça, tu peux te construire un truc.

C'est le rôle du leadership de se poser ce genre de question ?

Evidemment, oui, évidemment. C'est toujours l'exemple de liberté et compagnie. Je construis une cathédrale. C'est des sculpteurs, il y en a à qui on demande : « Tu fais quoi ? » « Bah je frappe sur une pierre. » Et l'autre à qui on demande : « Tu fais quoi ? » « Bah je sculpte une statue. » Et le dernier à qui on demande : « Tu fais quoi ? » Il répond : « Je bâtis une cathédrale. » En fait, le mec avait compris le sens de son travail. C'est la même chose pour Airbus, si tu construis des avions, fait voler les mecs qui le construisent. Ça sert à quoi de visser.

4) Quelles sont selon toi les intérêts de la création et du partage au sein d'une organisation. Et les dangers de ne pas les gérer ?

Je vois un intérêt à encourager le partage, je ne sais pas si je peux créer le partage, mais l'encourager, je peux. Et ma croyance qui me limite certainement parfois, mais qui me libère parfois, c'est que chacun peut apprendre aux autres. Quand je suis arrivé en tant que RH il y avait des parcours de formations avec la formation qui était définie en France : Comment je dois vendre partout dans le monde ? Sûrement que c'est très cohérent, mais peut-être que ça ne l'est pas aussi. Idem pour les avantages du produit, idem pour tout ça. Moi je pense qu'il y a des utilisateurs de produits en Belgique qui peuvent très bien expliquer les avantages d'un produit à leurs collègues. Ils ont certainement plus de talent que celui qui l'a conçu. Alors lui, il peut peut-être demander conseil, et c'est là que le cadre de jeu est important : Je consulte. Mais je consulte pour encore apporter quelque chose. Mais ce n'est pas le monopole de quelqu'un que de créer du contenu ou de partager du contenu. Je pense que chacun à quelque chose à apprendre à l'autre. L'intérêt pour moi c'est la création de valeur : 1) chez les personnes qui deviennent de meilleures personnes et 2) se mettre ensemble, c'est progresser également. Si chaque individu progresse, si on met une petite sauce qui bazar, bah l'ensemble va normalement aller vers quelque chose de mieux, qui crée de la valeur.

Par valeur, t'entends quoi ?

Par valeur, j'entends l'apprentissage, l'enrichissement personnel, les valeurs relationnelles, la valeur sociale, le partage entre toutes les personnes.

Surtout lié à l'humain alors ?

Et puis la valeur financière. Parce que si une entreprise, (aujourd'hui c'est encore comme ça dans le monde, et je pense que ce n'est pas encore tout de suite tout de suite prêt de s'arrêter) ne crée pas de la valeur, ça ne dure pas, ou en tout cas, j'en ai vu peu, ou ça s'appelle

autrement. Pour moi la création de valeur financière c'est une protection qui nous permet de vivre ça et donc c'est vachement important. Et les dangers de ne pas le faire ? C'est l'inverse, ce serait de stagner et d'être dans une entreprise qui ne vit plus, qui s'arrête, qui meurt.

Donc c'est vital selon toi ?

Oui ! Et la gestion pour moi, n'est pas possible. On voit le flux d'informations, c'est exponentiel le truc. C'était hyper marginal, il y a cent ans. Et puis aujourd'hui, je ne sais pas combien de vie il faudrait pour absorber le contenu d'information qui est publié en un jour, mais ça doit être énorme. Et tu ne peux pas gérer ça. Tu peux juste créer des conditions pour que les gens aillent vers ce dont ils ont besoin, mais le gérer et le trier pour eux, c'est une illusion, l'illusion du contrôle. Pour moi.

5) *Comment va se créer la connaissance selon toi, et l'ensemble des collaborateurs va-t-il être impliqué selon toi ?*

Aujourd'hui, nous essayons de l'encourager. Jenny a mis en place un réseau d'échange de talents. Via ça, via des conditions qui permette de ne plus avoir de freins. Avant par exemple, tout ce qui était formation c'était payant, par entité aujourd'hui on s'est dit : « Bah on va prendre la même somme, on va plus faire payer. Résultat des courses le fait de payer n'est plus un frein à aller se former. Parce qu'avant les magasins qui tournaient moins bien n'osaient pas aller se former parce que c'était payant. Et aujourd'hui tout le monde a les mêmes chances devant l'apprentissage. Donc c'est créer des conditions comme ça. Faire en sorte aussi que nous partagions nos erreurs. Pour moi, c'est une très grande source d'apprentissage. C'est encore une condition qui crée beaucoup de connaissances. Si en fait, je dis : « Bah j'ai fait une erreur. » Et que je la cache, je me casse et que surtout je fais attention que personne ne l'apprenne, bah j'ai une opportunité de créer de la connaissance complètement ratée. Alors que si je crée des conditions comme ça, je crée de la connaissance, je crée du partage de connaissance. Comment ça se crée, c'est des conditions. C'est de créer des conditions pour que ça se crée. Et puis ce qu'on remarque c'est que ça se fait. Tu vois en créant des conditions comme ça dans ce magasin, il y a une jeune fille qui est psychologue et elle travaille à mi-temps ici, elle a créé une formation sur le management de l'intérieur. C'est un truc que je n'aurais jamais imaginé créer ça : bah elle l'a fait. Et ça vit super bien, donc c'est un besoin et des exemples comme ça il y en a plein. Il n'y a pas que la formation, il y a des personnes qui vont aider d'autres personnes parce que ça ils savent le faire. Donc ils vont implanter un magasin à l'autre bout du pays. Voilà, parce que, je suis libre de pouvoir y aller, donc je le fais. Par contre si on dit : « Non, non, non, tu ne peux pas aller là parce que tu dois signer une feuille pour quand tu pars... » Ici tu es responsable et t'es libre. Donc tu pars donc OK ta responsabilité c'est de faire tourner l'endroit où tu es. Ta responsabilité, c'est de te faire remplacer de faire quelque chose et par contre, la liberté d'aller donner ta connaissance à un autre endroit. Et tu as la responsabilité que ça crée de la valeur, sinon ce n'est pas durable. Et donc, tu peux te tromper une fois ou deux. Mais si durablement, tu ne crées pas de valeur, les autres vont te le rappeler. Et puis est-ce que tout le monde est impliqué ? Inconsciemment oui, parce que le fait de parler à ton collègue, tu crées quelque chose. Après

consciemment, certainement pas. Mais des initiatives comme celle que Jenny est en train de lancer, j'imagine, en tout cas, j'ai l'espoir que ça va impliquer plus de monde.

6) *Cette question de comment se passe la collaboration entre collègues, tu l'as abordé, mais souhaiterais-tu préciser des choses.*

Le principe, c'est de les laisser faire un maximum en fait. Là on est en train de revoir toute la hiérarchie, on avait un directeur du retail, des régionaux, des directeurs. Et on a demandé et maintenant que voudriez-vous faire, si vous aviez le champ libre, mais en restant responsable et interdépendant. Et il y a plein de trucs qui se mettent en œuvre, ils se mettent en groupe, créer des groupes par agglomérations, parce que ça leur semble plus pratique et ça se fait en fait. Une fois par mois ils se réunissent et une fois tous les deux, trois mois on fait un point ensemble pour savoir comment on peut s'entraider quoi.

Avez-vous l'occasion d'apprendre des choses entre collègues ?

Oui énormément.

Comment se partage l'expertise ?

Je pense qu'il y a deux choses : Un, dans notre cadre de jeu, il y a j'apprends et je partage, c'est la responsabilité de chacun de partager ce qu'il sait. Deux, il y a aussi je suis responsable et donc c'est la responsabilité de chacun aussi d'aller chercher ce qu'il ne sait pas. Et aujourd'hui pour moi, c'est le mix des deux : de partager un maximum et en même temps d'aller chercher ce qui je ne sais pas. Pratiquement dans les faits, comment ça se passe ? Mais je parlais de la jeune fille tout à l'heure, pour parler d'un exemple concret, elle a une expertise sur la psychologie. Elle a voulu faire vivre ça à ses collègues, elle a fait un prototype, elle a testé parce qu'il y a je fais simple, j'apprends (aussi dans notre cadre, il y a 4 ou 5 trucs). Elle a vu que ça marchait, elle l'a fait 3 fois, 4 fois, et dont pour moi j'encourage tout le monde à essayer de petites initiatives. Et puis si ce n'est pas la bonne, on l'ajuste, on la corrige, on l'oublie, on la répète et c'est comme ça que ça prend. Et pour l'expertise c'est un peu la même chose. Je pense une expertise informatique. Avant, il y a deux ans, c'était la plus grande frustration de toutes nos équipes, on avait fait comme ça des journées, quelle est votre plus grosse pierre dans la chaussure, tout le monde disait : L'informatique. On fait la même enquête maintenant, l'informatique ne sort plus, plus du tout. Alors j'imagine ça ne reste pas génial, mais par contre on a maintenant une communauté qui a été créée par le service informatique avec des IT lovers. Dans chaque magasin, il y a des IT lovers, c'est un réseau qui partage en commun la passion de l'informatique et qui fait avancer l'entreprise là-dessus. Ils ont créé énormément de solutions pour chacun dans les magasins que ce soit travailler avec des tablettes, que ce soit avoir une personne dans le magasin qui puisse assurer la maintenance. Ça s'est passé comme ça l'équipe informatique a demandé de quoi avez-vous besoin ? Qui aime et puis c'est parti, c'est assez naturel. C'est incroyable, mais ça marche.

C'est arriver à identifier un besoin et arriver à le combler ?

Bah peut-être, s'il y a pas de besoin d'informatique, en informatique ou en support informatique tu peux le créer, mais ça ne va pas vivre. Mais tant mieux, on va faire autre

chose. Ça veut dire que ce n'est pas un truc qui vit. Par contre, si tu crées un service dans une boîte et que t'investis dedans, même si tu n'en as pas besoin le service vivra parce que les gens devront. Tandis qu'en créant des communautés comme ça, tu réponds au besoin qui est présent. Si ce n'est pas présent ta communauté ne vit pas. On a déjà essayé de créer des communautés sur d'autres sujets, elles ne vivent pas, soit parce qu'il n'y a pas de besoin, peut-être parce qu'elle est mal animée, mais je ne crois même pas. Je pense que c'est vraiment... Sinon ça vit d'une manière ou d'une autre.

Une autre initiative, pour donner un exemple un peu concret. Un garçon qui travaillait en France qui voulait revenir travailler en Belgique (c'est un Belge) et il disait, qu'est-ce que je peux faire en Belgique ? On lui a dit : Qu'est-ce que tu vas apporter à la Belgique ? Il a pris un peu de temps, il a réfléchi et il a eu l'idée de développer un magasin petit format, petit magasin petite surface avec beaucoup plus de sport. Il a doublé le nombre de sport sur la même surface. Avec tout un travail qui a été réalisé sur redéfinir l'offre etc... Et aujourd'hui, c'est un truc qui intéresse beaucoup de monde et donc tout le monde va aller voir ce magasin-là. Pourtant, il n'y a pas eu vraiment de communication sur le sujet, un peu de partage. Comme par hasard, tout le monde va voir et tout le monde est demandeur pour que cette personne vienne travailler dans leur magasin. Il y a d'autres pays qui viennent parce que c'est un besoin : s'il avait ça super ! Puis, si ce n'était pas un besoin des autres, bah voilà le truc serait mort de mort naturel, mort de vieillesse. C'est trois fois plus petit qu'à Wavre et il y a presque autant de sport, c'est compact. C'est à Hannut. Aujourd'hui ce qui va faire durer l'entreprise, c'est le client sportif qui vient et revient durablement. Si je viens parce que je fais du tennis de table, ou de la pétanque, ou du foot, je vais venir souvent parce que je pratique. Et accessoirement j'achèterai une polaire quand il fera froid. On offre d'abord au sportif qui revient. C'est un exemple d'initiative et d'expertise partagé. Et ça se fait tout seul parce qu'il y a un vrai besoin pour l'entreprise d'amener du sport. Pour que l'entreprise dure et qu'elle performe. Avant tu avais le tennis de table qui était ouvert, mais tu avais peut-être juste les raquettes, donc tu ne pouvais pas jouer. Pour jouer, il faut raquette, balles, filets.

7) Quel est selon toi le rôle du collaborateur et l'importance de la collaboration au sein de ces pratiques. As-tu quelque chose à rajouter.

