

# **PROCESSUS DE TRANSFERT DE METHODES ORGANISATIONNELLES ET APPRENTISSAGES RECIPROQUES DANS UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT : LA CONFRONTATION DES PARADIGMES :**

LE CAS DE L'IMPLANTATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE  
EN POLOGNE DURANT LES ANNEES 90

## **INTRODUCTION**

---

Dans cet article nous étudierons les étapes de l'expérience que connurent plusieurs grandes chaînes françaises d'hypermarchés qui réalisèrent des investissements *ex-nihilo*, le transfert de leurs méthodes et de leur modèle organisationnel en Pologne. Nous étudierons aussi le processus des apprentissages que nous avons observé et les difficultés présentées par celui-ci tant pour les responsables expatriés français que pour les employés polonais. L'article traitera des barrières à l'apprentissage rencontrées par les différentes parties. Dans notre approche nous avons appréhendé les barrières sous forme de confrontation de paradigmes<sup>1</sup>, celui du responsable français de la grande distribution et celui de l'employé polonais, chacun des paradigmes étant illisible pour l'autre partie en présence dans cette situation de changement.

L'étude de l'implantation de la grande distribution française en Pologne à partir de 1995, fournit un laboratoire d'étude des apprentissages réalisés de part et d'autre et permet de comprendre le processus d'apprentissage lui-même. Ces implantations *greenfield* ont nécessité des changements d'infrastructures, des transformations des systèmes d'approvisionnements. Elles ont entraîné des retombées sur le style de vie et sur le mode de consommation de la population. Les acteurs français ont réalisé une expérimentation totalement inédite qui devait générer des apprentissages nouveaux et contribuer au choc entre leur paradigme et celui de leurs nouveaux employés, aucune des deux parties n'étant préparée à comprendre la manière de fonctionner l'autre.

Au départ, les barrières à l'apprentissage furent très importantes, étant donné la différence des paradigmes. La rapidité avec laquelle se firent ces apprentissages fut étonnante. En devenant un modèle de succès pour la distribution dans le pays dans son ensemble, les acteurs français encourageaient des échanges plus rapides entre les méthodes managériales des responsables français et les comportements des employés. On peut dire que ce fut une sorte de cercle vertueux.<sup>2</sup>

Dans notre étude nous avons cherché à montrer que des changements radicaux des sociétés en forte transformation peuvent favoriser l'accélération de l'apprentissage en boucle double<sup>3</sup> et permettre de surmonter l'héritage historique, mais aussi que ce processus peut être partagé par des individus issus ou ressortissants des deux cultures<sup>4</sup>.

## **METHODOLOGIE**

---

L'étude que nous présentons résulte d'une étude clinique plus que d'une étude théorique. Elle repose sur des observations et entretiens conduits en France et en Pologne lors de séjours de l'auteur dans ce pays durant une semaine par mois pendant cinq années. De très nombreuses entretiens furent réalisées à la fois auprès des responsables de la grande distribution française et des employés polonais des hypermarchés polonais récemment embauchés. Ces entretiens furent menées entre 1995 et 1999. L'étude s'inscrit dans une problématique de recherche doctorale plus large sur les stratégies d'internationalisation de la grande distribution française dont une partie porte sur les marchés d'Europe Centrale. Elle s'appuie par ailleurs sur des recherches réalisées entre 1991 et 1996 sur l'évolution et les transformations des organisations dans l'économie post-communiste—cas « Herbapol », publié à l'ECCH (European Case Clearing House) et un article présenté à la conférence Egos 2001, « La redécouverte de l'histoire par l'étude des organisations » .

Un avantage considérable résidait dans le total bilinguisme de l'auteur qui lui permit de mener les entretiens en français en France et en polonais en Pologne et de gagner la confiance des employés qui ne se seraient sans doute pas ouverts de la même manière à un étranger ou en présence d'un tiers (traducteur).

Bien que les noms des sociétés aient été utilisés dans certains passages dans l'article, il n'est pas possible de citer les noms des personnes interviewées en raison de l'aspect sensible des informations et le caractère discret de la grande distribution française. Le processus de changement sera traité de manière générique pour l'ensemble de la profession même si les entreprises ont fait des apprentissages spécifiques et différenciés dans le temps. Les principales enseignes françaises ayant ouvert des magasins entre 1995 et 1997 en Pologne sont Auchan, Casino (Hypermarchés Géants et des magasins de discount Leader Price), Carrefour et Leclerc.

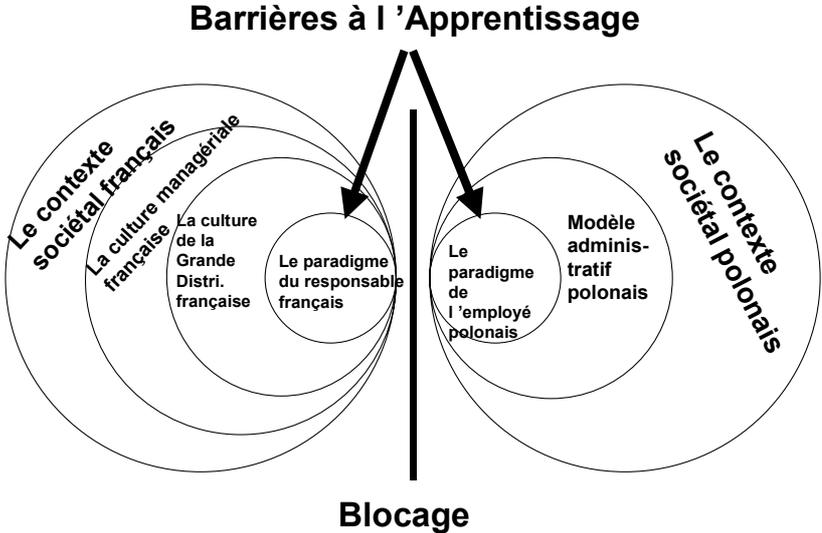
## **LE MODELE**

---

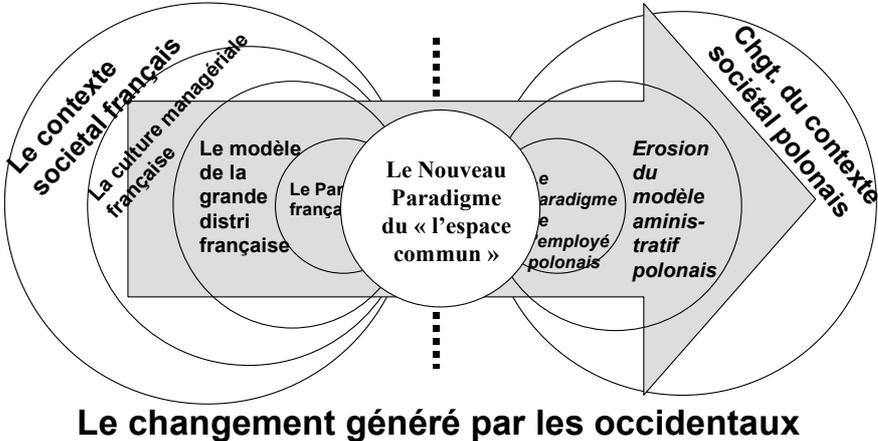
Dans les deux premières parties de l'étude, les deux paradigmes en présence seront décrits de manière détaillée afin de montrer la manière dont le paradigme du comportement managérial spécifique à la grande distribution française a constitué une barrière à l'apprentissage managérial, puis sera analysée la manière dont le paradigme de l'employé polonais a créé des barrières à l'apprentissage des employés.<sup>5</sup> Dans la troisième partie de l'étude, l'auteur s'intéressera à la manière dont la dynamique compétitive et les changements de société ont contribué à l'érosion de ces deux paradigmes ; puis seront passées en revue les barrières à l'apprentissage qui ont été surmontées pour permettre le passage de l'apprentissage en boucle simple (reposant sur des ajustements respectifs), vers un apprentissage en boucle

double. Ce dernier ayant permis aux deux paradigmes de graviter l'un vers l'autre pour former un nouveau paradigme qualifié de paradigme de 'l'espace commun', paradigme propre à la grande distribution française en Pologne<sup>6</sup>. Les apprentissages réalisés par les responsables français en Pologne ont eu pour effet d'altérer le paradigme managérial français. Simultanément la prise de conscience par l'employé polonais du rôle phare des entreprises de la grande distribution françaises dans l'environnement de la nouvelle Pologne des années 90 a permis d'éroder l'ancien paradigme de l'administration d'état, en rendant les employés perméable à l'apprentissage (nouvelles manières de faire, d'agir et de penser). La grande distribution n'a pas joué ce rôle dans d'autres régions du monde, notamment en Asie, où nous avons observé ses implantations par ailleurs. Les Schémas 1 et 2 qui se trouvent ci-dessous présentent cette évolution de manière graphique<sup>7</sup>.