Le rôle du collaborateur pour moi, c'est sa responsabilité d'apprendre et de partager. Et puis moi je pense vraiment que si quelqu'un reste seul il va s'appauvrir ou s'exclure petit à petit. Il y a cette responsabilité d'aller vers les autres. Ne pas faire ça comme un indépendant ou comme un contre-dépendant. La vraie autonomie, c'est de pouvoir demander de l'aide, pouvoir m'impliquer et aider. C'est cette responsabilité-là. J'ai la liberté de faire beaucoup de chose mais j'ai aussi cette responsabilité de nourrir l'entreprise. Je pense que généralement, c'est quelque chose qui se fait plutôt bien, parce que le fait d'aider l'autre, mais ça permet de se sentir utile. L'altruisme, c'est quelque chose de plutôt naturel chez nous. Les gens sont naturellement altruistes. Et si on crée un environnement où quand je suis altruiste, je suis récompensé bah ça incite encore plus.

8) Quels sont selon toi, les impacts positifs ou négatifs de ces pratiques et sur quoi ont-ils des impacts ?

Pour moi, l'impact positif pour le collaborateur, c'est qu'il apprend, mais pas seulement en terme de contenu, il apprend aussi sur lui-même : il apprend à aider les autres, il apprend à servir les autres, servir le client. Nous apprenons à nous remettre en question quand nous faisons des erreurs et que nous les partageons. Nous apprenons aussi à dire les choses de manière sincère, mais sans juger quand on est dans des espaces de paroles. Donc voilà, je pense qu'il y a vraiment, un vrai apprentissage personnel qui, après, peut être une plus-value dans la vie. Même si le travail c'est la vie aussi, mais dans d'autres compartiments, dans la vie en général. L'équipe pour moi devient plus performante. Quand une équipe arrive dans un niveau de partage important, généralement, c'est une équipe qui est plus performante parce qu'elle ne s'embête plus avec les non-dits, parce qu'ils sont dits. L'énergie, le temps que ça peut prendre de dire : Ah t'as vu celui-là ce qu'il a fait etc... Ça peut prendre une journée de dire ce qu'il a fait plutôt que de travailler. Par contre, si je pose une fois par mois un endroit où on peut dire qu'est-ce qui s'est bien passé, qu'est-ce qui ne s'est pas bien passé. Peut-être j'ai des frustrations, quelque chose comme ça, bah tout le mois je travaille. C'est un peu réducteur ce que je dis, mais c'est le sens. L'équipe pour moi est plus performante. Le magasin c'est la même chose, c'est vraiment une notion de magasin plus vivant, plus ouvert à l'extérieur, plus agile. Un magasin qui se dit attention il y a un danger, un magasin plus conscient. Des équipes plus conscientes. Si je vois un concurrent qui se met juste en face et que j'ai la liberté de réagir. D'aller voir, d'apprendre, bah je peux développer quelque chose qui n'existe pas dans le magasin, je peux peut-être aller visiter le concurrent, voir ce que moi je peux offrir. Renforcer mes forces plutôt que de le combattre. Qu'est-ce que j'apprends aussi de l'opportunité que j'ai laissé au magasin de se mettre en face de moi ? Etc... comment est-ce que je peux collaborer avec ce magasin plutôt que de me battre contre ? Donc voilà, moi je pense que ça crée plus de durabilité et de performance. Pour moi, c'est une entreprise qui va vivre longtemps, j'espère. Et pour la Belgique, c'est une entreprise qui va amener ces forces-là au groupe pour partager aux autres ce que nous vivons, cette manière qui, aujourd'hui, est peut-être un peu différente de faire : comment nous allons pouvoir apporter ça aux autres. Je pense que nous avons cette responsabilité de partage. Aujourd'hui ce qu'on constate, c'est que ça fonctionne vachement bien en fait. Là depuis cette année, c'est un carton. On fait des perfs +20, +19 depuis le début d'année. On a des magasins comparables, donc c'est des magasins qui ont plus de deux ans qui avant étaient en régression de chiffre d'affaire qui font +6. C'est des perfs énormes. Pour moi ce qu'on n'arrive pas encore à faire, (c'est le côté responsable) c'est transformer ça en résultat. Donc, on n'a pas un résultat qui est mauvais, mais on n'a pas un résultat qui suit la première ligne. Donc, il faut encore, aujourd'hui, de la rigueur de la discipline en terme de gestion des frais, à aller chercher. Mais en tout cas nos clients nous disent, qu'ils ont l'air content. Je pense qu'entre les lignes il y a deux trois réglages à faire. Mais je pense qu'on pourrait faire mieux entre les lignes, parce que c'est que le début là. Il y a peu de choses qui ont encore bougé, mais il y en a déjà beaucoup aussi. Il y a encore beaucoup à aller chercher. Ce sont des perfs saines.

Saines à quel niveau ?

Au niveau de la première ligne, c'est hyper sain, on est dans des clients qui reviennent toujours plus, c'est sain aussi, parce que c'est une protection pour moi, des performances

comme ça. L'actionnaire ne va pas venir nous dire, mais qu'est-ce que vous foutez. Parce ce que c'est un peu le réflexe de l'actionnaire de venir contrôler quand ça va mal. Là aujourd'hui, vu que ça va bien, on peut continuer à faire notre truc. Tandis que quand ça va mal, on te dit : « On va t'embêter pour que ça aille encore plus mal, mais on va perdre moins d'argent. » Parce qu'une entreprise qui commence par être gérée par les coûts c'est une entreprise qu'on ferme, ou qui est temporairement en difficulté. Mais moi je préfère la gérer par la satisfaction client et c'est ce qu'on est en train de faire. Et c'est comment on va transformer ça en résultat, comment on va générer ça en cash pour l'actionnaire pour que ça dure encore plus longtemps, mais c'est sur la bonne voie, plutôt.

VI. Entretien Alex Dupont

0) Comment t'appelles-tu ? Quel est ton rôle chez Decathlon et quel est ton parcours étudiant et professionnel ?

Mon nom c'est Alex Dupont.

1) On va alors passer à la seconde question. C'est plus à propos de l'organisation du travail chez DECATHLON tu vois que c'est un contexte d'entreprise libérée. Quel est ton avis là-dessus par rapport à une entreprise plus traditionnelle ?

Alors, mon avis. J'ai connu quand DECATHLON n'était pas tout à fait libéré. Ça a commencé il y a trois ans, environ. Un gros changement, c'était les caisses. Donc les employés doivent être polyvalents, ils doivent aussi bien gérer en rayon qu'en caisse. Donc voilà le principe de la libération d'entreprise qui est de donner plus de responsabilité aux vendeurs, de libérer la charge de travail du manager si pas supprimer le rôle du manager, c'est pas mal pour le vendeur, on va le dire. Mais je crois que tout n'est pas si positif tout le temps. Par exemple en caisse, à mon niveau, je dois par moment arrêter mon travail pour aller en caisse. Je n'ai pas spécialement plein d'heures à donner et je dois m'en occuper. Ça prend de mon travail en rayon qui est aussi bien un travail de mise en place en rayon, de conseil client ou de service après-vente. Le rayon golf est plus spécifique que les autres rayons, il y a beaucoup de suivi client par rapport aux produits achetés. Beaucoup de commandes externes par rapport aux autres rayons, on traite beaucoup avec des fournisseurs externes à la centrale de DECATHLON ce qui nous prend beaucoup de temps, les autres rayons n'ont pas à le faire. Sinon, la libération je trouve ça réellement génial, on donne beaucoup de responsabilités aux vendeurs, des fonctions importantes, ils se sentent valorisés dans l'entreprise. Cependant, niveau salaire, comme tu le sais bien, ce n'est pas mirobolant. Ce n'est pas mal non plus, mais bon on donne beaucoup de responsabilités aux employés sans nécessairement augmenter le salaire, je ne sais pas si c'est très juste ou moins juste, enfin

voilà c'est mon avis. Moi je ne m'inquiète pas, je suis en CDI là-bas, mais toujours en parallèle avec mes études, mais ça peut peut-être en énerver plus d'un.

Et toi, tu te verrais évoluer là-bas ?

Bah écoute, ouais pourquoi pas, devenir manager, ce qu'il y a c'est que, je trouve, que j'ai déjà fait le tour de mon métier. Ça fait trois ans et quelques que je fais du golf, j'ai déjà fait plusieurs déménagements, je connais les différentes familles à fort CA (=chiffre d'affaire), je sais comment gérer tout un rayon, la modification des prix. Fin voilà.

OK, tu vois quelque chose à rajouter ?

Non ... Fin, attends, juste quelque chose sur la libération d'entreprise. Ce n'est pas que l'on te donne l'illusion, hein, mais, on te donne l'illusion d'être libre, tu vois que t'as des responsabilités, tu peux demander ou refuser des travaux en plus, après on te dit voilà tu es libéré, tu es polyvalent, tu peux faire ton horaire toi-même. Tu t'es toujours arrangé, déjà avant avec ton manager pour le planifier, tu vois ce que je veux dire ?

Oui, oui

C'est juste qu'avec ton manager, tu fais ton horaire pour qu'il te convienne au mieux pour toi et ton manager. Mais maintenant avec l'entreprise libérée, ce n'est plus le manager qui s'en occupe c'est l'employé. Bon euh, c'est de la libération d'entreprise, oui, mais ça reste toujours un peu la même chose, dans le sens que tu vas essayer de te faire un horaire qui te convient et qui convienne aussi à ton équipe et à ton manager. On te donne un peu plus de libertés si tu veux prendre des congés ou quelque chose comme ça, mais moi avec mon manager, j'ai toujours eu ses libertés donc c'est plus une illusion qu'on te donne que de la vraie libération.

Toi qui a vécu la différence de culture, tu ne l'as pas tant ressenti que ça ?

Non, non, pas tant que ça. Et puis c'est quoi une entreprise libérée, t'as toujours ton entreprise à faire tourner, t'as toujours tes responsabilités. Si tu manques à l'appel, c'est grave quoi. Pour moi la libération d'entreprise c'est que tu ne peux choper que plus de responsabilités. En tant que personne, tu as quand même la responsabilité de t'amener à l'heure au travail, ce qui me semble normal.

Donc ça ne te semble pas si concret que ça ?

Non

Je vais passer à la question suivante, alors. Là, on s'intéresse plus à l'importance, selon toi, de la collaboration qui il y a avec ton équipe, comment tu peux évaluer cela avec ton travail au quotidien ?

Nous dans notre rayon on est 5 en tout. Il y a deux 36 heures, le manager, Nicolas, qui est aussi en 36 heures, il y a moi en 16 heures/semaine et Léandre qui est en 20 heures/semaine.

On couvre les 72 heures par semaine du magasin avec nos 144 heures par semaines. On est assez théoriquement. Point de vue collaboration, on est une équipe de 5, avec qui on s'entend vraiment super bien. Après c'est comme dans toutes les équipes, on a nos caractères différents, donc voilà. On communique beaucoup par mail, on fait tous du golf, donc tous autour de notre sport passion. En termes de charge, quand on arrive on sait tous ce que l'on doit faire (les basiques, les familles à fort CA ...) comme ça ce sont des tâches déjà faites au matin. Il y a aussi les permanences en caisse, les déchargements du camion qui doivent être faits dans les heures qui nous sont données. Ça c'est de l'organisation où l'on essaye de faire des consensus, des compromis entre nous quoi.

Et est-ce que tu sens, donc avec cette transition d'entreprise libérée, que la collaboration a évolué d'une autre manière ? À savoir dans ton équipe, et aussi avec la hiérarchie ?

Alors nous, on est une équipe hyper soudée. Mais quand on regarde parfois les autres équipes, on se demande parfois : « Ok, qu'est ce qui se passe dans cette équipe-là ? ». Pour moi mon regard n'a pas changé. En fait, ce qu'il y a, c'est qu'avant il y avait le déchargement, et c'était la seule tâche extérieure au rayon. Maintenant, il y a les caisses donc il faut gérer les deux. Tout en couvrant le rayon, tout en prenant ton heure de table. Et moi je trouve qu'avec la libération d'entreprise, où l'on veut des équipes plus autonomes, ça complique un peu le bazar puisqu'on est plus responsabilisé pour plein de chose. Je trouve que ça fou le ... pas le bordel, mais ça complique les choses. Sinon, ce qu'ils aiment beaucoup s'est donner du sens aux choses. C'est parfois des trucs un peu gamin comme « *Pourquoi on ne peut pas mettre un Magnum (=caisse imposante contenant les produits à placer en rayon)* devant une porte de secours ? » « *Parce que devant une porte de secours c'est dangereux.* » « *Ah mais pourquoi c'est dangereux ?* » « *Et bien si il y a un feu et que les clients doivent évacuer, et bien ils ne pourront pas passer* ». Tu vois, on donne trop du sens aux choses, on limite, on materne et l'on te prend par la main. Parfois quand je vois certains manager parler aux gens en les « gagatisant ».