**Schema 1: La Confrontation des Paradigmes**



**Schema 2: La Formation du Nouveau Paradigme de « L'espace Commun »**



## **BARRIERES A L'APPRENTISSAGE MANAGERIAL**

---

### **UN NOUVEAU MARCHÉ POUR LES DISTRIBUTEURS**

Les responsables de la grande distribution française firent une analyse pertinente de l'existence d'un immense potentiel pour leur secteur en Pologne à la moitié des années 1990. Le modèle de l'économie planifiée avait prévalu en Pologne depuis 1945, l'économie avait été orientée vers la production et les habitants du pays habitués à des pénuries chroniques. Le régime n'avait pas su mettre en place les infrastructures indispensables au commerce de détail qui auraient permis de fournir à la population les produits manufacturés auxquels les occidentaux avaient accès. Il serait juste de dire que dans ces conditions, le consommateur polonais n'existait pas. En théorie, les magasins se voulaient spécialisés mais dans une économie en proie aux pénuries, les Polonais trouvaient dans les magasins ce que le commerçant avait réussi à se procurer et qu'il n'hésitait pas à vendre. La Pologne était devenue une économie 'de chasseurs' plutôt que 'd'acheteurs' dotés d'un véritable don pour dénicher les produits de première nécessité mais parfois aussi des produits superflus ou dits de luxe—qu'ils pouvaient se procurer à condition de payer en dollars.

Par conséquent, au début des années 90, il n'y avait pas en Pologne d'équivalent des supermarchés et hypermarchés français ou européens, pas de magasins spécialisés achalandés, ni de centres commerciaux. L'attractivité de ce marché était d'autant plus importante pour les chaînes de distribution occidentales que leurs marchés nationaux étaient arrivés à maturité, ils étaient saturés et encadrés par des législations restrictives. Il y avait en France en 1995, 30m<sup>2</sup> de surface de vente par habitant alors que à la même période, la Pologne comptait 30 habitants par mètre carré de surface de vente. Bien qu'ils fussent tous conscients du fait que la Pologne avait connu ce que l'on pourrait appeler un 'sommeil' économique depuis 1945 et n'avait pas vu se développer la 'société de consommation' connue dans le monde occidental, les distributeurs français avaient sous-estimé le dénuement des infrastructures. Or ils en avaient besoin pour y adosser un système de distribution à l'occidentale. Ils avaient aussi surestimé les possibilités de dupliquer leurs méthodes de travail sur le marché polonais. La rapidité avec laquelle ils avaient dû ou plutôt choisi de s'implanter sur le marché polonais, dès la chute du système centralisé, ne leur avait pas permis de préparer le personnel à l'expatriation ni aux missions nouvelles qui l'attendaient.

Bien que les différentes enseignes aient eu des comportements stratégiques différents par certains détails—type de personnel envoyé, nous avons choisi dans cet article de nous focaliser sur les importantes similitudes entre les enseignes plutôt que de nous attacher aux différences, tout en sachant que le chercheur peut faire preuve de myopie. En effet dans l'ensemble, les enseignes se comportaient comme les membres d'un même business model

qui, à bien des égards, est spécifique du modèle français. Dans une grande mesure, les entreprises du secteur s'aventuraient hors de France avec la conviction qu'il leur serait possible de dupliquer la croissance qu'elles avaient connue dans les années 60 dans l'hexagone, lorsqu'elles avaient commencé à se développer sur le marché français. En ce faisant, elles avaient sous-estimé la rapidité de l'évolution de la Pologne qui se trouvait poussée par leur propre impulsion et la concurrence qu'elles généraient entre elles. Certaines enseignes, comme Auchan par exemple, avaient abordé le marché polonais avec l'intention d'y ouvrir un entrepôt de nourriture fonctionnant sur le modèle 'cash & carry, sans différenciation ni services, leur intention étant de dupliquer les étapes de l'évolution du modèle français. D'autres enseignes comme Casino, abordèrent le marché polonais avec le modèle français tel qu'il était pratiqué en France au jour de leur départ. Elles adaptèrent les largeurs et profondeurs des gammes des produits, les ayant adaptées aux goûts et besoins polonais (introduction par exemple des *ogorki*, les cornichons et les poivrons rouges en nombre plus important, de l'orge perlé, de la *kasha*, farine de blé dur, etc.)

## **LE PARADIGME MANAGERIAL DE DEPART**

---

### **LE MODELE DE LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE ALIMENTAIRE**

Les responsables envoyés en Pologne pour ouvrir les premiers hypermarchés étaient influencés et formés au modèle de la distribution française ( approche, recette, rituels, système de contrôle, d'achat de logistique, etc.) et par l'environnement dans lequel ils avaient fonctionné jusque là. Une revue rapide de la manière dont le système de la grande distribution s'était développé en France jusqu'à la date de leur départ est nécessaire pour comprendre leur paradigme managérial.

Les premiers hypermarchés étaient apparus en France à partir des années 60. Les supermarchés et le libre service y étaient alors relativement récents et moins nombreux que les petits commerces de quartier. Ils furent rapidement étendus et leur prolifération conduisit progressivement à la disparition du centre des villes du petit commerce alimentaire. En France, à l'inverse des « shopping malls » représentatifs plutôt du modèle anglais ou américain, le paysage français fut truffé d'hypermarchés entourés de grands parkings où vinrent s'implanter peu à peu des magasins spécialisés. Outre les gammes complètes de produits, le consommateur y trouvait des restaurants, des magasins spécialisés, des centres de réparation automobile et des magasins de bricolage. Le service y était réduit mais l'assortiment très large.

Dans les années 90, la croissance stagne et les ménages français dépensent une partie moins importante de leur revenu disponible en produits de base, ils deviennent plus exigeants sur les services et autres attributs qui rendent la vie plus facile. Les discounters allemands

pénètrent dans l'hexagone en force avec des supermarchés de taille plus petite ; leurs magasins sont plus dénués (décor, services) et n'offrent que des gammes extrêmement réduites présentées sur des palettes , rarement des produits de marque. Grâce à leurs prix tirés, ils parviennent à toucher une clientèle très avertie sur les prix , des ménages défavorisés d'abord puis peu à peu des familles à revenu moyen. Les groupes français cherchent constamment à se différencier mais le benchmarking qu'ils pratiquent fait qu'en définitive seule la différenciation géographique les distingue réellement: Casino et l'enseigne Géant domine le Centre et le Sud de la France, alors que Auchan domine le Nord du pays. Dans les années 90, toutes les enseignes à l'instar de l'américain Wal-Mart font de l'intégration verticale : elles intègrent la logistique et le stockage. En ce faisant, elles enseignent les fonctions globales aux producteurs qui jusque là livraient leurs produits de marque à chaque magasin ; elles négocient prix et délais avec chacun d'entre eux individuellement. La construction des centrales d'achat, des centres de dépôts et de chalandise à travers tout le pays permet aux enseignes de réduire les stocks des magasins et de consacrer la place ainsi libérée à la vente de produits non alimentaires à plus forte valeur ajoutée Cette démarche s'accompagne de l'introduction d'une gestion des stocks et des commandes complètement informatisée. A la fin des années 90, ces grandes surfaces ressemblent d'avantage aux *department stores* qu'à leur modèle initial des années 60. Durant les années 90, elles se consacrent au développement du contact et du service client, les magasins sont embellis et rendus plus agréables afin de permettre à la famille entière de faire ses achats en un seul lieu, le 'one stop shopping expérience' est intégré.

Les distributeurs français gardent cependant un style de management très strict, très axé sur la rentabilité. Les nouvelles méthodes de gestion, les techniques et les professionnels dont elles se sont dotées, permettent des contrôles des coûts extrêmement rigoureux. Cette focalisation sur les chiffres est intégrée dans leurs évolutions. En effet, si la stratégie des prix bas est essentielle et a fait ses preuves dès le début, le secteur reste caractérisé par une stratégie de forte concurrence. Toutes les tentatives de diversification sont immédiatement et très facilement copiée par les autres chaînes. Grâce aux avancées technologies intégrées, les enseignes sont en mesure de suivre les ventes des produits des grandes marques, d'une manière plus rigoureuse que celles-ci ne peuvent le faire elles-mêmes. Accompagné de l'intégration verticale de la logistique, ceci leur donne un pouvoir de négociation très important auprès de leurs fournisseurs, et leur permet d'imposer leurs conditions sur tous les acteurs en amont de la chaîne. Par exemple, elles paient plusieurs mois après la réception de la marchandise mais exigent des livraisons en quasi flux tendu. Elles jouissent d'un besoin en fonds de roulement négatif et utilisent les traites-fournisseurs comme source de financement et de rentabilité car le consommateur paie souvent en espèces et les stocks sont écoulés

plusieurs fois par mois. Les chaînes françaises acquièrent la réputation d'être très difficiles en négociation, ne laissant que des marges minimales aux producteurs.