Avec les clients ?

Non, non avec les employés.

Et t'as eu des cas concrets ?

Quand quelque chose ne va pas dans un magasin, on propose toujours un workshop. Tu vois : « *Ah, les gens ne comprennent, pas on va leur en faire un* ». Parfois, les gens doivent se débrouiller par eux-mêmes, merde ! Tu vois on ne peut pas toujours faire un workshop, demander de rassembler tout le monde et leur expliquer. Ça va encore te prendre du temps. À côté de ça ton travail doit être fait

Et vous êtes obligés d'y aller ?

Non non, c'est sur base volontaire, mais est-ce que c'est vraiment toujours utile ? Je trouve que ok, DECATHLON c'est bien mais elle n'est pas parfaite. T'es jeune, tu cherches un boulot étudiant, c'est génial il y a plein d'avantages, en terme de réduction (chaque employé

a droit, après un certain temps, à des réductions sur les produits), sur les horaires et tout ça. Mais parfois t'es vraiment pris comme un gamin. DECATHLON donne beaucoup de sens genre : « *Il ne faut pas mettre tes doigts dans la prise* ». Moi je trouve, c'est mon avis, et dans n'importe quelle autre entreprise qui sont pas « fute-fute » et t'as des processus qui sont ralentis parce que tu dois donner du sens. Je ne sais pas si c'est dû à l'entreprise libérée... Je me questionne ...

Avant cette libération on ne donnait pas plus de sens que ça ?

Non pas autant.

Et là tu trouves que c'est un peu à l'excès ?

Ouais. Un moment il faut que le travail soit fait. Que tu sois content ou pas. Voilà c'est comme ça. Il ne faut pas commencer à t'expliquer pourquoi ... enfin s'il faut le faire, tu dois comprendre, mais ne pas expliquer le pourquoi du pourquoi du comment. Et j'ai l'impression que maintenant c'est trop ça. Après c'est peut-être que la libération d'entreprise qui n'est pas achevée. Ou bien des gens qui se cherchent toujours.

C'est clair pour toi le concept d'entreprise libérée ?

Moi je pense qu'il est clair

Vous avez eu des formations pour expliquer ce changement culturel qu'ils essayent de mettre en place ?

Non pas vraiment. On a eu plus des formations sur comment tenir une caisse.

2) *Je vais passer à une autre question. On va s'intéresser désormais à la connaissance qui est en lien avec tout ce que tu peux apprendre au travail et ce que tu peux partager. Selon toi, quels seraient les enjeux de la gestion de la connaissance ? Est-ce, selon toi, important ?*

Moi je crois, que le fait que ton entreprise soit libérée, c'est bien pour ton personnel, dans le sens où on a plus de responsabilité. Moi, en tant que vendeur golf, je sais gérer une caisse maintenant, je peux suivre des formations. Je crois que d'un point de vue personnel du collaborateur, c'est vraiment génial. Il peut se former et DECATHLON peut ne pas être une fin en soi. Il pourra se développer et évoluer aussi dans d'autres boîtes. Tant que les formations ne sont pas trop superficielles. Enfin, c'est mon avis. Il y a aussi le fait que tu sois livré à toi-même, où l'on communique beaucoup entre collègues, à trouver des compromis, des idées. Ton manager est là, mais ce n'est pas lui qui va te sortir les idées, c'est toi qui doit les trouver. Tu dois toi-même te motiver à faire les choses. On aborde beaucoup de points de management entre nous. Et ça c'est vraiment super pour plus tard d'un point de vue CV personnel.

Et tu vois des dangers potentiels de ne pas gérer la connaissance ?

Par exemple, chez DECATHLON, c'est un « cimetière à master », dans le sens, t'es dans une enseigne sportive, mais tu pourrais retrouver quelqu'un qui a fait droit et qui n'a pas trouvé de stage au barreau, comme quelqu'un qui a fait sciences économiques, ingénieur de gestion, ... et j'en passe. Je crois qu'il y a beaucoup de cerveaux chez DECATHLON qui sont là qui demandent peut être qu'à être exploités, mais qui sont juste vendeur dans leur sport passion. Alors peut être que ça convient à certain, d'autres se disent que c'est temporaire. Pour moi la gestion des cerveaux chez DECATHLON n'est pas très bien faite, mais ce n'est pas de la faute à DECATHLON, qui a besoin de main d'œuvre.

Mais pour toi il y a un manque à gagner alors ?

Oui, il y a beaucoup de gens intelligents chez DECATHLON mais ce sont des cerveaux qui pourrissent. Ils font certainement bien leur travail, hein ! Autant que n'importe qui d'autre, c'est juste que ce n'est pas dans leur domaine d'étude.

3) *D'un point de vue plus concret, selon toi comment va se créer la connaissance chez DECATHLON ? Si de nouvelles choses apparaissent, quel est le processus sous-jacent ? Et est-ce que l'ensemble des collaborateurs est mobilisé ?*

Par exemple par rapport à la manière de vendre, on n'a jamais reçu de formation. Enfin s'il y a des formations comme comment vendre la gamme, mais c'est plus sur la connaissance des produits. Il n'y a pas de formations sur « comment devenir un bon vendeur ? » « Comment organiser tes conversations avec un client ? » « Comment avancer tes arguments de vente avec un client ? » etc... Je ne pense pas qu'il y ait de formation de ce type, enfin je n'en ai jamais eue.

Imaginons que tu aies l'idée d'une formation, est-ce que tu as la possibilité de mettre ça en pratique ?

Moi je pense que ce serait une plus-value chez DECATHLON d'apprendre à parler à un client dans le sens faire un bon discours de vente à un client. Tu as parfois des collaborateurs qui ne sont pas confiants dans ce qu'ils disent, malgré qu'ils sachent la caractéristique du produit. Ça fait hésiter le client, le but n'est pas de pousser le client à acheter, mais plutôt qu'il soit satisfait du produit. Le but c'est que le client revienne. Chez DECATHLON, les vendeurs ne sont pas des grands spécialistes du sport sinon ils seraient dans des magasins plus spécialisés. Mais le but est de montrer au client qu'il peut avoir confiance dans le produit.

Et si tu sens qu'il y a quelque chose que tu maîtrises, tu penses que ce serait possible que tu le partages aux autres ?

Ici vu que DECATHLON est libéré, si quelqu'un veut apporter quelque chose, il suffirait juste d'aller trouver ton directeur. Je crois qu'ils prendraient ça positivement.

4) *C'est le même style de question, mais plus au niveau du partage. Comment vous échangez entre collègues, comment se partage l'expertise ? As-tu l'occasion de le faire ?*

Tu es libre de parler à tes collègues, t'es pas à l'armée, tu peux partager, échanger, mais tout est une question de temps et de productivité. C'est un peu agaçant parce que t'as envie d'apprendre à te spécialiser, d'apprendre de tes autres collègues, mais t'as pas spécialement le temps de faire ça. Je crois que DECATHLON est ouvert aux faits que tu échanges avec les autres, mais ils ne se rendent pas compte du temps requis.

C'est un avis partagé par d'autres collègues ?

Je crois que oui.

On ne vous donne donc pas assez les moyens d'apprendre ?

Si on a les moyens, mais on n'a pas le temps. Tu as une productivité à suivre par rapport à ton chiffre d'affaire. Chez DECATHLON je crois que c'est toujours un peu trop juste, t'as pas le temps d'échanger.

5) *Selon toi, quel est le rôle d'un collaborateur chez DECATHLON ?*

Satisfaire le client

Et niveau interaction entre collègues ?

Notre rôle est d'aider l'autre, si tu maîtrises quelque chose plus que lui, c'est une priorité aussi. Ne pas être trop introverti. Etre disponible. Ce qui est difficile car c'est du temps quoi.

6) *Comme dernière question, je voudrais te demander quels seraient les impacts, positifs ou négatifs de toutes ces pratiques que l'on a discutées. Et sur quoi ces impacts agiraient ?*

Je crois que le fait de libérer les gens, de les former, ça te permet d'entreprendre. Il faut bien gérer le temps, on ne peut laisser les gens faire ce qu'ils veulent, il faut un projet derrière. Mais si on leur permet de réaliser des choses, de mener des projets intra-entreprise pour développer plein de choses. Ça permettra de donner encore plus une bonne image à DECATHLON.

VII. Entretien Arnaud Petillon – Responsable de rayon « Montagne »

1. *Première question introductive, est ce que tu peux te présenter, ton rôle chez DECATHLON, ainsi que ton parcours étudiant et professionnel ?*

Je m'appelle Arnaud Petillon, j'ai 26 ans, je travaille chez DECATHLON depuis un peu moins de deux ans maintenant. Je suis arrivé en septembre 2014 toujours au magasin de La Louvière. Je suis responsable du rayon Montagne-Santé Découverte. Je suis d'abord arrivé en tant que responsable Ski puis Ski-Santé Découverte. Et maintenant depuis janvier j'ai toute la Montagne-Santé Découverte. Je fais aussi partie de l'équipe communication du magasin, depuis un peu plus d'un an. C'est cool parce que c'est un peu plus varié on sort du cadre, où l'on essaye de varier la communication sur les écrans et entre nous aussi. Concernant mon parcours étudiant, j'ai fait plusieurs choses. J'ai fait ma rhéto en Flandre, ensuite gestion à

Bruxelles, mais je n'étais pas trop à l'aise avec l'université donc je suis parti à Louvain-la-Neuve en éducation physique, j'ai raté deux ans du coup je me suis retrouvé avec aucun diplôme en poche et trois ans de perdus donc là je me suis dit il est temps de se bouger. Donc j'ai commencé à travailler, j'ai suivi des cours du soir en marketing pendant 3 ans.

2. *Pourrais-tu me présenter la manière dont tu perçois l'entreprise libérée chez DECATHLON ? En comparant aussi à d'autres entreprises où tu as déjà travaillé.*

Je pense que chez DECATHLON on est déjà bien avancé là-dessus, du moins ça fait un an que ça a fort avancé. Depuis le moment où je suis arrivé et maintenant, il y a beaucoup de différences. L'exemple le plus concret c'est au niveau des congés par exemple : avant il fallait demander l'autorisation du directeur. Maintenant c'est nous, en tant que responsable qui assurons une équipe, on est assez autonome de gérer cela, on s'arrange entre nous. Donc ça a pas mal évolué pour nous, mais aussi pour les équipes, on essaye maintenant de mettre en place cette libération d'entreprise, que les gens soient plus autonomes et prennent des initiatives. Que ce soit pour leur métier ou dans leur quotidien. Je me souviens j'avais suivi une formation manager responsabilisant et dedans il y avait une vidéo d'une entreprise dans le nord de la France qui était pionnière dans la libération. Chaque ouvrier pouvait revoir l'ergonomie de son travail, si il voyait qu'un geste n'était pas des plus productif, c'est libre à lui de changer son poste de travail pour que ce soit plus rentable, pour qu'il soit mieux mis entre guillemets. Je me souviens ça m'avait marqué. Par contre, ce que je trouve chez DECATHLON, c'est qu'il n'y a parfois pas trop de cadre. C'est un peu paradoxale pour une libération d'entreprise de mettre un cadre, mais je pense qu'il faut parfois mettre des limites. Enfin, pas vraiment des limites, mais que ce soit bien clair pour tout le monde et pas partir en vrille dans je m'inscris dans plein de formations différentes. Je suis autonome, mais je mets en péril le rayon parce que je ne suis pas là tel jour alors que mon collègue est en rayon seul. Alors il n'y a quasi personne en rayon donc voilà le cadre c'est de pas interdire aux gens, mais de dire : « Tiens, est ce que c'est le meilleur moment pour la suivre ta formation, n'y a-t-il pas un autre moment pour la suivre ».

Beaucoup de gens raisonnent ainsi ? À savoir « je me forme un maximum sans avoir « un sens de responsabilité » ?