La plupart d'entre elles développent des marques propres ou MDD, fabriquées parfois par les producteurs des marques eux-mêmes, qui concurrencent ainsi leurs propres produits sur les linéaires. En ce faisant, elles deviennent doublement importantes, en tant que client et de donneur d'ordre, elles permettent de faire tourner leurs chaînes de production à plein régime. Étant donnée la chute de la croissance et la multiplication des ouvertures, elles se cannibalisent. Malgré leur pouvoir de négociation, la concurrence par les prix, les promotions des ventes, l'intensité capitaliste et les coûts de fonctionnement, rongent les marges des produits alimentaires. Le 'repérage' chez le concurrent se pratique de manière systématique depuis la création, les nouveautés et innovations pratiquées par les concurrents sont vite imitées. Ces pratiques génèrent une culture du secret presque obsessionnelle. Les chiffres, les prix, les coûts, les rapports et autres listings sont très protégés. Toute question sur le fonctionnement des magasins est suspecte et mal venue. Au fur et à mesure, les chaînes adoptent le *category management* et la culture du secret devient encore plus perceptible à tous les niveaux. Les *category managers*, ces responsables des assortiments des achats, des prix, des promotions et de la rentabilité de toute une famille de produits deviennent de véritables responsables d'un 'magasin dans le magasin' et de ce fait encore plus soucieux de préserver leurs informations. 'L'espionnage' se fait désormais au niveau d'une catégorie et non plus d'un magasin dans son ensemble.

Le caractère 'protectionniste' et secret ne fait que s'accroître avec la montée de la fauche dans les rayons, d'autant plus redoutée que les produits représentent une valeur marchande de plus en plus importante. Des vigiles sont placés à l'entrée des magasins et des portiques de contrôle électronique installés à toutes les caisses. Certains magasins sont équipés de 100 caisses et sont fréquentés par des milliers de clients par jour. Les hypermarchés français deviennent les magasins les plus vastes d'Europe. Ce business model n'est typique ni des États-Unis ni de l'Angleterre où les magasins restent de taille plus modeste, ils y sont aussi moins gardés et moins protégés ; il s'agit donc bien là de spécificités françaises. Le modèle français fut copié à l'identique dans les magasins qui furent ouverts en Pologne.

Dans la quasi totalité des enseignes, l'initiation à la culture de l'entreprise se fait par 'ascension' à partir de 'la base', par un apprentissage du métier à partir du magasin. Les responsables étant historiquement issus du rang, ils 'tournent dans le magasin'. Ils passent par la réception des marchandises et la gestion des stocks, puis ils 'montent' pour prendre des responsabilités de chef de rayon, puis celles de *category managers*, voire responsable de magasin. Même les diplômés des grandes écoles, embauchés à des postes de responsabilité,

'passent' par la phase merchandising et vente. Quasiment toutes les enseignes mettent en place leurs propres centres de formation ou leur université pour préparer les responsables au niveau hiérarchique supérieur. On peut dire qu'une forme d'apprentissage dite 'd'apprentissage tout au long de la vie' est pratiquée par le secteur dans son ensemble dont un des résultats semble être la loyauté à l'organisation. On a pu remarquer que les employés ont souvent fait carrière dans la même entreprise et que l'identité de celle-ci est toujours très forte<sup>8</sup>.

Malgré les différences entre les stratégies poursuivies par les différentes enseignes, le portrait du secteur dressé ci-dessus semble s'appliquer assez bien à l'ensemble de la profession. Les similarités entre les enseignes étant plus marquantes que les différences, elles permettent de parler d'un modèle de l'industrie ou du secteur qui a permis de forger un paradigme spécifique, celui du responsable de la grande distribution française. Étant donné que le secteur devient une industrie banalisée et indifférenciée, il est difficile de percevoir une différenciation pertinente dans le comportement managérial<sup>9</sup> des responsables des différentes enseignes.

### **Les premières actions en Pologne confirment ce paradigme**

Les ressemblances entre les acteurs de la grande distribution française deviennent plus pertinentes encore en Pologne. Tout d'abord, dans un pays peu habitué à l'opulence, la mentalité du consommateur naissant est peu sensible aux différenciations. Toutes les enseignes réalisent une implantation *ex-nihilo*, visent les grandes villes et s'observent scrupuleusement, tout en cherchant à se doubler sur les meilleurs choix géographiques, comme elles l'avaient fait précédemment en France. Cependant des intérêts communs mettent face à face les responsables des différentes enseignes confrontés aux mêmes difficultés, lorsqu'ils traitent avec les autorités, durant les forums de recrutements ou lors de cérémonies de représentations. Ils sont conviés aux cérémonies officielles, aux événements publics étant donnée la nouveauté et l'essor du secteur en Pologne. Ils y prennent part côte à côte et agissent comme un lobby constitué pour défendre leurs intérêts communs, ce qui rapproche encore d'avantage leurs stratégies.

Confiants dans leur savoir-faire mais incertains devant ce nouvel environnement, ils commencent à ouvrir des magasins et mettre en place leurs *supply chains* en répliquant le modèle français. Ils semblent trouver logique de dupliquer les méthodes managériales, les procédures, les structures, les méthodes de formation utilisés en France. Ils enseignent aux employés polonais nouvellement recrutés le stockage, la manutention, la manière de couper la viande, de cuire le pain, le merchandising et la propreté à la manière française. Toutes les décisions reviennent aux responsables français, les grandes décisions stratégiques étant prises

par les quartiers généraux en France. Dans leur manière d'interfacer avec leurs collaborateurs polonais, une sorte d'approche de 'clan' se fait vite sentir. Il y a d'une part, les employés polonais, considérés en bloc et il y a 'eux', les Français. Ils sont parfois considérés comme des colons, avec leurs appartements confortables, leurs voitures occidentales, des écoles françaises pour leurs enfants et des salaires élevés.

### **Méconnaissance de l'employé polonais et de son paradigme**

Concrètement sur le terrain, les distributeurs français se heurtent à des difficultés en essayant de transposer leur modèle dans l'environnement polonais. Les principales difficultés sont liées à leur manque de connaissance de ce qu'était le paradigme de l'employé polonais. Dans la phase de mise en place de l'ensemble du *supply chain*, la chaîne logistique, les distributeurs français ne sont pas en mesure de comprendre les comportements de leurs nouveaux fournisseurs. Mais en comprenant le paradigme de l'employé polonais, ils comprendront mieux encore la manière de travailler, de faire, de vivre en Pologne.

Etant donné que leur entrée sur le marché polonais se traduit par l'avènement de la société de consommation avec sa 'corne d'abondance', ils sont tentés de penser au départ qu'ils assistent à une conversion en masse à leurs méthodes, que l'efficacité du management de la grande distribution a convaincu les Polonais de s'y rallier. En fait, ils sont bien souvent confrontés au silence, au manque de réactivité, à des attitudes qui ressemblent en apparence à de la résistance, mais aussi à l'alcoolisme, au vol, à l'absentéisme, à l'indifférence et au manque d'initiative. La réaction des responsables français devant cette attitude est de renforcer le modèle pratiqué en France, c'est à dire d'en renforcer le système de contrôle auquel le modèle est fortement adossé.

## **LES BARRIERES A L'APPRENTISSAGE DES EMPLOYES**

La définition de ce qu'est un bon subordonné est bien différente selon les cultures. Même si les Français ne pratiquent pas l'*empowerment* (délégation du pouvoir) au même degré que les Américains, ils attendent de leur subordonnés qu'ils prennent des initiatives dans les limites d'un projet ou de la délégation qui leur est confiée<sup>10</sup>. Ils ne sont pas prêts à faire face au paradigme de l'employé polonais qu'ils viennent de recruter.

### **LES COMPOSANTES DU PARADIGME DE L'EMPLOYE POLONAIS**

#### **Opposition au changement**

L'employé polonais s'était acclimaté à un système économique communiste d'économie centralisée qui encourageait stabilité et permanence depuis l'après guerre. Aussi tout changement constituait une menace pour lui et pour sa manière d'exister. Les risques et surprises étaient évités ; la permanence engendrée par le système était perçue comme

rassurante. L'incertitude était synonyme de menace et les Polonais restaient très attachés à leurs routines quotidiennes malgré l'ennui et le manque d'opportunités qu'elles engendraient. Les administrateurs des entreprises d'état cherchaient à perpétuer leur pouvoir et à protéger le système existant car il garantissait la reconduction de leurs privilèges. Il n'y avait pas de lien entre le changement et le progrès comme c'est le cas en Europe occidentale<sup>11</sup>.

### **Conformité et manque d'assertivité**

Les Polonais avaient appris à se conformer, à ne pas se faire remarquer. Dans cette société, les processus étaient standardisés, la créativité découragée et les suggestions de tout ordre mal venues car elles pouvaient être considérées comme des attaques contre les assises du système<sup>12</sup>. Ceci avait conduit les Polonais à désapprendre le sens de l'initiative.