Beaucoup je ne sais pas, mais je sais que certains, et c'est humain hein, mais on essaye de tester les limites d'aller le plus loin jusqu'à ce que quelqu'un nous mette une limite. Ici on a eu le cas deux trois fois, des prises d'initiatives qui sont bien, mais ce n'est pas le meilleur moment et parfois ils ont du mal à comprendre, on nous dit d'oser, mais parfois ce n'est pas le meilleur moment donc on nous cadre. C'est un peu ce manque d'explications, où l'on peut tout faire en s'en foutant du reste. Ce n'est pas ce que je reproche à DECATHLON. Chaque personne est assez autonome pour se poser la question, est ce que je dois plus le faire ou ne pas le faire. Dans le magasin ici par exemple, c'est plutôt aller faire la remarque et remettre en question, c'est dire « Bah tiens, si on me fait la remarque c'est peut-être pas le meilleure moment donc je me remets en question et la prochaine fois je ferai mieux ».

Et toi dans ton job de manager, l'aspect qu'il y ait moins l'info descendante, mais dans les deux sens, ce n'est plus vraiment pareil. Comment tu le vis au quotidien ?

C'est plus comme avant, où le responsable dit fais ci fais ça. Maintenant c'est plutôt une approche d'accompagnement où le collaborateur prend les devants et moi c'est super j'en demande pas mieux. Je les accompagne pour les développer donc ouais ça a bien changé.

Et quid de la place de la collaboration dans un tel milieu ?

Ce n'est pas que c'est le plus dur, mais il faut arriver à, pas mettre de l'eau dans son vin, mais je délègue plus d'autonomie et liberté. Mes relations sont différentes avec mon équipe, avant c'était verticale et maintenant je fais partie du groupe aussi, s'ils ont besoin d'un avis ils peuvent se tourner vers moi. C'est une collaboration plutôt, avec mes collègues directs, en tant que capitaine d'équipe plutôt qu'en temps qu'un président d'un club de foot. Et avec les autres directeurs c'est plus une relation de confiance entre chacun.

3. *Ce serait quoi, selon toi, les intérêts de créer et partager des connaissances ?*

Les connaissances c'est le plus important je trouve. Quelqu'un qui a le savoir et qui peut le partager à tout le monde eh bien c'est extraordinaire. Bien gérer apporterait plus encore, plus tu as de connaissances mieux c'est, mais ça revient à la même chose que la libération d'entreprise où il y a la nécessité d'un certain cadre. Je ne vois pas trop l'intérêt que quelqu'un travaillant dans un tel rayon aurait des connaissances sur un domaine sur lequel il n'est pas directement affecté, quoi. C'est pas en relation donc ça ne servirait à rien. Il faut que ce soit pertinent. Gestion oui, mais avec un certain cadre.

Quels seraient alors les dangers de ne pas la gérer ?

La perdre. Sans transmission, et bien tu perds en efficacité et en pertinence. Si tu as une connaissance et que tu ne la transmets pas bien, au final elle n'est plus aussi bonne et à la fin tu as ton point A et pour le maintenir au final il va en fait descendre. S'il est à 100% il sera plus tard à 80%.

4. *D'un point de vue plus concret, comment tu penses que va se créer de nouvelles connaissances. Si quelqu'un a une nouvelle idée, est ce que ça va être difficile de la mettre en place ? Quels seraient les facteurs à ce qu'une nouvelle chose émerge ?*

La remise en question, c'est se dire : « est-ce que ce que je veux mettre en place est pertinent avec son boulot, est ce que ça peut apporter un plus à l'entreprise ? ». La libération d'entreprise aussi, on laisse la possibilité d'oser et de mesurer ton acte. Le type qui apporte un nouveau truc pertinent, et bien il a tout gagné, il l'a mis en avant développé et mesuré et ça marche super bien.

La création se fait plus de manière collective ou individuelle ?

C'est les deux. Individuel, parce que il y a un besoin et l'individu crée la solution. Ça peut être collectif parce que au plus il y a d'idées mieux c'est. Plus on est de fous, plus on rit. Il ne faut pas se cantonner à l'un ou à l'autre, c'est les deux en même temps.

5. *Et au niveau du partage, comment définirais tu les facteurs qui poussent à partager, comment l'expertise va se partager dans une telle organisation ?*

Travailler via les réseaux déjà, les plateformes ou réseaux sociaux. Il y a aussi les formations collectives par transmission oral d'une personne à une autre. Puis après c'est lié à l'aspect technologique. Il y a aussi le fait d'oser et d'avoir confiance.

Et avez-vous l'occasion et le temps de partager ce que vous savez ? Et les moyens aussi ?

Oui. Niveau moyens on peut toujours demander plus, les PC's je trouve qu'on devrait avoir mieux, maintenant ce n'est pas obsolète, mais voilà, ce serait du confort. Par contre du temps on l'a, moi en tant que responsable je peux me dégager du temps pour partager avec mon équipe, lors d'entretien. Je partage mes connaissances sur le terrain, j'ai le temps de le faire avec les collaborateurs d'autres magasins via les réseaux sociaux.

6. Quels seraient les différents rôles qu'un collaborateur devrait avoir chez DECATHLON ? Vis-à-vis des collègues, des clients ...

Il faut qu'il soit exigeant envers lui et ses collègues. Moi j'aime bien ce côté d'exigence, je ne suis pas payé pour faire mon boulot, mais pour bien faire mon boulot. Quand je fais un truc je le fais à fond et au top, pour que le client ait une solution top. Au niveau de mes collègues je bosse à fond pour eux. J'aime être quelqu'un sur qui on peut compter. Il y a l'exigence et la bienveillance après. Des fois j'essaye de ne pas être trop exigeant, tout le monde ne réfléchit pas de la même façon et donc c'est à moi de voir et de jongler entre les deux. Si tout le monde met en place ces deux caractéristiques, tu auras une entreprise de fou. Si tu es exigeant et bienveillant, c'est la base de tout, tu sais te remettre en question, tu sais être à l'écoute, tu sais t'améliorer tu sais faire confiance, tu sais déléguer aux gens.

7. Et comme dernière question, selon toi, ce serait quoi les impacts de ces pratiques de création et de partage ?

Du partage, il y a un impact positif, on aime bien les idées « ça marche » dans le magasin, plus tu partages et au plus tu es au courant et tu peux développer dans différents endroits. La création c'est pareil, ça peut être bénéfique pour tout le monde, au plus tu as de création au plus tu as de nouvelles possibilités. Par contre le côté négatif entre guillemets, c'est d'oublier la base de son travail, et de se dire je fais ce que je veux, mais est-ce lié à ce que je suis censé faire au début, à ma mission. C'est une crainte donc, on ne va pas trop partir dans n'importe quoi. Par exemple on faisait des anniversaires pour les enfants, est-ce que ça a du sens de faire des anniversaires chez DECATHLON. Est-ce que c'est bien, est-ce qu'il ne faudrait pas plutôt le changer vers quelque chose de plus centré, la vente et le sport. L'anniversaire c'est plutôt le divertissement. Ici on ne sait pas si on va le garder ou pas. L'idéal ce serait de faire découvrir plein de sports différents aux enfants, plutôt que de couper un gâteau. Donc, c'est important d'avoir un recul critique sur les choses.

VIII. Entretien Damien De Cock - Vendeur

1. Veux-tu bien te présenter, donner ton rôle chez DECATHLON, ton parcours professionnel et scolaire ?

Je m'appelle Damien, je travaille chez DECATHLON depuis 6 ans, j'ai fait l'implantation du magasin. J'ai fait le montage du magasin. Je suis en running-marche et roller en rayon. On s'occupait auparavant de la Santé Découverte mais ça représentait trop de travail on s'en est donc débarrassé. Je fais de la course à pieds à très haut niveau. Je suis ambassadeur Kalenji, où il me demande de mettre en avant les vendeurs DECATHLON qui courent bien. C'est une chouette plus-value à mon travail. Niveau étudiant, j'ai juste fais mes secondaires, je n'ai pas été attiré par des hautes études. J'ai obtenu chez DECATHLON trois CDD avant un CDI de 36 heures. J'ai dû prouver ce que je sais, ce que je vauX. Justement j'ai été engagé pour mon niveau d'athlétisme où j'ai une très grosse connaissance. Je suis de plus en plus sollicité. DECATHLON cherche de plus en plus cela, des professionnels du sport pour apporter un réel contenu au conseil client, où le vendeur parle avec son cœur. Ça donnera au client l'envie de revenir de voir quelqu'un sûr de lui. Après, moi je suis quelqu'un qui aime bien apprendre par moi-même, en plus de courir beaucoup je me suis renseigné, en lisant des livres en allant sur internet ce qui m'a permis d'avoir une connaissance approfondie sur le sujet.

Kalenji attend quoi de toi en tant qu'ambassadeur ?

C'est un contrat d'un an, où il me donne 350€ en valeur d'achat, en valeur de vente ça représente 900€ environ. J'ai le droit de prendre les tenues que je souhaite, les chaussures que je souhaite. Je teste les produits, tout ce que je vois comme défaut je leur envoie et eux ça leur fait une base de données. En Belgique on est quatre ambassadeurs. L'équipe Kalenji est très ouverte, très portée sur l'humain. Ça ne les intéresse pas d'avoir des machines. On remonte souvent leurs infos par table ronde. J'ai fait une page sur Facebook pour communiquer à ce niveau.

On va passer alors à la deuxième question. Elle plus axée sur l'organisation du travail chez DECATHLON. Peux-tu me parler de l'entreprise libérée chez DECATHLON ? Vu que tu as vécu la transition ça peut être intéressant aussi que tu soulèves les différences ?

Avant, en fait, tout descendait. L'info descendait, mais ne remontait pas forcément. Maintenant c'est complètement différent, tu as vraiment des échanges montées-descentes. Et ça c'est vraiment génial, tu es beaucoup mieux considéré. Tu as apporté ta plus-value, tu apportes ce que tu sais, ce que tu vauX. On a mis plein de procédés en route. Niveau horaire, on a créé un Drive, et tu t'encodes, selon tes besoins. En respectant toujours les congés fixes. Il y a aussi certaines obligations, moi le lundi je dois être là pour les TG (tête de gondole), mardi je décharge le camion. Mais voilà, on s'arrange, si l'un doit faire quelque chose. Tandis qu'avant c'était le responsable qui faisait ton horaire. Dans d'autres rayons, actuellement, c'est encore le manager qui gère les horaires, ce n'est pas constant. C'est en train de se libérer petit à petit, mais voilà il faut le temps. Un exemple sympa : on a eu un déménagement en running. C'est moi qui ai quasi tout géré, j'ai refait un plan du rayon en suivant les directives marques. Ensuite on a fait le montage, enfin en bref j'ai eu plus de responsabilités qu'auparavant. C'est mieux que de se limiter bêtement à arranger son rayon. Ça te permet d'être hyper acteur sur le terrain. Sinon on part beaucoup sur les échanges, partager avec les autres. Il n'y a pas très longtemps j'ai fait une formation avec un directeur

régional. Il nous a montré plein d'exemples de libération, il a parlé du cadre, en a discuté les limites, va-t-on revenir en arrière ? Il y croit à fond à la libération.

La troisième question est liée à la gestion de la connaissance. Et donc selon toi, quels sont les intérêts de gérer cette connaissance ?

C'est d'abord mettre le côté humain en avant. On est quand même dans un monde réglé à l'heure où tu dois faire ça, ça, ça et ça. Tu n'as plus forcément le temps de discuter avec quelqu'un et d'avoir un échange humain, surtout que, pour parler du e-commerce, il est en train de prendre une place immense dans la vie des gens. Les clients deviennent de plus en plus pressés et privilégient alors plus cela par rapport à un contact avec le vendeur. Si nous on commence à devenir des machines, on va aller dans un mur. On est en train de s'ouvrir humainement. On partage nos expériences, négatives ou positives. Ce n'est pas parce que tu discutes l'espace de 5-10 minutes de vie privée avec ton collègue que ton travail va être mal fait, au contraire. Ça permet aussi de sortir de ta bulle et reprendre de l'énergie. Tu as des personnes avec qui, en partageant, tu gagnes beaucoup d'énergie. Tu as un meilleur feeling, ça permet de tirer tout le monde vers le haut. Par exemple moi je sais qu'en running si il y a tel ou tel qui veulent un conseil, pas de soucis ils peuvent venir me voir et se renseigner. Maintenant quand j'ai besoin de faire un achat, je vais le voir et ils me conseillent aussi. Moi je préfère acheter en magasin que sur le net. Dans ce système de partage, ça permet aussi de faire du bénéfice derrière, quoi. Il y a eu un exemple d'entreprise, dans le livre de Frederic Laloux, de l'entreprise Buurtzorg avec les infirmières hollandaises là. C'est un truc de dingue ! C'est ce qu'ils veulent faire ici. Tu fais des économies à grande échelle. C'est un système : voilà tu n'es plus une machine et c'est vraiment extraordinaire. Par contre ici ça prend du temps c'est une grosse machine et faut le temps que cela se mette en place. En formation on échange énormément. Avant le formateur avait son roadbook et nous balançait tout d'un coup sans échanger. Chez DECATHLON t'es vraiment mieux considéré, même si tu as un problème familial, tu peux en discuter. Maintenant ce que nous dit Fred (directeur du magasin de la Louvière), il faut écouter, mais tu ne dois pas être dans le jugement. Pierre (Adam), il est beaucoup plus ouvert à l'échange, comparé à « c'est moi qui décide, qui impose ». Mais d'un autre côté tu as les différences de niveau d'expérience, on va tirer ceux qui galèrent vers le haut. Maintenant je n'ai pas eu beaucoup l'occasion de faire énormément de formations. Je suis déjà hyper formé sur la vente et tout ça. Je sais qu'il y a des formations sur deux jours, mais faut voir aussi niveau horaire si c'est possible d'aller à gauche à droite. Ces formations sont pendant nos heures magasin, donc si on part en formation on a une couverture par d'autres collègues. Mais voilà, tu as quand même des priorités et ce n'est pas évident de concilier les deux. On t'a parlé sinon du projet polyvalence en magasin ?