### **Le pouvoir de décision revient au 'directeur'**

Après la seconde guerre mondiale, un 'directeur' était nommé à la tête d'une entreprise non pas parce qu'il avait un savoir-faire technique ou managérial mais parce que les autorités du parti l'y avait placé. Remettre en questions ses décisions aurait voulu dire remettre en question la validité du système. Les employés avaient appris à ne pas s'interroger sur la qualité des décisions de leurs supérieurs qui pouvaient influencer leur opportunité de se procurer un appartement ou une voiture plus rapidement ; il était plus judicieux de se taire. Ceci amena une dissociation entre des concepts comme le mérite et le pouvoir dans l'esprit des employés. Le directeur était en place pour prendre les décisions, il aurait été déplacé de faire preuve d'initiative<sup>13</sup>.

### **L'information ni recherchée ni offerte**

Les Polonais avaient appris à ne pas rechercher les informations ni les clarifications, la curiosité franche et les questions directes auraient pu être interprétées comme de l'insubordination ou de la subversion. Seuls les milieux 'sous-terrain' et l'économie parallèle étaient dignes de foi, de plus ils permettaient de se procurer des produits essentiels. Lorsqu'ils furent embauchés par les responsables français, les Polonais montrèrent un fort désintérêt pour l'information ce qui amplifia les problèmes de communication entre les deux parties. Les Français se montrant d'ordinaire discrets face à la communication d'information, seules les informations destinées à la personne présente étaient communiquées, culture oblige. Les sujets extérieurs à leur domaine de responsabilités n'étaient pas abordés en leur présence. L'information avait tendance à 'descendre' et non pas à circuler. Le pouvoir étant très lié à la détention des informations, les manières indirectes de se les procurer étaient nombreuses<sup>14</sup>. Il était important d'être au courant, sans avoir à demander des renseignements directement. Dès le départ, ces deux approches de l'échange de l'information contribuèrent à exacerber les relations entre les responsables français et les employés polonais.

## **Silence et résistance**

Evidemment dans un contexte où les employés ont tendance à éviter le changement, à ne pas prendre d'initiative, à se conformer aux décisions, à ne pas donner ni recevoir d'information, le silence est un produit dérivé quasiment inévitable. Il peut prendre différentes formes, ne pas poser de questions ou ne pas donner de feedback<sup>15</sup>. Le silence est difficile à interpréter d'une culture à une autre car il peut traduire une marque de respect, la résistance ou l'indifférence. Les Polonais avaient appris à ne rien dire de peur de paraître déplacés.

Lorsque la résistance avait existé en Pologne, elle s'était toujours traduite par de la résistance passive. Au sein des entreprises, elle prenait plutôt la forme de l'indifférence, d'autant que les performances n'étaient pas récompensées. Elle se traduisait également par de l'absentéisme, des journées de travail écourtées, la remise au lendemain du travail à faire, voire même le vol. La différence entre la résistance passive et l'indifférence était ténue.

## **Un travail et non pas une profession**

La plupart des ouvriers polonais ne pensaient pas en terme de métier ou de profession. Un emploi était un poste que l'on occupait et occuper un poste dans une entreprise était un droit dans la société Communiste. Toutes les entreprises étaient en sureffectif et typiquement on obtenait son poste à vie. Les Polonais étaient peu intéressés par leur vie dans l'entreprise, lorsqu'ils ne se trouvaient pas affectés à la production, ils administraient<sup>16</sup>. Les employés n'hésitaient pas à fermer les magasins ou les guichets des administrations quand bon leur semblait pour aller faire la queue dans les magasin.

Les concepts d'évaluation de la performance, d'*empowerment*, de motivation n'avaient pas cours pas plus que les concepts de management ou d'organisation. La loyauté à l'entreprise existait en référence à la fierté elle même liée à des savoir faire techniques. Le degré de loyauté ne pouvant être testé sur ce marché qui ne pratiquait pas une approche libérale, or c'est sur ce dernier que l'attractivité se mesure plus aisément<sup>17</sup>. Dans le système communiste, concurrence et recherche des meilleurs employés n'étaient guère pratiquées.

Les amis et la famille jouaient un rôle essentiel dans la vie des Polonais. Le besoin d'accomplissement s'assouvissait par ce canal ou par les loisirs, plus rarement par le biais de la carrière professionnelle<sup>18</sup>. Les *incentive schemes* (autres que politiques) n'étaient pas à l'ordre du jour et n'auraient pas été viables en raison des systèmes sociaux: hébergements de vacances gratuits, transports à tarifs réduits ou gratuits, logements sociaux. Ces avantages étaient des droits ouverts à tous, plus importants pour les dignitaires du parti mais en aucun cas une récompense allouée selon la performance réalisée.

## **Manque de concept du consommateur**

Etant donné que la Pologne était fondée sur la production et un système de l'offre— même si cette offre se traduisait très souvent par des pénuries, les concepts tels marketing, vente, consommateur étaient absents. *Zbyt* qui signifie 'se débarrasser des quantités produites' était le terme communément utilisé pour signifier que l'entreprise vendait ce qu'elle avait produit. Dans les magasins les gens attendaient en faisant des queues interminables devant des rayons quasi vides. L'expression la plus répandue étant '*nie ma*' ('non, il n'y a pas'). Les pénuries incessantes avaient inculqué au personnel une indifférence protectrice devant cet acheteur qui ne pouvait qu'être insatisfait. Que vous ayez vendu ou pas votre emploi était toujours là. Aussi l'idée d'attirer un consommateur était totalement absente des consciences et le personnel extrêmement désagréable.

## **LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE**

---

### **LA PHASE INITIALE, DE LA BOUCLE SIMPLE A LA BOUCLE DOUBLE**

Entre 1995 et 1996, Auchan et Géant ouvrirent leurs premiers magasins, les autres distributeurs français devaient suivre de près. Les apprentissages qui furent réalisés à cette occasion peuvent être divisés en quatre grandes catégories 1) les relations avec les autorités qu'il fallait consulter pour obtenir des permis de construire et des autorisations d'activité 2) les relations avec les contractants, les constructeurs et autres maîtres d'œuvre locaux 3) les relations avec les fournisseurs 4) les relations avec les employés. Ces deux dernières ont constitué sans aucun doute les barrières les plus complexes à surmonter. C'est sur le dernier point (4) que nous avons choisi de nous concentrer car c'est dans la relation avec les employés que les responsables français rencontrèrent les barrières les plus inattendues mais aussi les plus complexes à surmonter lors de leurs premières implantations en Pologne. Dès les tous premiers mois, le contact entre les responsables de la grande distribution française et les employés polonais nouvellement recrutés révéla qu'il y avait d'importantes barrières à l'apprentissage que les deux parties devaient surmonter de part et d'autre pour réussir ensemble.

Les équipes de responsables français devant implanter les premiers magasins étaient constituées de six ou sept expatriés qui devaient, entre autres tâches, recruter six cent à sept cents employés polonais rapidement, puis transférer leur savoir faire et savoir être<sup>19</sup>. Seuls les responsables purent être recrutés par le biais d'agences, peu nombreuses à cette époque. Les premières recrues, des jeunes diplômés parlant français et souvent titulaires de maîtrises ou de diplômes d'ingénieurs, avaient pour la plupart cinq années d'études supérieures ; elles étaient engagés comme de simples assistants ou traducteurs et devaient aider au recrutement du reste des 700 personnes nécessaires au démarrage et au fonctionnement d'un magasin.

## **Les premiers apprentissages des responsables**

Les responsables français n'étaient pas prêts à être confrontés à des employés polonais. Le premier choc fut l'attitude peu éthique des employés polonais, ils furent surpris par le vol de la part du personnel. En effet les employés polonais avaient pris l'habitude d'emporter chez eux ce qui pouvait leur être utile et qui était disponible. Dans une économie où toutes les denrées et produits étaient rares, cette pratique était considérée comme naturelle. Durant les premières phases d'installation des magasins, les vols par les employés furent fréquents. Pour y faire face de nombreux contrôles furent mis en place dans l'ensemble du magasin et les fouilles du personnel à la sortie devinrent systématiques<sup>20</sup>. Le travail en état d'ébriété fut le second fléau inattendu. La vodka avait toujours été vendue en quantité importante en Pologne, sous le régime communiste, il était courant de trouver des employés saouls au travail, la grande distribution ne fut pas épargnée. Ces deux catégories d'employés indésirables, les voleurs et les alcooliques, furent identifiés puis systématiquement renvoyés. Le second domaine de surprise pour les responsables français fut le comportement 'irresponsable' des employés. L'absentéisme, les arrêts de travail répétés étaient des pratiques courantes. Ce comportement rendait difficiles le respect des rétro-plannings, des horaires et des calendriers. Par ailleurs l'employé polonais ne considérait pas la fiabilité, le sérieux, l'efficacité comme des valeurs que l'on attendait de lui. Mais c'est sans doute le manque d'initiative qui fut la plus grande des difficultés rencontrées par les responsables français. Les Polonais n'étaient ni arrogants ni suffisants, ils étaient en quelque sorte dociles. Ils se limitaient à respecter strictement les ordres qui leur étaient donnés, n'osant entreprendre, ni faire ce qui auraient été évidemment nécessaire pour finir un travail sans qu'on le leur ait demandé. Ils ne faisaient preuve d'aucune initiative et limitaient leurs efforts à ce qu'ils considéraient être leur travail. Les Français en vinrent à interpréter cette attitude comme étant de la résistance. Concrètement, il leur était impossible de déléguer une mission à leurs employés. Ils se rendirent vite compte que dans ces conditions les expatriés français étaient en nombre insuffisant pour superviser chacune des tâches. Ceci les contraignit à embaucher 600-700 employés polonais, là où il n'y en avait que 400 en France, notamment pour gérer un magasin en saison, les employés polonais ne considéraient pas que la gestion du magasin rentrait dans leur attribution et donc leur responsabilité. Il ne s'agissait pas d'une attitude spécifique ou négative à l'égard des responsables de la grande distribution française en particulier mais bien d'une attitude générale et habituelle.

La dépendance vis à vis des traducteurs posa rapidement d'autres problèmes. Les traducteurs ne comprenaient pas toujours ce que souhaitaient les responsables. Les mots utilisés par les français ne communiquaient pas les mêmes idées en Polonais ou le concept équivalent n'existait pas toujours (marketing, merchandising, facing, largeur de gamme, etc.).

Les traducteurs déformaient ou interprétaient parfois les demandes des Français car ils avaient le sentiment que les nouvelles méthodes permettaient l'exploitation des employés polonais. Dans certains cas, les traducteurs travaillaient contre leurs employeurs. Assez rapidement ces expériences conduisirent les responsables français à considérer les Polonais comme des employés lents, hypocrites, insubordonnés et incapables de prendre une décision, devant être surveillés de près, peu dignes de confiance et ne valant pas la peine d'être écoutés. Une approche Théorie X des employés fut mise en place. Ce qui entraîna des contrôles plus rigoureux que ceux pratiqués en France ; par exemple le guide du parfait manager de l'enseigne *Géant* en Pologne définit le responsable comme 'une main de fer dans un gant de velours'.

Pendant de nombreuses années, les responsables français prirent les décisions entre eux et avaient tendance à employer l'expression 'eux' lorsqu'ils faisaient référence aux employés polonais. Cette expression fut bannie dans certaines enseignes dès 1994, les dirigeants français ayant pris conscience qu'elle nuisait à la construction de la cohésion du groupe et à la création de l'identité commune de l'entreprise en Pologne. La pratique de langues différentes par les uns et les autres rendait la cohésion difficile car peu des responsables français parlaient le polonais. Au départ les Polonais occupaient des postes de subordonnés, leurs salaires étaient de trois fois à dix fois inférieurs à ceux des responsables expatriés, ces différences entre nationalités ne faisaient qu'accroître les barrières.

### **Les premières réactions des employés**

La première réaction des employés fut de continuer à travailler comme ils l'avaient toujours fait. Cette forme de résistance passive naturelle fut catalysée en une résistance active, émotionnelle dans bien des cas, en raison de la nature très différente des nouveaux responsables et la situation que ceux-ci entendaient imposer. Était-ce vraiment de la résistance ? Il était aisé d'assimiler la peur du changement, la surprise, le questionnement à de la résistance<sup>21</sup>. L'introduction de nouvelles méthodes organisationnelles, la planification et l'importance nouvelle du temps ainsi que des exigences d'efficacité engendrèrent un contexte de changement beaucoup plus important que celui que les Polonais avaient imaginé. Le stress que subissaient les responsables français eux-mêmes de la part de leurs sociétés mères et la nature du défi auquel ils faisaient face les poussaient à exercer une pression certaine sur des employés polonais pour qui ce sentiment était jusque là inconnu. Ils comprenaient mal ce que l'on attendait d'eux, ce que les traducteurs essayaient de leur faire comprendre. Ceci d'autant plus qu'ils ne recevaient pas d'ordres directs de la part des Français car six ou sept responsables ne pouvaient donner d'ordres individuels au quotidien à sept cents employés. Ils essayaient de faire en sorte que les collaborateurs polonais s'approprient le projet. Or les

employés polonais n'étaient pas capables d'organiser leur temps ou de faire des prévisions ; ils n'étaient pas en mesure de réagir aux nombreux changements de dernière minute qu'exigeait la mise en place accélérée d'une organisation aussi gigantesque: l'ouverture d'un premier hypermarché. Ils avaient du mal à comprendre que pour être payés ils devaient fournir un vrai travail, le temps du '*Czy sie stoi czy sie lezy, 200 sie nalezy*', 'que l'on reste debout ou que l'on soit couché, on vous doit 200 zlotys' était révolu.

Les employés polonais se rendirent compte des erreurs faites par les responsables français, des erreurs de fonctionnement dans un contexte polonais. Ils s'interrogeaient sur leur capacité à réussir le lancement d'une entreprise en Pologne ce qui entraîna un certain scepticisme devant les promesses qui leur étaient faites par leurs supérieurs. Ils ne croyaient pas notamment que les délais d'ouverture des magasins seraient tenus en raison des difficultés que leurs responsables rencontraient et la manière dont ils s'y prenaient pour y faire face. '*Ils n'y arriveraient jamais, i l n'y avaient qu'à leur demander !*<sup>22</sup>'

### **PASSAGE VERS LA PHASE DEUX, APPRENTISSAGE EN BOUCLE DOUBLE<sup>23</sup>**

#### **Prise de conscience du manque de 'fit' et des barrières à l'apprentissage**

Les managers français prirent rapidement conscience qu'ils étaient en présence de sérieuses barrières à l'apprentissage et que celles-ci ne permettaient pas le transfert en l'état du modèle français. Ceci les amena à assouplir les procédures très codifiées en vigueur en France ; il leur fallait réagir vite. L'objectif principal étant l'ouverture d'un magasin et non pas le transfert des procédures, des méthodes et du style de management à l'identique. Ils commencèrent donc à instaurer un *adaptive coping model* (un modèle adapté permettant de faire face) qui convenait à cet environnement en pleine mutation<sup>24</sup>. Ils commencèrent à ajuster leur conduite afin d'être compris de leurs employés.

Dans un premier temps, ordres et consignes furent décomposées en fragments courts, moins complexes. Les tâches qu'ils souhaitaient voir accomplies par les employés furent décrites en détail afin que ressorte très clairement l'ordre dans lequel elles devaient être exécutées. La priorité pour chacune d'entre elles fut définie de manière explicite, les dirigeants ne s'attendaient plus à ce que les Polonais les perçoivent par eux-mêmes. Les gestes n'étaient plus considérées comme allant de soi. Des objectifs à très court terme ne demandant pas de suivi dans le temps furent définis. Le plus grand défi consistant à faire comprendre aux employés que 'contrôler' signifiait non pas redresser une situation mais consistait d'abord à analyser la raison pour laquelle le résultat n'était pas celui qui avait été escompté, l'autre étape venant ensuite. La difficulté fut aussi de faire en sorte que les employés sachent rapporter à leurs supérieurs les raisons des décalages par rapport à l'objectif. Les cadres français cherchaient à transmettre tant le '*know how*' plutôt que le '*know*

*that*’ (Polanyi, 1966)<sup>25</sup> , les techniques et la ‘manière dont le système fonctionnait. Il fallut quelques années avant que ce processus ne soit totalement intégré dans les mentalités et ne devienne effectif. Seuls ceux qui le comprenaient étaient promus.

### **Accélération du changement, accélération de l’apprentissage**

Le succès de la formule de la grande distribution alimentaire dans le pays contribua en partie à surmonter les barrières à l’apprentissage de l’employé polonais. La multiplication rapide du nombre des hypermarchés entraîna des changements en amont et en aval dans l’ensemble de l’économie polonaise. Elle poussa l’employé polonais dans un mode d’apprentissage qui le conduisit à remettre en question son ancien paradigme et permit l’apprentissage en boucle double. En effet le succès sur le marché des distributeurs français les faisait apparaître comme un nouveau modèle de la société de consommation naissante et offrait un ‘chemin vers de nouvelles opportunités’, l’employé faisait désormais partie de cette communauté. La fierté d’appartenir à ce nouveau secteur, de contribuer personnellement à son développement permit de surmonter en partie le scepticisme et la résistance initiale au ‘business model’ et conféra un sentiment d’appartenance à une nouvelle communauté aux employés polonais du secteur (Brown & Duguid, 2001)<sup>26</sup>. Cette attitude fut couplée aux efforts importants consentis par les responsables français qui cherchèrent à changer leurs méthodes de gestion du personnel, à les rendre plus réalistes et mieux adaptées au nouveau contexte.