Oui un petit peu, oui. Mais tu peux m'en parler si tu veux.

Là aussi c'est le même système vu que ça rentre dans le partage de connaissances. On a réfléchi à un projet polyvalence de séparer les petites zones et plus faire des grandes zones, en fait. Tu as une zone montagne, une zone cycle-running, une fitness-nature et une tennis-sport d'eau. Actuellement il y a la montagne qui est en place. Chez nous ça va se faire. Moi

en cycle je ne m'y connais pas trop, mais je peux toujours me fier sur des gars-piliers comme Romain. Je peux toujours demander, des gens parfois ont peur de demander, de se mettre en danger. Mais il y a besoin d'une ouverture d'esprit, de nouvelles connaissances et de s'intéresser aussi.

Et quels seraient les dangers de ne pas le faire ?

Pour moi, ce serait travailler à l'usine, tu fais 6h-14h, tu es dans ton coin. Les journées paraissent hyper longues, il n'y a plus de dynamique et tu dois te sentir isolé. Moi, j'aime bien parler avec les collègues, demander ce qu'ils ont fait ce weekend, c'est hyper enrichissant, écouter les autres. Voilà, par exemple, quand on décharge le camion on met de la musique ce qui rend le travail plus humain. Si on prend l'acteur principal qui est le client, il le sentirait facilement. Il faut trouver un juste milieu entre discuter avec ton collègue et servir le client.

Comment penses-tu que la création de connaissance se crée chez DECATHLON ?

C'est fort selon la personne. Selon l'esprit qu'elle a, la connaissance qu'elle a. Moi j'aime bien quand il y a un souci, c'est de trouver une solution en faisant appel à mes expériences, j'aime bien aussi innover en testant de nouveaux trucs ce que le droit à l'erreur te laisse faire. DECATHLON depuis que j'ai signé mon contrat m'a toujours dit, même avant la libération, que j'ai toujours le droit de me tromper. Il ne faut pas être fermé avec une notion de responsabilité et de maturité derrière. Par exemple pour le déménagement, si je voulais placer telle chaussure là, je le faisais sans que les gens me disent le contraire et me mettent en doute. On axe beaucoup sur les mails, mais trop ça devient inutile. Dans les nouvelles formations on t'apprend beaucoup aussi.

Et si toi tu as envie d'apporter quelque chose, c'est faisable ?

Ouais, ouais, vraiment pas de soucis. Bien sûr ça dépend de l'importance de la chose. Si demain j'ai envie de mettre un stand sur la place X ou Y, et bien ça ne se fera pas comme ça. Mais par contre pour l'Euro, ils le font. Jean-Marc (RU en sport collectif) s'est dit avec Fred (directeur magasin) qu'il va y avoir un village qui va durer un mois sur la place communal. Donc ils vont mettre un petit shop pour vendre des maillots. C'est un investissement énorme de 12000-13000 euros et donc une grosse prise de risque. Mais voilà il a été soutenu, ils ont dégagé des fonds, mais voilà il faut que ce soit bien cadré. Bon, ils savent que l'Euro, et bien les gens ils claquent quoi, les maillots ça part comme des petits pains. Tout dépend du cadre et de la personne. Si tu ne teste pas et que tu freines, tu ne feras rien de ta vie. L'erreur est humaine, mais ça permet aussi d'apprendre. Dire « Voilà, j'ai fait ça, mais ça n'a pas trop fonctionné donc voilà je te tiens au courant de ça ». Je pense qu'on partage beaucoup nos points forts, mais pas beaucoup nos points faibles. Il faudrait peut-être plus travailler sur ça.

Et ça par exemple, ce point-là, d'autres gens pensent aussi que vous ne partagez pas assez sur les erreurs ?

Je ne sais pas je n'ai pas trop vraiment eu l'occasion d'en discuter. On est beaucoup ciblé sur la performance, mais pas assez là-dessus. Moi j'aime bien comprendre le pourquoi des choses

en général. Par exemple, sur mes courses, j'ai eu un bon palmarès puisque c'est grâce au recul et à l'analyse que j'ai pu m'améliorer. En rayon, je suis très bon sur les TG, Pierre le sait. En termes d'analyse chiffré, pour moi c'est de la rigolade, ça me permet de voir ce qui va et ce qui ne va pas et ensuite je prends une décision et j'essaie. Le regard des autres aide aussi à se situer, mais les gens ont un peu peur de dire ce qu'ils pensent sans être dans le jugement. Il faut que ce soit juste.

Et as-tu l'occasion, et donc le temps, d'apprendre des autres ?

On a tous du travail, donc tu ne peux pas t'amuser avec ton collègue une heure. Discuter c'est plus le lundi matin que le samedi où l'objectif est de vendre un maximum. Après on a nos journées de bilan, en janvier et en juin. En janvier on a rempli une fiche avec un soleil où l'on devait apprendre à connaître l'autre (son sport/plat préféré). On a donc deux journées par an où l'on va sortir du cadre. Pour le recrutement des nouvelles personnes, donc on cherche un nouvel exploit. On pouvait, via des mots, lister les différentes caractéristiques que l'on souhaite, quelqu'un de travailleur, de sportif, d'ouvert ... C'est vraiment ouvert à tout le monde et la personne se sentira déjà intégrée. Par contre pour les nouveaux vendeurs ça ne se fait pas. Ils ne sont pas du tout intégrés. Je trouve ça un peu dommage qu'ils ne soient pas intégrés plus rapidement. Tu es tellement occupé que le temps passe et tu n'as pas forcément l'occasion de discuter.

2. Quel serait le rôle du collaborateur ? Vis-à-vis de ses collaborateurs, du client ... ?

On va dire être ouvert, faire par rapport à ce que tu es et ce que tu aimes bien. Je sais qu'en TG, j'aime bien faire ça, décharger le camion aussi. Tu as donc une mission clé et c'est à toi de réécrire ton profil. Par exemple, Lionel en fitness gère un partenariat avec Jimm's et il s'y sent vraiment à l'aise dans ce partenariat de confiance. Tu as un cadre à respecter, mais après c'est toi qui vois quelle voie tu veux te donner. C'est aussi important un équilibre en termes d'équipe dans les profils. C'est toi qui vois ce que tu décides de faire selon ce que tu juges d'important. Tu es vraiment assez libre à ce niveau-là. Après, on a quand même des axes de progression à développer. Par exemple, en caisse, moi, je ne suis pas du tout à l'aise, mais si il y a un souci, même auprès des clients, je leur dit que je débute et que je ne suis pas à l'aise.

3. Comme dernière question je vais te demander de lister les éventuels impacts de ces pratiques, de création et de partage de connaissance.

Le premier impact, c'est le chiffre d'affaires. Si tu crée de nouvelles choses et que tu testes des nouvelles choses ça ne peut qu'aller mieux. Depuis deux ans on est le meilleur magasin Belge qui fait de la progression, on est petit, mais on progresse. Il y a aussi l'impact client et on est dans un temps où le client doit être hyper satisfait. La concurrence externe, comme SportDirect.com, et le e-commerce qui se développe énormément, il faut absolument trouver des solutions pour que le client soit satisfait. C'est améliorer le service client basé sur l'humain, le partage et la connaissance. Après, niveau collègue, quand il y a un truc qui ne va pas il faut savoir le dire, sans être dans le jugement sinon la personne va se frustrer. J'ai eu le cas où on me reprochait des choses, je ne vais pas dire que je n'en pouvais rien, mais c'est lié à des circonstances qui ont fait que la chose est tombée sur moi. Après, pouvoir partager ses

réussites avec ses collègues c'est bien. Niveau libération il y a des choses qui sont faites, je sais qu'à Namur ils sont très larges niveau ouverture. Par contre niveau communication, on n'est pas trop au courant de ce qu'ils veulent tenter. Un autre impact positif, c'est que si l'entreprise n'est pas libérée, le vendeur en cas de soucis, n'est pas spécialement apte à prendre la bonne décision. Alors qu'en entreprise libérée, le vendeur prend la décision directement. On a aussi revu notre système de déchargement du camion où c'était chacun pour soi, on se tire dans les pattes. Maintenant dès qu'un rayon a trop et moi pas et bien j'irai l'aider. Ensemble on est plus fort et ça permet aussi d'échanger avec ton collègue, tu apprends à le connaître. Ça arrive que certains ne veulent pas entendre parler de la polyvalence, mais c'est comme ça ils sont pris avec. Ils ont une autre mentalité et ce n'est pas forcément évident.

Et que fais-tu alors pour gérer ça ?

Souvent ce qu'ils ont c'est qu'ils ont peur, mais une fois que t'as confiance en toi je pense que quand tu le dis, plutôt que de le cacher, ça rassure et ça montre une image professionnelle. C'est complètement humain, c'est la vie quoi.

IX. Entretien Pierre Adam - Vendeur

Est-ce que tu peux te présenter ?

Je m'appelle Pierre Adam, ça fait 6 ans que je suis chez DECATHLON au tout début de l'ouverture à la Louvière. J'ai commencé avec un CDD et après deux ans j'ai obtenu un CDI 36 heures. J'ai visité un peu les magasins au niveau des rayons, j'ai commencé en « Santé-Découverte » jumelé avec le running, puis « Santé-Découverte » avec le cycle et maintenant « Santé-Découverte » avec « Matos randonnée ». J'ai fait partie de l'équipe « Pro-Log » lié à la logistique du magasin, donc les camions, les flux de marchandises. Mais ça j'ai arrêté, maintenant je suis responsable « Commerce magasin ». J'ai repris la mission « Lean » en magasin, donc tous les process qui sont de trop je m'en charge, j'allège la tâche de travail. Par exemple je veille qu'à chaque rayon il y ait un tabouret, pour éviter de perdre son temps à en chercher. Je réalise cette tâche avec Olivier, le directeur en formation. On reçoit des idées du directeur « lean » qui nous donne plusieurs idées via Google+. J'ai également créé, au niveau « lean », un Drive pour bien visualiser les chiffres que j'ai partagé avec Mons, Arlon. Sinon, on fait aussi ce que l'on appelle des « collectives » où l'on va dans les autres magasins en vue de partager les bonnes pratiques avec les collègues d'un même rayon.

Et qu'en est-il de ton parcours étudiant ?

J'ai fait mes humanités en sport, puis je suis allé deux ans au Parnasse à Bruxelles, en éducation physique, où là j'ai arrêté. J'ai bossé ensuite dans l'Horeca pendant 6 ans, restaurant café. Puis j'ai bossé un an chez Colruyt, au milieu de mes années Horeca, à Mons. Ensuite j'ai postulé ici et là je suis bien. Bon contrat, bon entreprise. Niveau futur, pour l'instant je n'ai pas spécialement de vision sur le long terme. J'ai deux enfants donc pour faciliter au quotidien au niveau de la maison avec ma femme qui travaille parfois plus que moi, je ne peux pas me permettre de faire des heures supplémentaires. Je dois garder un

horaire fixe, pour m'organiser. Par après quand les enfants seront plus grands, pourquoi pas évoluer, ouais, RU ou peut être en service.

C'est quoi qui t'intéresserait en service à Evere ?

Le lean, ça m'intéresse bien, par l'étude des process.

On va passer à la seconde question. Je vais te demander de me parler de l'organisation, un peu particulière, chez DECATHLON, de par sa nature « d'entreprise libérée ».

Chez DECATHLON, je ne vais pas dire qu'on est un peu lâché au milieu de tout, mais voilà au début on ne sait pas trop ce que l'on doit faire. On est quand même un peu guidé, tu as tes priorités, par exemple celles du matin (changement de prix, rangement rayon ...). Après on est quand même fort autonome donc moi par exemple mon patron, Arnaud, me dit si il y a des priorités vraiment importantes donc ça je les ferai. Mais sinon je gère mon travail comme je veux, je gère mon temps comme je veux. Pas les horaires, mais ils poussent à ça dans la vision chez DECATHLON. On nous pousse vraiment à la polyvalence. Si par exemple je dois renseigner un client sur autre chose que la randonnée, moi je sais le faire, j'ai suivi des formations. Peut-être pas sur des points très techniques. Mais voilà sinon, on ne pense pas qu'à son rayon et c'est encore en projet. Moi j'essaye de les retirer de leurs rayons, il y en a en fitness que je pousse à aller en sport collectif, comme ça ils évitent de rester dans leur rayons, avec leurs produits. Maintenant on n'est plus primé sur le chiffre, mais sur la satisfaction client mesuré par les avis internet. Et c'est une satisfaction client de voir un collaborateur qui, malgré qu'il soit en foot, aille conseiller en randonnée par exemple. Sinon, voilà c'est polyvalence et autonomie de travail. Tu gères ta journée quoi. Il y a aussi la notion de responsabilité, avec beaucoup d'échanges, on évite de faire des trucs genre le samedi je ne vais pas commencer à démonter un rayon et le refaire. Le samedi c'est un gros jour de commerce. Donc voilà la priorité du samedi c'est le client. Chacun gère ses commandes. On a chacun nos familles, nous en montagne on est une équipe de 9. Moi j'ai toute la « Santé-Découverte » je m'occupe des commandes et tout ça. Même si Arnaud, le responsable, regarde si il y a des trucs vraiment importants, mais je ne pense pas qu'il le fasse, parce qu'il me fait confiance donc voilà.

La confiance est donc un paramètre important chez DECATHLON ?

Ouais, d'office hein. On a un cadre de jeu où on peut évoluer dedans sans sortir du cadre. Tu as « prenez conseil et décidez », donc ça c'est bien ça permet beaucoup d'échanger avec ton patron et ton directeur et ça pousse donc à la collaboration. Donc ça c'est vraiment bien. « Prenez du plaisir et partager », on veut vraiment que l'on soit bien au travail, ne jamais venir avec des pieds de plomb au boulot, moi ça ne m'arrive jamais. « Soyez vous-même », tu peux être râleur ou de mauvaise humeur, tu peux faire le guignol, mais bon en restant quand même professionnel. « Restez efficace, simple et professionnel » bah on accepte

l'erreur. Si un collègue au lieu de 10 lits de camps il en commande 100 à cause d'une faute de frappe, il ne va pas se faire virer, on va trouver une solution au problème. Maintenant, je vais ne pas dire que c'est mal vu, mais au niveau de la confiance il faut vraiment la garder. Si quelqu'un perd confiance en toi parce que tu sors du cadre de jeu et bien là il y a vraiment une problématique.

Comment ça se règle ce genre de problème ?

On en discute et voilà on trouve une solution. Le plus grave c'est un renvoi. C'est déjà arrivé. Et voilà le dernier c'est « Osez et faites confiance » donc c'est lié au droit à l'erreur. Maintenant on ne fait pas n'importe quoi. Si un collègue me dit : « je suis sûr que ce projet peut me marcher » et bien je vais être ouvert à ça et en discuter avec mon directeur ou Arnaud.

Tu disais que tu ne venais jamais avec des pieds de plombs au travail. C'est quoi selon toi les facteurs qui favorisent cela ?

J'ai pas tout le temps la banane hein, mais je ne me lève jamais en me disant « Aujourd'hui je n'ai vraiment pas envie de bosser » où l'ambiance entre collègues est pourrie. J'essaye de me donner des motivations, et puis l'ambiance magasin est top. Tu sais que tu vas arriver au boulot ou des collègues sont devenus des amis ou des potes tu vois. Le cadre de jeu fait aussi beaucoup. Après c'est oser, j'essaye de proposer de nouvelles choses. Que l'on ne retrouve pas forcément dans d'autres entreprises, l'aspect initiative.

Au niveau création et partage de connaissance chez DECATHLON, c'est quoi les intérêts selon toi, que ce soit pour l'organisation ou pour toi même ?

Niveau organisation, il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule. C'est vraiment un truc qui marche à fond chez nous. Les collaborateurs décident entre eux. Au niveau connaissance des produits, ici il y a encore un nouveau collaborateur qui vient d'arriver, je vais lui expliquer ce que je sais, il fera pareil. On fait beaucoup de formations et on échange avec le client. S'il vient chez nous il sait qu'il a des experts sur le domaine.

Et si tu as quelque chose que tu maîtrises beaucoup et que t'aimerais partager, la structure te le permettrait ?

Ouais tu peux soumettre l'idée en tout cas. Par exemple, ma mission commerce, dans les 20 magasins, il y a 25 % où il y a une structure qui étudie le commerce au sein du magasin et c'est une initiative que j'ai lancé personnellement.

Tu penses que c'est dû à quoi le fait que des magasins ne le fasse pas ?

À mon avis c'est dû à la structure du magasin, ça marche bien quand c'est un petit magasin. Mon outil que j'ai créé marche bien pour un petit magasin, mais pour un gros ce serait une grosse charge de travail. Sinon maintenant chez DECATHLON on traite beaucoup avec Google, avec Gmail et Google+ où énormément d'info circulent. C'est vraiment un bon outil.

Et selon toi alors les dangers de ne pas gérer la connaissance ?

Une routine pourrait s'installer, qui dit routine dit par rapport à tes collaborateurs un cadre qui serait moins riche qui s'appauvrit au fil du temps. Ce n'est pas le cas chez nous. Restez sur ses acquis aussi. Ne pas te permettre d'évoluer. Ça ne te permet pas de sortir de ta zone de confort. Quelqu'un qui travaille à la chaîne, je ne sais pas s'il est heureux de faire cent fois la même chose.

D'un point de vue plus pratique, comment selon toi va se créer de nouvelles connaissances ? Et quels seraient les facteurs qui la favorisent ?

Déjà c'est prendre exemple sur des autres boîtes comme Intersport fait comme ça sur un process en logistique. On va leur piquer l'idée, on va la tester, si c'est positif on va choisir de la garder ou pas. Le test se fait dans un ou deux magasin(s). Sur les 20 magasins, on va en prendre un ou deux qui sont en test pendant trois à six mois, on voit si ça a un impact positif. Après il y a de grosses et de petites idées, les grosses et bien quasi tout le monde va suivre, mais bon une plus petite à petit impact, tu la fais ou tu la fais pas tant pis pour toi quoi. Par exemple, notre zone logistique n'est pas la même dans tous les magasins, donc est ce que le process qu'on lance sera compatible avec, et bien ce sera au magasin de voir. Avec ces tests, t'apportes des idées, tu partages avec tes boss.

La question suivante est un peu identique sauf que là c'est sur le partage de la connaissance. Donc comment se passe la collaboration entre collègue, l'échange d'expertise ? Et as-tu le temps de partager ?

On a le temps de se réunir, de réétudier le truc de dire ce qui ne va pas, on peut en discuter. On a bien une demi-heure à placer pour discuter sur n'importe quoi, sur un process sur un produit. Maintenant à La Louvière on n'est pas surchargé de travail. Quand on nous demande d'approfondir la connaissance sur un produit, chez DECATHLON on a l'occasion par l'e-learning de le faire. Ça ne me dérange pas si un collègue me dit qu'il compte s'éclipser une heure pour bosser dessus, par exemple sur les matelas de randonnée. Et au final ce sera un gain de temps sur le long terme car cette heure investie lui permettra de directement aiguiller les clients. Chez DECATHLON, on donne la connaissance, après ça prend du temps d'apprendre, mais sur l'année qui va s'écouler tu gagnes en crédibilité au niveau clientèle. Maintenant s'il y a des choses qu'on ne sait pas, tu ne vas pas lui raconter des histoires. Je vais voir avec le client sur l'ordinateur, je me renseigne, je prends le temps, je prends du recul sur ce que je sais.

Et quel est selon toi le rôle du collaborateur dans l'entreprise vis-à-vis de la collaboration ?

Il doit jouer le jeu à fond. Respecter le cadre de jeu qui est assez large pour ne pas passer outre. Il doit communiquer un maximum, c'est la clé de la réussite. Ne pas avoir d'idée fixe. Chez DECATHLON on est assez nombreux pour avoir beaucoup d'idées. Avoir l'esprit d'équipe. Etre ouvert, ouvert à la critique. Au début j'étais plus brusque, niveau idée fixe, genre « on va faire ça parce que je l'ai décidé ». Maintenant je vais partager l'idée avec différents niveaux de collaborateurs puis je vais mesurer le truc. Comme ça, il y a plus de chances que ce soit accepté par la collectivité.

Quels sont les impacts de toutes ces pratiques que l'on a discuté durant cette interview, que ce soit la création ou le partage ?

Déjà l'entreprise évolue en positif que ce soit en chiffre d'affaire, ou en satisfaction collaborateur tu les fais évoluer vers le haut. Niveau impact négatif je n'en vois pas spécialement.

X. Entretien Maximilien Ernst – Vendeur

Veux-tu bien te présenter ? Ainsi que ton rôle chez DECATHLON, ton parcours étudiant et professionnel ?

Je m'appelle Maximilien Ernst, j'ai 24 ans, je suis en dernière année d'ingénieur de gestion en CPME. J'ai travaillé chez DECATHLON durant l'été 2015, en job étudiant, en juillet et en août, d'abord un mois au département textile et randonnée homme, et puis trois bonnes semaines au rayon running. Mon rôle était de vendre, je n'avais pas grand-chose à faire, comprenant le réassortiment de rayon, le ranger, conseiller les clients. Niveau parcours professionnel, j'ai fait plein de jobs étudiant, je n'ai pas arrêté depuis mes 16 ans.

Passons maintenant à DECATHLON à proprement parler. Pourrais-tu décrire selon toi, comment tu as perçu l'organisation du travail là-bas ? Vu que tu as travaillé avec de nombreuses entreprises tu peux contraster si tu le souhaites.

C'est vraiment un mix entre très strict et très light. C'est très strict parce qu'il y a des horaires bien définis, il fallait les respecter ces horaires avec des temps de pause impartis où on ne pouvait pas prendre plus de temps. C'était clair et net. Mais c'est light dans la mesure où il y a clairement moyen de s'arranger à l'avance avec le responsable pour pouvoir gérer son horaire. Dire bon voilà, le mardi et le jeudi j'ai entraînement de rugby à Namur, je lui demandais alors si c'était possible de finir la journée à 18h. Et ça a été mis en place donc c'est très bien à ce niveau-là.

Et qu'en est-il de tes relations avec tes supérieurs ?

C'est bien au DECATHLON, tout le monde se tutoie, c'est vraiment un point fort. Ça casse toutes les barrières au début. Ce n'est pas facile, a priori, moi généralement dans les entreprises où j'ai travaillé, peu importe la taille moi j'ai toujours vouvoyé mon supérieur. Là non, même le gérant du magasin, tu le tutoies, tu l'appelles par son prénom. Et donc ça c'est vraiment un point positif, c'est directement tu es mis dans l'ambiance, c'est des potes, c'est une grande famille et voilà quoi.

Quels seraient selon toi, pour l'organisation et pour toi-même, les intérêts de gérer la connaissance, en la partageant et en la créant ?