De surcroît les négociations sur les aménagements et les infrastructures (transports publics, routes) nécessaires à la desserte des hypermarchés, menées auprès des autorités polonaises, furent couronnées de succès. La couverture par les media de ces événements contribua à la visibilité de la grande distribution sur le marché polonais. Puis la construction des infrastructures et l’implantation des magasins généra systématiquement des emplois en nombre ; chaque décision d’implantation et d’ouverture d’un magasin fut largement couverte par la presse car elle était synonyme de création d’emplois, outre les 600–700 emplois directs à long terme générés par l’hypermarché lui-même. Cette médiatisation contribua à l’image de succès de la profession toute entière.

Les effets de la grande distribution française furent moins visibles mais non moins importants pour la reconstruction de la chaîne logistique et d’approvisionnement du pays. Les transferts des compétences en matière de contrôle de qualité, de savoir-faire, d’organisation, de gestion (financière, d’ordonnancement, des commandes, des livraisons, etc.) furent parmi les grands apports directs et indirects de la distribution sur l’ensemble du système. L’implantation des réseaux logistiques, similaires à ceux dont ils avaient l’habitude dans leur pays d’origine, permit aux responsables français d’éviter à chaque fois lorsque cela leur était

possible, le système des *hurtownie* (grossistes et entreposeurs locaux) implantés durant les années 90. Les grandes marques occidentales avaient eu recours aux services de ces intermédiaires pour parvenir aux petits points de vente (anciens et nouveaux magasins) très dispersés à travers les villes du pays, la grande distribution en faisait l'économie. De plus, la grande distribution devint un client extrêmement important pour bon nombre de services amont auxquels elle transféra ses méthodes. Comme le font remarquer Brown & Duiguid, (2001) les *communities of practice* peuvent ainsi être amenées à devenir des sources de production de savoir et pas seulement des dépositaires<sup>27</sup>. Les fabricants de MDD, comme Géant, mais avec le temps comme beaucoup d'autres fabricants de produits alimentaires, contribuèrent fortement au développement des activités de marketing et de promotion des marques en Pologne. Cet ensemble complexe d'éléments complémentaires favorisa la visibilité du secteur de la distribution et les employés polonais du secteur avaient alors l'impression de faire partie d'un cercle vertueux.

Une dynamique concurrentielle alimenta ces développements et contribua à en accélérer les effets, en créant un cycle 'd'hyper-concurrence'<sup>28</sup>. Cherchant en permanence à gagner un *first mover advantage*, les acteurs de la grande distribution commencèrent à jouer au jeu du 'GO'. Ils implantaient des magasins de plus en plus nombreux dans les endroits stratégiques des principales villes du pays, cherchant à couvrir au mieux le territoire et se positionner de manière plus attractive, comme ils l'avaient fait précédemment en France. Cette course effrénée à l'implantation pendant les trois années qui suivirent, induisit des effets de progression géométrique en amont et en aval des magasins. Une analyse des responsables de *Géant* leur laissait à penser que le marché polonais favoriserait le modèle occidental et particulièrement le modèle de la France. Elle les conduisit à implanter dès le départ le modèle français tel qu'il était pratiqué alors en France par leur enseigne. Leur analyse s'avéra être exacte car toutes les enseignes adoptèrent ce modèle. Le pouvoir d'achat des Polonais ne faisait que croître, le chômage était quasi inexistant dans les classes supérieures et moyennes dans la ville de Varsovie où le premier hypermarché fut implanté avec un très grand succès. Les Polonais achetaient des voitures en nombre croissant, les femmes cherchaient à faire leurs achats en un seul lieu en une seule fois, 'le one stop shopping' devenait très attrayant. Le choix des hypermarchés de satisfaire le goût des consommateurs locaux et de ne pas devenir des magasins pour expatriés —colonisateurs—, n'échappa pas aux consommateurs. Malgré leurs premières réactions de scepticisme et de défense, ils commencèrent à réaliser que la distribution entraînait un changement de style de vie, l'abondance de l'offre de biens de consommation et de haute technologie que la population recherchait. En choisissant de transférer leur business model le plus récent, les enseignes introduisaient dans le pays toutes les innovations technologiques appliquées à la gestion : les scanners aux caisses, les systèmes

EDI (*Electronic Data Interchange*, système d'échanges électroniques) et des systèmes de sécurités. Bien souvent les systèmes mis en place en Pologne correspondaient aux technologies les plus récentes, elles étaient parfois même plus avancées que celles utilisées en France, où le système était en place depuis quelques années. La jeune génération des Polonais avait un goût assez prononcé pour les innovations technologiques dont elle avait toujours suivi les évolutions. Aussi, travailler pour des entreprises à technologie sophistiquée ou y faire ses achats constituait une source de fierté.

### **Les responsables français érodent le paradigme**

Alors qu'ils observaient la dynamique de leur propre implantation, les responsables français se rendirent compte que leur rôle ne consistait pas uniquement à mettre en œuvre le plan stratégique qui leur avait été confié mais qu'ils généraient également des changements importants dans un environnement incertain et chaotique qui leur avait semblé totalement inaccessible au départ. Ceci les inspira peut-être à devenir encore plus proactifs dans le processus de changement. Une concurrence plus vive qu'ils ne se livraient en France, un succès plus important que prévu, conduisirent à des ouvertures de magasins plus nombreuses que prévu et à la nécessité de prendre des décisions plus rapides, à altérer d'avantage les pratiques en vigueur en France. Ils raccourcirent les périodes de formation et les préparations de pré-ouverture. Les enseignes apprirent à ne pas perdre une seule journée et à apprendre quelque chose de nouveau chaque jour mais aussi à réparer leurs erreurs rapidement. Après la première vague de recrutements, la décision fut prise de ne plus recruter du personnel de plus de quarante ans incapable de changer ses attitudes et habitudes de travail alors que les jeunes recrues semblaient apprécier de plus en plus les nouvelles perspectives de vie et de carrière qui leur étaient offertes.

Pour bénéficier des employés dévoués il fallut apprendre à faire peu à peu confiance. Les responsables apprenaient de passer au delà des premières approches contradictoires qui les avaient conduites, dans un premier temps, à confier à leurs subordonnés des tâches complexes auxquelles ils n'étaient pas préparés, puis à surveiller de très près toutes les étapes de leur travail ; les responsables français commencèrent plutôt à partager des informations plus nombreuses et plus importantes avec leurs employés polonais afin de parvenir aux objectifs. Les employés polonais se rendirent compte qu'ils se voyaient confier des informations de plus en plus importantes et qu'ils pouvaient en faire de même en retour. Ils devenaient plus à mêmes à faire des propositions et des suggestions qui permettaient d'améliorer la qualité des performances—et leurs salaires ! Au delà du salaire ils apprirent qu'ils appartenaient à une organisation à leur écoute. Cette communication à double sens entraîna la réduction progressive des contrôles stricts pratiqués sur le personnel, du moins sur le personnel

d'encadrement<sup>29</sup>. En raison du rythme de croissance de la grande distribution, ces mesures furent suivies de promotions rapides du personnel polonais qui comprenait les tenants sous-jacents du business model. Des responsables français furent envoyés en plus grand nombre pour pallier ces besoins, mais leur présence était provisoire. Aussi il fallait 'faire adhérer' un nombre croissant de Polonais et établir une véritable identité de l'entreprise en Pologne afin qu'ils puissent prendre le relais à court terme, même si cette accélération entraînait des changements et pouvait représenter une menace pour l'identité de l'organisation et ses pratiques. La promotion rapide du personnels polonais aux postes de responsabilité permettait aux responsables français de se concentrer sur les prochaines ouvertures. Elle contribuait à développer un sentiment de confiance parmi le personnel à tous les niveaux de l'hypermarché, sentiment de loyauté par ailleurs essentiel pour la pérennité de l'enseigne. Cependant une personne ne pouvait être promue que si elle avait formé son propre remplaçant. Ceci contribua à l'*empowerment* des Polonais, à l'accroissement du sentiment de fierté et d'appartenance d'avantage encore.

Des primes récompensant les performance des équipes furent mises en place. Etant donné l'héritage du passé, les responsables français savaient qu'elles constituait un risque et pouvaient défavoriser les performances individuelles. L'objectif en était double : créer une véritable identité de l'entreprise et satisfaire aux exigences du siège qui demandait des prévisions de coûts et de chiffre d'affaires. Demander aux employés polonais de prendre une responsabilité collective face aux résultats et de prendre le risque de se faire payer sur la qualité et le résultat du travail des autres membres de l'équipe était un problème délicat. Le système fut progressivement mis en place à la fin des années 90.

Au départ, toutes les enseignes enregistraient une rotation de 30% du personnel. Au fur et à mesure où le nombre des enseignes présentes sur le marché polonais augmentait, il devenait aisé d'attirer le personnel formé par un concurrent, en lui proposant un salaire plus élevé par exemple. Raccourcir de manière importante le temps de formation, se traduisait par un gain considérable du temps de formation pour celui qui débauchait. Cette pratique conduisait au '*knowledge leakage*' Les Polonais n'avaient jamais acquis un sens de loyauté envers leurs entreprises, ils n'hésitaient donc pas à quitter un employeur pour quelques zloty de plus. Finalement les distributeurs français se rendirent compte de ces pratiques puisque la formation représentait un enjeu et un investissement considérables. Pour réussir à imposer leur business model, les acteurs avaient besoin de s'assurer la loyauté du personnel. Ensemble, ils prirent deux séries de mesures : 1) de ne plus débaucher leur personnel respectif, 2) de pratiquer des échelles de salaire similaires. Ils se rendirent compte que la mobilité excessive des Polonais qui les poussait à changer de société, reflétait le manque de certitude à long-terme. Sous l'ancien régime, l'employé polonais était certain de son avenir

quoiqu'il arriva. L'économie de marché, avec ses changements rapides avait entraîné dans son sillage, le spectre du chômage pour la première fois et soudain l'avenir devenait incertain. Devant ces craintes, les enseignes mirent en place des plans de carrière ; ceux-ci allongeaient le temps pendant lequel les employés polonais devaient travailler mais ils leur permettaient d'avoir une influence sur leur propre progression (ces mesures ne devaient pas rentrer en vigueur avant l'an 2000). Les promotions et les nouveaux organigrammes étaient annoncés six mois à l'avance pour permettre au personnel de se préparer à ses nouvelles responsabilités et de donner à chacun le temps de former son remplaçant.

Par ailleurs, les expatriés faisaient d'importants efforts pour s'intégrer au sein des équipes polonaises. Les jours fériés polonais étaient scrupuleusement respectés et des fêtes données lors de certaines occasions, comme le veut la tradition polonaise. Les expatriés apprenaient à connaître leurs collaborateurs sur le plan personnel. Les connaître sur le plan personnel leur permettait de mieux comprendre les raisons de la baisse de la performance certains jours et d'intervenir comme l'aurait fait un ami ou un collègue véritablement proche. Relâcher le contrôle strict initialement pratiqué et se montrer plus humain constituait une partie importante de l'apprentissage collectif. L'essentiel était de ne pas marquer de différence qualitative entre les deux cultures mais de créer un esprit propre à la société qui respectait le personnel français et le personnel polonais, même si cela devait demander plus de temps que cela n'en aurait pris en France. Il fallait garder présent à l'esprit l'objectif à moyen terme, à savoir s'assurer que les responsables polonais puissent prendre le relais—et la direction des magasins. La société devait trouver son identité qui n'était pas nécessairement la même identité qu'elle avait en France. Les employés polonais devaient s'appropriier l'entreprise<sup>30</sup>.

Des efforts importants furent faits pour éviter de rendre apparentes les différences hiérarchiques dans les magasins même si ils ne furent pas consentis dans les mêmes proportions dans l'ensemble des enseignes. Tous, qu'ils aient occupé un poste administratif ou travaillé dans le magasin, portaient les vêtements simples : une chemise et une cravate sobre. Cette pratique s'apparentait fortement aux pratiques en vigueur dans les sociétés mères des enseignes. Pour les employés polonais, cette sorte d'uniforme dont le rôle était de minimiser les différences hiérarchiques, était perçu de manière très positive car il rappelait les valeurs égalitaires qui avaient prévalu précédemment, valeurs qui n'avaient pas toujours été respectées. Les responsables français firent aussi l'effort de conduire des voitures plus modestes et parfois même d'habiter dans les bâtiments où habitaient d'autres polonais. Cette manière de vivre apparaissait aux Polonais plus démocratique que ce qui était pratiqué durant l'ancien régime communiste durant lequel les dignitaires du parti conduisaient de grosses limousines et habitaient les meilleurs appartements que les simples citoyens.

## UN NOUVEL ESPACE COMMUN

Après quelques années, les responsables français et les employés polonais avaient partagé une expérience commune. Cette expérience devint l'élément fédérateur que l'on peut qualifier de nouveau paradigme, le paradigme 'de l'espace commun' au sein duquel l'ensemble des employés s'est réorganisée. Une nouvelle culture d'entreprise s'est développée contenant des éléments du business model français, des valeurs spécifiques de la culture de l'entreprise française et une identité de la profession des employés polonais avec comme toile de fond un contexte cognitif intégré d'une Pologne en pleine mutation. Un nouvel espace avait été créé où des individus et des groupes d'individus pouvaient se situer, à laquelle ils pouvaient s'identifier sans en 'déchirer l'espace'. Un nouveau cadre de référence grâce auquel et par lequel les acteurs pouvaient donner un sens à leur expérience, au lieu d'utiliser leurs anciens cadres pour interpréter les événements<sup>31</sup>.

Ce fut par l'apprentissage et par le *work related learning* (l'apprentissage par le travail), par la maîtrise des techniques et du savoir-faire qu'un grand nombre de barrières furent levées. Un dialogue fut instauré<sup>32</sup>. D'autres barrières tombèrent grâce aux influences plus tacites de la culture. Dans cet 'espace commun' une plate-forme de la connaissance partagée se développa et la culture tant explicite qu'implicite fut transmise aux nouvelles recrues<sup>33</sup>.

Ce 'nouveau paradigme de l'espace commun' n'était pas spécifique à une enseigne en particulier mais partagé, dans la plupart de ses aspects, par tous ceux qui travaillaient dans la grande distribution en Pologne. Durant la période de forte rotation du personnel, les employés qui avaient quitté une enseigne pour en rejoindre une autre avaient remarqué que les responsables français se comportaient de manière très similaire d'une chaîne à l'autre. Alors que le sentiment de loyauté à l'entreprise se développait et que le modèle de la distribution s'enracinait en Pologne, on peut dire qu'un nouveau paradigme spécifique et propre à la grande distribution française en Pologne s'était forgé. Il était l'embryon d'un secteur sur lequel vinrent s'adosser des concurrents étrangers comme Tesco quelques années plus tard. En quelques années, ces *common practices* adossées à ce nouveau paradigme transformèrent non seulement le paysage de la consommation et de la distribution polonaise mais ce qui est encore plus important, transformèrent aussi la capacité d'apprentissage des individus et des organisations (Argyris & Schön, 1974), alors que le fait de réussir des implantations ex-nihilo sur un nouveau marché à risque constituait déjà un défi en soi.

---

<sup>1</sup> La littérature sur les paradigmes est vaste et ne peut être reprise dans le détail dans cet article, nous avons puisé, entre autres, dans les écrits Kuhn, TS (1970), *The Structure of*

---

*Scientific Revolutions* ; Morgan, G (1980, 1982), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* ; Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*..

<sup>2</sup> Hampten Turner Ch., (1990) *From Vicious to Virtuous Circles*, Hutchinson Business Books, London, pp. 240. Le concept de ‘cercle vertueux’ fut au départ utilisé par les économistes puis les sociologues . Son utilisation est aujourd’hui répandue dans le domaine des organisations. Pour un grand nombre d’auteurs, l’entreprise est un monde de valeurs culturelles où le concept de cercle vertueux fait référence à ces combinaisons des valeurs dynamiques et génératrices notamment de valeur ajoutée.

<sup>3</sup> Argyris C. & Shön D. A. (1978) ‘Organizational Learning: a theory of action perspective’, *Addison- Wesley*, Reading MA), Voir Koenig G (1994) ‘L’apprentissage organisationnel: repérage des lieux.’, *Revue Française de Gestion*, N° 97, Jan-Feb. p 76-83 pour la confrontation des perspectives sur l’apprentissage organisationnel. Argyris C. & Shön D. A. (1978) ‘Organizational Learning: a theory of action perspective’, *Addison- Wesley*, Reading MA, définit le premier niveau comme étant l’apprentissage en boucle simple. Un second niveau plus complexe est qualifié d’apprentissage en boucle double et correspond à la modification des alternatives que l’individu, le groupe ou ‘organisation deviennent capables de comprendre des concepts plus complexes grâce à la transformation des points de référence ; une expérience cognitive peut avoir lieu. Senge P. (1990) *The fifth discipline*, New York, Doubleday parle de ‘adaptive learning’. Pour Dogson M. (1993) Organizational learning, a review of some literatures . *Organization studies*, vol. 14, n°3, pp 357- 394, l’organisation joue un rôle de coordination face à une multiplicité des processus d’apprentissage.