Avant que je ne vienne travailler chez DECATHLON, on m'a fait suivre une formation d'une journée où j'ai suivi quatre ou cinq modules de deux heures. C'était apprendre tous les trucs chez DECATHLON, c'était aussi bien apprendre à vendre, comprendre comment fonctionne les mises en rayon, comment fonctionne le réassortiment. Je crois qu'il mette un point important pour les étudiants qui viennent même sur une courte durée soient bien formés. Il faut qu'ils sachent vendre, qu'ils comprennent comment ça marche chez DECATHLON, comment fonctionne le système en général chez DECATHLON. Après pour l'organisation, c'est un intérêt énorme, leur but c'est d'avoir des clients satisfaits et si tout le monde part de la même base, et qu'ils dirigent tous les vendeurs dans la même direction, ils savent qu'ils arriveront à leur fin en satisfaisant le client. Cela avec tous les apprentissages qui sont continus, tu peux très bien suivre des dizaines de formations au cours de ton job d'étudiant ou du travail en tant que tel. Mais c'est pour arriver à satisfaire le client en ayant le vendeur dans le bon rail. Pour nous, ça nous met en confiance, tu n'es pas lâché comme ça dans la foule. On t'apprend comment faire on t'apprend comment ça marche, tu fais des erreurs, mais c'est normal d'en faire et ils seront derrière toi. Ça c'est clairement ce qu'il se passe avant. Quand je ne savais pas faire quelque chose, par exemple leur système informatique « Store » qui fonctionne d'une certaine manière, c'est normal qu'au début on ne maîtrise pas encore tout, et bien si tu avais une question dessus, n'importe qui pouvait venir t'aider et t'expliquer. Ça m'est énormément en confiance, tout le monde est accessible.

Ils t'ont parlé de leur cadre de jeu ?

Leur cadre de jeu ?

Oui par exemple tu parlais de confiance. Ils ont un cadre de jeu avec « osez, faites confiance », « soyez simple, efficace » ...

Non ça ne me dit rien

Ok, et comment arrivaient-ils, selon toi, que ce ne soit pas trop cadré vu que l'entreprise se veut libre, et que tu disais que l'on donnait un sens aux vendeurs etc. ... ?

Pour moi, c'est ce que j'avais ressenti c'est que dès le début, il y a ce que DECATHLON pense être les bonnes manières de faire et en fait tu te rends compte très vite que ça marche. Par exemple il y a les différents types de clients, tu as les « experts » qui ont rarement besoin d'aide et tu as les « perdus », il y en a d'autres au milieu hein, mais ce sont eux vers qu'il faut aller et les aider. Au final tu te rends compte que, ce qu'ils ont dit c'est la vérité, et tu le mets en pratique. Après tu es libre de faire ce que tu veux, tant que ça marche, quoi. En ayant le client satisfait. Niveau ambiance, tu veux tout le temps le mettre en avant, je crois que c'est aussi qu'on nous le répète souvent. Chaque fois que j'avais beau être occupé avec une montagne de chose à faire, si un client vient et te pose une question tu vas l'aider.

Comment selon toi va se créer de nouvelles choses ? Comment va se créer de nouvelles connaissances chez DECATHLON ?

Je sais qu'il y a une belle place laissée à l'initiative, en tout cas pour les étudiants on m'a souvent dit tiens il faut faire ça donc fait le comme tu le sens. Parfois c'est réagencer un rayon, on me disait c'est à toi de le faire, tu fais comme tu veux, tu fais comme tu le sens donc là t'avais la liberté d'agir. Maintenant si j'avais une grosse idée en me disant à un moment donné que j'ai envie de changer quelque chose, enfin j'ai jamais vraiment proposé quelque chose et jamais vraiment vu quelqu'un le faire. Moi je ne me suis jamais dit je vais révolutionner le système, j'ai voulu rester là, c'est un job étudiant je ne me pose pas trop de question. Je sais pas je n'ai pas vraiment de réponse à ce niveau-là.

Ok, ce n'est pas grave, c'était pour savoir, et si aussi t'avais pu observer un cas particulier. Mais tu sens, en général, que c'est facile de pousser une nouvelle idée ?

Il y a les deux, d'un côté tu as DECATHLON qui veut rester dans des limites et puis tu as l'intérieur des électrons libres, tout le monde va dans toutes les directions. Je me souviens maintenant on faisait des vidéos pour montrer comment ça marchait et c'était complètement la foire. Et c'est trop bien parce que c'était libre court à tous ceux qui voulait.

Et l'aspect « foire » n'a pas un côté négatif ?

Non, c'était dans le bon sens du terme, ils sont toujours motivé. C'est vraiment quelque chose que j'ai remarqué c'est cette positive attitude et je n'ai pas l'impression qu'il y aurait de gros problème à mettre quelque chose de neuf en place si ça reste dans le cadre de DECATHLON, si c'est dans leur valeurs alors ça va.

Les valeurs de DECATHLON, on t'en a parlé ?

On a dû m'en parler vite fait. La principale que j'avais en tête c'est « le client est roi ». Chaque initiative doit être en lien avec ça.

Et celle de « vitalité » et de « responsabilité », ils t'en ont parlé ?

Non je ne pense pas

Ça c'est quelque chose qui revient souvent, c'est que les étudiants, on ne prend pas spécialement le temps vu qu'ils ne restent pas longtemps.

Après ça dépend parce que tu as des étudiants qui étaient assez récurrents et qui avaient des responsabilités chez DECATHLON. Ils avaient une partie du rayon par exemple. Chose que moi je n'avais pas du tout, mais je sais qu'il y en avait un dans mon rayon, il avait les chaussettes à gérer, donc tu peux en avoir qui ont des responsabilités, mais ce n'était pas mon cas.

Et qu'est ce qui amènerait, tu penses, le fait d'avoir une responsabilité ? Qu'est ce qui fait que toi tu n'en as pas eu et d'autres si ?

Et bien il y a cette idée de récurrence, moi je venais pour un mois et demi, deux mois. Si je venais à la fin de mes deux mois et que je leur disais que j'étais partant de rester toute l'année une fois ou deux par semaine, je pense qu'ils ne m'auraient pas mis simplement vendeur, ils

m'auraient donné d'autres responsabilités, ils auraient continué à former. Par exemple, j'aurais pu apprendre à manipuler le Clark de la zone logistique.

Et si tu avais voulu de plus de responsabilités sur ta petite période de temps ?

Ça aurait été faisable, il faut en discuter avec le RU, on trouve un jour et ce serait fait.

Même type de question, mais plus sur le partage de connaissance, comment cela se produisait chez DECATHLON ? As-tu eu l'occasion d'apprendre de tes collègues ? Comment va se partager l'expertise ?

Si tu ne sais pas quelque chose, même si une personne est occupé, il viendra toujours t'aider pour t'expliquer. Au début je ne comprenais pas bien le programme « Store », et bien j'ai demandé à des gens qui étaient dispos. Niveau de la connaissance, là il y a deux points de vue. Au début, ils t'expliquent un maximum chaque produit en détail et puis après, moi j'ai appris de deux manières. Tout d'abord en écoutant les plus vieux faire, je me mettais à côté durant certaines conversations et tu retiens ce qu'ils disent. Soit, un client te demande quelque chose et du coup tu dois trouver quelqu'un dans le coin qui doit pouvoir t'expliquer. Je pense que j'ai beaucoup appris et très vite appris, c'est dû au fait que tu n'es jamais tout seul. Il y a toujours un « senior » qui est là avec toi pour pouvoir t'aider. Ils ne vont jamais te laisser tout seul. Sinon je lisais les descriptifs sur les étiquettes, où il y a pas mal d'informations. Quand tu sais une info sur un produit, c'est un argument de vente supplémentaire que tu n'aurais pas spécialement dit à la base au client. DECATHLON a intérêt alors à ce que nous on le sache. Je n'ai jamais eu de cours technique sur les objets par contre. Ça coûte de l'argent de former donc voilà autant que je sois en rayon.

Selon toi ce serait quoi le rôle que devrais occuper un collaborateur chez DECATHLON ? Que ce soit vis-à-vis des clients, des collaborateurs, de l'entreprise ?

Il faut être disponible pour les clients, c'est la première chose. La deuxième c'est d'être disponible pour les autres collaborateurs, j'ai été personnellement voir beaucoup de collègues pour poser des questions quand je ne connais pas quelque chose et je n'ai jamais eu de refus. Il y a des gens avec qui tu t'entends et d'autres avec qui tu t'entends moins bien, et bien même avec ceux où le courant passe moins il y a jamais eu aucun problème à ce niveau-là. Maintenant que j'y repense j'ai quand même eu quelques formations dans le courant de mes jobs. Il y a eu la formation borne centrale et aussi tout ce qui est gestion des stocks.

Et c'était comment ? De manière informelle ?

Le RU vient me trouver et me disait, « cette après-midi à deux heures, tu viens voir Pierre de tel rayon et va t'expliquer comment fonctionne les bornes », ça dure une demi-heure puis c'est terminé.

Comme dernière question, quel seraient selon toi les impacts de gérer cette connaissance, par le partage et la création. Il peut être sur plusieurs choses (l'individu, l'entreprise)

Ce que je vois en premier c'est que DECATHLON garde une vision à long terme. Quand tu créé une entreprise, tu veux une vision et une fois que tu l'as tu dois former tes employés dans son sens. Mais en même temps si tu les forme trop tu perds l'initiative de chacun. Si le cadre est trop strict tu ne vas peut-être pas la prendre.

Tu l'as ressenti toi ? Cette perte d'initiative suite à trop de formations ?

Non pas du tout chez DECATHLON, c'est très light, hein. Moi je n'ai jamais eu vraiment d'initiative, mais je pense que si quelqu'un en a une justement ça peut venir. En même temps ils sont suffisamment formé pour conserver la vision de DECATHLON qui veut devenir marque numéro, enfin je ne sais pas c'est quoi leur vision, mais bref. En même temps, à l'intérieur il y a l'intérêt de faire vivre l'écosystème, faire sortir les initiatives et les lancer, et personne ne serait jamais contre.

Et au niveau des impacts sur l'individu ?

C'est bénéfique, tu es formé, même en temps qu'étudiant, et c'est une ligne de plus dans ton CV donc c'est valorisant dans le futur.

XI. Entretien Laureline Zizi - Vendeuse

Comment t'appelles-tu, quel est ton rôle chez DECATHLON et quel est ton parcours étudiant et professionnel ?

Alors, je m'appelle Laureline, mon rôle chez DECATHLON, à la base, je suis hôtesse de caisse, je suis aussi responsable du système de fidélisation au magasin de Wavre, j'ai travaillé sur la gestion du personnel à Wavre, j'ai travaillé sur DECATHLON BELGIUM au PayRoll, actuellement, je travaille avec eux sur la gestion du personnel pour la partie Wallonne, j'ai fait aussi le recrutement national pour la journée We recruit. J'ai fait plein de choses en même temps à Wavre et aux services. J'ai fait des études d'institut primaire puis un master en ressources humaines que je termine en juin. Ça fait 5 ans que je travaille chez DECATH, depuis juin 2011.

Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à une entreprise traditionnelle ?

Comme tu as pu le voir en stage, on est dans la libération d'entreprise. On essaye de plus avoir de hiérarchie et de donner de la responsabilité à chacun. Après j'ai toujours travaillé ici, du coup, depuis que j'ai 18 ans. Via mes cours, je sais que ce n'est pas partout pareil, qu'il y a des cases et que tu dois rester dedans, t'as une définition de fonction bien définie. Ici on a des définitions de fonctions aussi qui à la base était préétablies, mais qui sont vouées à disparaître parce qu'on passe d'une mission à une autre. Comme tu as pu le voir en stage, tu as un travail, puis tu te retrouves à faire quelque chose d'autre qui te plaît mieux. On fonctionne beaucoup sur les talents. Tu te développes personnellement et tu mets en avant

pour l'entreprise ce que tu sais faire. Comme Morgane avec sa formation sur le bien-être au travail.

Je vois que tu as dessiné une pyramide barrée sur tes notes, ça veut dire qu'il n'y a pas de pyramide ?

Oui, il reste une pyramide, mais on essaye de l'aplatir. En magasin, c'est difficile d'évaluer. Il reste toujours les services au-dessus et les magasins en dessous. Même si on le sent moins. À Namur, ils ont plus de directeur de magasin. Ici on a essayé de faire un rayon sans responsable, mais après trois mois un du rayon est redevenu responsable parce que par défaut un a pris le leadership et les responsabilités du RU et il est passé responsable et son salaire a changé. Au début, ils pensaient se répartir les tâches et comme il a pris tout l'administratif, il l'est devenu. Après quand ils vont prendre une décision, il va devoir prendre la décision finale même s'ils essayent de décider ensemble. Après les autres du rayon se sont divisés les autres tâches aussi, l'embauche, le commercial.

Quel est l'importance de la collaboration au quotidien ?

Pour moi c'est primordial, très important. Le travail d'équipe prime. Ici, au DECATHLON, on essaye de travailler en équipe. Aux caisses, c'est plus difficile, mais on essaye avec les teams-buildings. On se voit le soir de temps en temps, on va voir des pots...

Les team-buildings sont donc ce qui rend la collaboration ce qu'elle est.

Heu oui, on est magasin avec plein de jeunes alors forcément tu te fais des amis, mais tu n'as pas le temps, dans ton rayon de connaître tout le monde, ni envie d'être pote avec tout le monde. Les team-buildings, on en fait quand même une fois par mois. Pour les équipes des caisses c'est plus difficile. C'est important de se voir, de débriefer et de faire un resto.

La gestion des connaissances en vue d'un apprentissage organisationnel est-elle importante selon toi ?

Pour moi c'est super important, mais ici on n'est pas au top. Parce que si on prend mon exemple, il y a des tas de choses que je fais, dont j'ai le savoir et que personne d'autre ne saurait faire. Mais comme on ne travaille pas tout le temps en équipe et qu'on ne peut pas tout faire en équipe, on ne partage pas beaucoup. Les infos parfois circulent mal, parce qu'on n'a pas le temps de les communiquer. Si on les surcharge de mails, ça ne marche pas.

C'est propre à toi ce problème ?

Je crois que c'est propre à plein de monde, je suis certains qu'il y a plein de personne le jour où elles quitteront DECATHLON, il y aura plein de savoirs perdus. C'est parfois des bêtises, de la commande des rouleaux de caisse par exemple. Mais c'est un problème de communication.

Tu crois que c'est propre aux magasins et pas aux services.

Oui parce qu'en magasin, on a aussi le service client, alors que dans les services on est plus souvent ensemble et qu'on communique beaucoup plus. Si on ne sait pas un truc, on cherche et on le partage directement au reste de l'équipe ce qui n'est pas toujours possible en magasin. Parce qu'on a les clients qui arrivent. Pour moi c'est très différent. Les problèmes organisationnels viennent du manque de communication et c'est très dur de communiquer tout ce qu'on a en magasin. Les informations restent accessibles pourtant. Souvent, former les gens sur des petits problèmes ça prend un peu de temps pour beaucoup de temps gagné, mais on n'a pas ce peu de temps à la base.

Quels sont les intérêts de créer et partager les connaissances pour DECATHLON ?

L'efficacité et la rapidité. On fait beaucoup des roadbooks pour avoir ses repères et pour trouver l'information. Je ne sais pas si c'est vraiment efficient, mais moi je n'ai jamais ouvert ce truc.

Et quid de la création ? Est-ce que tu as l'impression que des nouvelles connaissances se créent en magasin ?

Oui, je pense, chacun à travers son projet. On a créé des petites start-ups et chacun portaient dans un thème différent comme la satisfaction clientèle et les événements clients. Nous, on récolte les informations, fait des workshops pour partager les idées. Mais ça prend du temps. Il y a la greenteam, le bien-être au travail... Tout le monde a sa part d'apport au sein du magasin.

Et sans ses workshops, quels seraient les dangers ?

DECATHLON serait moins performant, on perdrait beaucoup d'informations, il n'y aurait pas de partage et tout. On n'a pas de progrès et on ne change pas.

Y-a-t-il d'autres moyens de créer ?

Il y a les formations. Elles sont riches parce que les gens ne travaillent pas de la même manière. Elles sont donc chaque fois différentes. Et à travers ces formations, on prend parfois des décisions ensemble. Comme lors de ma formation recrutement, on a décidé ensemble qu'on ne passerait plus que par le site internet.

Comment la collaboration est-elle vécue ?

Chacun ayant sa mission et sa connaissance, on peut s'entraider entre nous. Chacun devient un peu expert dans un domaine. On se pose souvent des questions, même si parfois ça retarde notre travail, mais c'est important d'y répondre. On vient me trouver parce que je suis référente dans certains domaines. S'ils n'ont pas les accès pour régler le problème, je le règle, mais si jamais, ils savent le faire eux-mêmes et que j'ai un peu de temps, je leur explique et je partage ma connaissance.

Quel est la place du collaborateur ?

Le coach motive les collaborateurs et nous tirent vers le haut pour essayer de trouver notre voie. Personne ne veut être vendeur toute sa vie ou hôtesse de caisse, alors il faut parfois un peu se motiver, trouver autre chose, si tu ne veux pas aller au travail en trainant les pieds...

Il y en a beaucoup qui trainent les pieds ?

Maintenant pas trop, ça dépend des périodes. Je crois que depuis un an, les gens sont plus dynamiques de par leurs idées. Comme ceux qui voulaient intégrer des personnes handicapées, c'est un projet qui a la base émanait d'une fille un peu timide, pourtant c'est une valeur ajoutée pour ces personnes et l'entreprise.

Quels sont les impacts de ces pratiques, et sur quoi ont-ils des impacts ?

L'ambiance, l'envie de revenir, le sentiment d'appartenance qui est très fort. On nous dit qu'on est dans une secte. Les gens adhèrent fort aux idées de DECATHLON, tu es valorisé aussi. C'est important pour tout le monde. Je pense aussi que les gens contents travaillent beaucoup mieux, il y a moins de maladies au travail. Il y a moins de conflit aussi. Je me rappelle de conflits quasi quotidiens il y a un an sur les horaires et les règles en fonction de qui est la permanente. Les gens se lancent beaucoup plus, on essaye de plus en plus souvent, on prend des initiatives...

Très bien merci !

Merci à toi !

XII. Entretien Zaccaria Aghiemo – Vendeur

Comment t'appelles-tu, quel est ton rôle et ton parcours chez DECATHLON et quel est ton background académique ?

Je m'appelle Zaccaria, j'ai 23 ans, je suis étudiant chez DECATHLON depuis 4 ans. J'ai commencé en 2012. Mon rôle, le job d'un student, couvrir les samedis et parfois en semaine pour couvrir le rayon en fonction de mes cours.

Comment caractériserais-tu l'organisation du travail chez DECATHLON par rapport à d'autres entreprises, que tu vois en cours ou avec lesquelles tu aurais déjà travaillé ?

Je n'ai pas trop d'autres expériences. L'organisation du travail est flexible, tu fais quasiment tes propres horaires, t'as une très grande liberté. Elle est intelligemment faite, ils font tous ce que les autres entreprises font pour un salaire plus bas. Je ne ressens pas forcément l'entreprise libérée. Je suis juste en contact avec le directeur, mais pas plus. C'est lean mais ça pourrait l'être un peu plus.

Quelle est l'importance de la collaboration chez DECATHLON ? Le travail d'équipe ?

Elle est super importante. Tous les problèmes qui surviennent chez DECATHLON c'est à cause d'un problème de collaboration. Au sein des rayons ça va, ça s'entraide. Mais il y a presque une guerre entre rayon. Problème de collaboration entre rayons que ce soit pour le déchargement, comme la semaine passée ou pour autres. Il y en a qui pensent que leurs rayons sont plus importants alors ils participent moins aux tâches collectives...

Quid de la collaboration entre magasins ?

Aussi, encore plein de problème. Il y a des soucis sur les « inter magasins ». Des problèmes de chiffres, de compétition entre magasin. Pour moi, c'est super important, ça crée des conflits... Ce n'est pas malin je trouve.

La gestion des connaissances en vue d'un apprentissage organisationnel est-elle importante chez DECATHLON ?

Pour moi, il n'y a pas de panel de connaissance à acquérir. Ou alors, il est très basique. Il n'y pas de choses très compliquées. Selon moi, il faut ajouter des notions de leaderships pour les responsables, mais pas pour les vendeurs. Après, nous, l'équipe, les vendeurs, on forme aussi les nouveaux employés, mais ça se fait un peu automatiquement.

Cela se fait comment alors ? Par formation ou sur le terrain ?

Il y a des formations, j'ai eu un jour ou deux de formation pour connaître les basique comme la sécurité etc. S'il y avait un problème relativement rapidement dans le magasin, je savais déjà le gérer. Surtout des problèmes externes. Mais tout le monde ne les a pas. Je trouve qu'il faudrait les imposer. Pour moi les formations sont importantes, mais le plus important c'est qu'on apprend en travaillant, ça se concrétise dans le rayon.

As-tu l'impression qu'il y a de la création de connaissance au sein du magasin ou ailleurs ?

Il y a de la création en permanence. Chez DECATHLON tout le monde peut donner son avis sur tout, vraiment sur tout. Si quelqu'un a une nouvelle idée, il la soumet à la direction et on voit si on l'accepte ou pas. Je trouve que tout n'est pas forcément utile. Et je pense qu'on devrait parfois revoir plus souvent les projets pour savoir si c'est utile de les continuer. Pour moi il faut un peu plus cadrer. Il y a le truc des PIM (Points d'Informations Mobiles). C'est des collaborateurs qui se baladent avec leurs T-Shirts jaunes et qui sont censé aiguiller les clients. Je trouve ça pas efficace, personne ne s'adresse à eux, on s'adresse toujours à ceux qui ont les chasubles DECATHLON...

Quel seraient les dangers si DECATHLON arrêta d'écouter et de laisser les employés lancer leurs projets ?

Les dangers, ce serait un manque de motivation des employés. Pas que pour la motivation, la réalisation de soi, la responsabilisation, j'aime mieux mon travail. Je pense que proposer des projets, tu t'améliores, tu apprends. Il faut continuer cet intérêt pour la création et le partage, mais un peu plus la cadrer. Mais qu'il y ait cette liberté ! Il y a des workshops qui marchent

vraiment, mais les points de vue divergent. Moi je m'occupe des recrutements, et tout, mais je n'ai pas vraiment le temps de me lancer dans des workshops ?

Les formations sont-elles toutes créées par haut-dessus ?

Il y en a qui peuvent créer des formations, mais il y a aussi le panel de formation de My Progress qui est créé par le management. Il y a des projets connexes qui intéressent certains. Moi je trouve ça pas mal, de rajouter son petit talent à l'entreprise.

De manière concrète comment vous travaillez dans votre rayon ? Vous partagez comment l'expertise ainsi que vos expériences ?

Tout le monde connaît vraiment les bien les produits de notre rayon. On décrit une chaussure de la même manière, on s'y connaît tous. On a tous suivi les formations. Mais on partage entre nous l'expérience que l'on a des produits. Notre collaboration ne traite pas trop du conseil client. Mais pour tout ce qui est structure du rayon, l'organisation de la journée, ce qu'on va développer ou pas.

Il n'y a pas de partage d'expertise alors ?

Heu je ne dirais pas ça, on travaille plus par synergie, on a tous la formation en même temps et on en parle souvent les semaines qui suivent, certains retiennent des points que d'autres ne retiennent pas et on en discute comme ça. On le fait de manière informelle. J'ai fait toutes les VLGs.

Tu parlais d'un manque de collaboration, tu veux bien développer ?

Il y a une compétition entre magasin, pour faire le meilleur chiffre. Moi je trouve ça malsain, parce que finalement, l'argent finit dans la poche du patron, alors autant collaborer. Après, tes perspectives d'évolution dépendent du chiffre que tu fais. Les chiffres sont importants pour l'évolution (du manager ou autre). Un responsable peut vite se faire virer s'il n'a pas de bons chiffres. Pour moi il faut plus insister sur la collaboration.

Quel est l'importance du collaborateur au sein de ces pratiques ?

C'est en fonction de ton responsable. Parfois les responsables responsabilisent beaucoup leur équipe. Parfois le manager est derrière nous et nous inscrit aux formations par exemple. Je préférerais à l'époque quand mon ancien manager m'inscrivait parce que j'en faisais plus. Maintenant, je ressens trop les contraintes de couverture de rayon et c'est embêtant de devoir changer l'horaire. Après de manière générale, c'est au collaborateur à se responsabiliser vis-à-vis de son apprentissage.

Quels sont les impacts de ces pratiques et de ce changement.

Il y a plus de positif. On est plus motivé, je suis en charge des recrutements, je trouve ça très motivant. Le fait que je fasse moins de formations, c'est négatif je pense. Il y a du positif et du négatif partout. L'ambiance n'a pas trop changé parce que pour moi l'ambiance dépend de l'équipe. Quand t'as des poids morts qui en ont marre ou quand t'as des gens super motivés comme Noémie, ça change tout.

Tu estimes qu'il y a beaucoup de poids morts ?

Oui, oui, je dirais 40% d'employés démotivés et qui ne font que se plaindre en passant de rayon en rayon. Je pense qu'il y en a 40%. Après il y a toujours au moins 2 employés par rayons qui sont motivés etc. Mais parfois, les poids morts il faut s'en débarrasser.