<sup>4</sup> Qualifié par March d’apprentissage mutuel. (1991) ‘Exploration and exploitation in organizational learning’, *Organization Science*, vol.2, pp.71- 87

<sup>5</sup> Beaucoup de mécanismes peuvent constituer des barrières à l’apprentissage. Les barrières pouvant être définies comme des mécanismes de défense destinés à réduire la peur induite par la perspective du changement et d’un nouvel apprentissage. Kets de Vries (1985) *L’entreprise névrosée*, Paris Mc Graw Hill montrent le rôle défense psychologique que jouent ces mécanismes. Par ailleurs nos *basic assumptions* correspondent à des schémas mentaux forts, ils influencent notre comportement et peuvent constituer des barrières à l’apprentissage de nouveaux comportements organisationnels. Shein E (1993) ‘How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room.’ *Sloan Management Review*, Winter, pp 85-92. Senge P. (1990) *The fifth discipline*, New York, Doubleday. Rogers C E & Roelisberg F J, 1991 (1952), *Barriers and Gateways to Communication*, HBR avril. : la barrière essentielle à la communication réside dans la tendance à évaluer, à ne pas comprendre, ne plus entendre...

---

<sup>6</sup> Voir Nonaka, I. and Konno, N. (1998). 'The Concept of 'ba': Building a Foundation for Knowledge Creation', *California Management Review*, Spring, Vol. 40 n°3, pp 40-55. Dans les langues et les cultures françaises et polonaise le 'ba', concept d'espace commun ou le 'basho', environnement mental commun résultant d'une expérience partagée n'existent pas. Il n'est donc pas facile d'utiliser ces concepts dans nos cultures occidentales sans en altérer le sens. Selon Nonaka and Konno, les individus qui partagent une même expérience commencent à se comprendre sans se parler "capturing tacit knowledge by walking around. intériorisent le savoir tacite, partagent (*personal skills*), idées et valeurs.

<sup>7</sup> Nous présentons le paradigme en formation comme une sorte d'oignon dont les couches concentriques sont autant de zones d'influence qui conduisent vers les deux paradigmes qui se confrontent : celui du cadre français de la grande distribution et celui de l'employé polonais. management à la française (Calori & Woot, Sschneider & Barsoux). Les différentes analyses des typologies des systèmes de management européen ne sont pas consensuelles. Laurent A (1983) 'The cultural diversity of Western conceptions of management' *International Studies of Management and Organization*, XIII, 1-2, pp.75-96 considère qu'il existe deux groupes de pays : ceux qui voient l'entreprise comme un réseau (les pays du Nord), d'autres comme un système politique (les latins). Schneider S C and de Meyer A (1991), 'Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 307- 320 ) font également ressortir les différences entre les pays d'Europe. Pour Todd, E. (1990), *L'intervention de L'Europe*, Paris, Le seuil. les frontières sont des limites trop vastes car il existe des différences importantes à l'intérieur même des pays. Calori and De Woot (1994), *A European Management model*, Prentice Hall UK, résumant les quatre caractéristiques essentielles du management européen.

<sup>8</sup> Ashford and Cummings (1983) 'Feedback as an Individual Resource: Personal strategies of Creating Information'. *Behavior and Human Performanace*, 32: pp. 370- 398, font remarquer que des méthodes indirectes de se procurer l'information sont souvent utilisées de sorte à ne pas perdre la face.

<sup>9</sup> L'espionnage et la forte conscience de la concurrence ont sans doute fortement contribué à développer le sentiment d'appartenance : Eux, les concurrents - Nous.

<sup>10</sup> DiMaggio et Powell (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147- 160 s'interroge sur la similitude entre les entreprises. Glynn & Barr & Dacin (2000), 'Pluralism and the Problem of Variety', *Academy of Management Review*, vol.25, n°4, pp.726-734 se demandent si les choix stratégiques, les habitudes organisationnelles et les

---

manières de forger l'identité organisationnelle peuvent être très diverses et conduire au pluralisme. Les deux réalités co-existent.

<sup>11</sup> Les Français ont adopté l'expression anglo-saxonne '*en charge de*', on est désormais investi d'une '*mission*' ou responsable d'un '*dossier*'. Bien que les limites ne soient pas précisées, elles sont intuitivement comprises, une fois que l'individu se voit confier la responsabilité du projet, il le mène à bien sans constamment en référer à ses supérieurs. Calori, R. and De Woot, P.(1994), *A European Management Model, Beyond Diversity*, PH.

<sup>12</sup> Snejina Michailova (2000), 'Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change', *Academy of Management Executive*, vol. 14, 4.remarque qu'en Russie, comme nous l'avons nous même observé en Pologne, le changement n'est pas valorisé, on préfère maintenir les choses en l'état.

<sup>13</sup> Crozier, (1964) '*the Bureaucratic Phenomenon*', Chicago, University of Chicago Press remarque que les organisations bureaucratiques maintenaient l'inertie et ne favorisaient pas le changement.

<sup>14</sup> Enz C A& Shwenk C R (1991) 'The performance edge: Strategic and values dissensus' *Employee responsibility and Rights Journal*, 4, 75- 85 montrent que dans certains cas les subordonnés ne cherchent pas à remettre en question l'ordre d'un supérieur.

<sup>15</sup> Parler aurait signifié que l'on montrait de l'intérêt pour ce qui ne devait pas en avoir. Cette attitude pouvant être perçue comme une critique du système et de ceux qui y jouissaient de l'autorité. Ewing, D.W. (1977), *Freedom inside the organization*, New York: Dutton, collectivement l'organisation apprend à se taire, Morrison & Milliken, 2000, 'Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World', *The Academy of Management Review*, vol. 25, 4, pp 706- 725.

<sup>16</sup> Voir S Hurt 'Discovering the weight of history in a Polish company attempting to survive in a period of societal transition towards a market economy', EGOS Sub-theme 2: *Re-discovering History in Studying Organizations*.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Adler & al.1986, 'From the Atlantic to the Pacific Century', *Cross-Cultural Management Reviewed. Journal of Management*, 12, pp. 295- 318 et Redding (1980), 'Cognition as an Aspect of Culture and its relation to Management Processes: An Explanatory View of the Chinese Case'. *Journal of Management Studies*. 17, pp. 127- 148

<sup>19</sup> voir Brown J S & Duquid P, 2001, 'Knowledge and organization', *Organization Science*, Vol. 12, n°2, March April, pp199 'Know that' vs 'know what'.

<sup>20</sup> Le vol était courant dans les hôtels et les fouilles du personnel étaient nécessaires.

---

<sup>21</sup> S. Piderit (2000) 'Rethinking Resistance and Organization Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change'. *The Academy of Management Review*; Miss. Oct & 'Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organizational change'.

<sup>22</sup> voir Rogers, C. and Roethlisberger, F. J., (1991), 'Barriers and Gateways to Communication', HBR, reprinted in *Business Classics: 15 key concepts for Managerial Success*.

<sup>23</sup> Argyris C , *Double Loop Learning*

<sup>24</sup> Schein (1970), *Organizational Psychology* (2 ed.) Englewood Cliffs, Nj, Prent Hall

<sup>25</sup> Voir Polanyi M, 1966, *The Tacit Dimension*, Doubleday and Co.. Garden City, NY

<sup>26</sup> Brown S J & Duguid P, 2001, *Ibid*, pp. 198- 213

<sup>27</sup> Brown & Duguid, 2001, *Ibid*, "Communities of Practice...sont des lieux privilégiés qui permettent...d'apprendre et produire du savoir... de générer de la connaissance " (p 202).

<sup>28</sup> Hitt M., Ireland R. & Hoskisson, R. (2001), *Strategic Management*, pp. 215-218, South Western.

<sup>29</sup> Nous avons observé que les subordonnés avaient parfois des sentiments ambivalents (pour et contre) vis à vis des changements et la modernité à l'occidentale dont ils faisaient partie. Ils étaient touchés à tous les niveaux : individuel, vie professionnelle et au niveau macro-économique. Selon Beer & Walton (1987), 'Organization Change & Development'. *Annual Review of Psychology*, 38, pp.339-367 au fur et à mesure où les changements se produisent, ils sont compris ainsi que leurs conséquences et les individus parviennent à leur donner un sens.

<sup>30</sup> Bartlett & Ghoshal, 1994, 'The Changing Role of Top Managers' Beyond Managing Systems to Developing People.' WP, INSEAD établissent un parallèle entre l'accroissement de l'apprentissage cumulatif et le développement de l'engagement dans l'entreprise.

<sup>31</sup> Lewis, M. (2000), 'Exploring Paradox: toward a more comprehensive guide', *Academy of Management Review*, Oct.

<sup>32</sup> Isaacs W N, *Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational learning*. HBR , définit le dialogue comme étant une recherche commune approfondie des processus, des suppositions et des certitudes qui composent les expériences quotidiennes. Il parle même d'apprentissage en boucle triple.

<sup>33</sup> Nonanka and Konno (1998) , *ibid*.