

Le management collaboratif en réseau numérique, comme levier d'innovation d'usage : le cas d'un produit innovant chez Décathlon.

Debbah, Samir*

IAE de Toulon – laboratoire GRM

Samirdebbah27@gmail.com

Van hoorebeke, Delphine**

IAE de Toulon – laboratoire GRM

vanhoore@univ-tln.fr

Résumé :

Le management collaboratif en réseau numérique reste un sujet inexploité. Cependant au sein de certaines stratégies d'innovation nous apercevons clairement que l'utilisation des TIC, occupe une place de premier plan. La culture numérique ne s'est pas limitée à porter des changements organisationnels, elle a aussi véhiculé des usages et des comportements nouveaux.

Ce management utilise les avancés en matières de technologie et d'outils élaborés qui permettent à l'organisation de récupérer et de diffuser les données et les savoirs, pour être à la portée des collaborateurs (Baudoin et Smadja, 2009). Selon l'approche de Drucker (1993), le travail collaboratif peut représenter une organisation du travail qui favoriserait une forme d'intelligence collective. Ainsi des individus travaillant autour d'un projet, peuvent surmonter des difficultés par le partage d'informations offrant de nouvelles expériences et de riches connaissances. Le Roux (2009) parle de globalisation pour désigner la mise en commun des activités autonomes des participants.

C'est notamment le cas dans le domaine de fabrication et de distribution d'articles de sport, pour lesquelles les équipes en *R&D* essayent de bénéficier de l'ensemble des informations

incluses dans un espace numérique pour en dégager de la valeur ajoutée. *Comment le management collaboratif en réseau numérique favorise-t-il l'innovation d'usage ? Et comment cette politique collaborative en réseau numérique, entre employés, managers, ingénieurs, clients, utilisateurs... se transforme en un véritable système managérial ?*

Notre papier tente, ainsi, de définir ce management désigné comme collaboratif en réseau numérique et d'en saisir certains facteurs. Nos résultats dévoilent un ensemble de facteurs, issus (1) d'une organisation managériale du travail en lien avec les TIC, et (2) d'un comportement organisationnel, assurant l'efficacité de la collaboration numérique dans l'innovation. Pour cela, nous abordons nos questionnements au travers d'une étude de cas réalisée en observation-participante, afin d'exposer le management opérationnel établi par l'entreprise observée pour favoriser un travail collaboratif en réseau numérique et par là-même, l'innovation d'usage. La discussion permet de placer nos avancées en relation avec les recherches antérieures. La conclusion décrit les limites, les apports et nombreuses voies futures de recherche portant sur ce management et l'aspect intrinsèque de ses facteurs, Ces investigations futures sont également issues d'un concept peu étudié, malgré son expansion fulgurante dans la pratique.

Mots-clés : management collaboratif en réseau numérique, innovation d'usage, partage de connaissances et d'informations, intelligence collective.

Collaborative management in digital network, as lever of innovation of use: the case of an innovative product at Décathlon.

ABSTRACT

Collaborative digital network management remains an untapped subject. However, within certain innovation strategies, we clearly see that the use of technology network is at the forefront. Digital culture has not limited itself to organizational change, it is also well positioned for new uses and behaviors.

This management surname collaborative, is circular by its form, since it privileges the sharing and the exchange of information between its members.

Management of collaborative networking remains under-researched, whereas IT is a large help to innovate in organization. This management includes collaborative networking that uses technologies to exchange data and knowledges with collaborators (Baudoin and Smadja, 2009). This sharing of individual activities with collective intelligence (Drucker, 1993) is called globalization by Le Roux, (2009). This kind of functioning is particularly the case in the sports equipment manufacturing and distribution sector, where R & D teams try to benefit from all the information enveloped in a digital space in order to generate added value. This collaborative policy is transforming itself into a real tool for competitiveness and a managerial system.

But, it remains questioning. How does the collaborative management in digital network favor the user innovation? And how this collaborative policy in a digital network, between employees, managers, engineers, customers, users... is transformed into a real managerial system? Through an ethnography, this paper tend to define this management of collaborative networking and to reveal several factors of influence. Our results show few factors in organizational behavior and organization that could insure its efficacy on user innovation. The two last parts discuss the findings according to previous researches and open up a world of possibilities to many organizations and many future investigations.

Key words: Management of collaborative networking, user innovation, strategic information, knowledge sharing, TIC.

Le management collaboratif en réseau numérique, comme levier d'innovation d'usage : le cas d'un produit innovant chez Décathlon.

INTRODUCTION

La collaboration a toujours été une façon de s'entraider, de travailler ensemble afin de surmonter des lacunes ou encore de mutualiser des expériences et des savoirs pour un objectif commun. Le management collaboratif en réseau numérique (à distance), peut devenir un outil puissant pour faire émerger des projets et des solutions managériales pour le transfert de technologies et de connaissances fonctionnelles. Les communautés de marques peuvent être une source d'innovation précieuse, elles sont attachées à la marque et la suivent de très près (Fuller *et al*, 2008). Dans ce modèle d'innovation ouvert, les *R&D* ne seraient plus les seuls pourvoyeurs d'innovation incrémentale (Ayerbe et Chanal, 2011), d'autres acteurs externes peuvent y participer. Les consommateurs connectés sont, ainsi, entrés dans une culture du digital. Par leurs contributions numériques, ils ont un rôle majeur à jouer dans la vie de l'entreprise (Ahonen et Moore 2005). L'avantage des TIC y est donc de coordonner le travail surtout quand les membres des équipes sont distribuées (Brion *et al*, 2013).

Dans ce contexte, le management collaboratif en réseau numérique apporte du changement. Les fonctions de conception, de recherche et de développement sont concernées (Silva et Ben Ali, 2010), d'autant plus avec le web 2.0 (participatif). L'entreprise n'a plus de frontière, elle peut voyager, communiquer librement et même présenter ses produits à distance. Cette forme de travail utilise plusieurs mécaniques : la première *synchrone*, elle représente une communication continue comme le chat, la vidéo conférence et le téléphone. La deuxième *asynchrone* qui transite par le mail. Ainsi, les technologies collaboratives deviennent des artefacts structurants des configurations organisationnelles (Tran, 2014).

Notre terrain d'enquête est une entreprise de distribution et de conception d'articles de sport, Décathlon. L'une des promesses, de ce groupe est de rendre le sport accessible à tous, avec des produits performants et innovants. Pour cela, la stratégie de Décathlon se focalise sur

« l'innovation d'usage¹ ». C'est en observant les sportifs dans leurs pratiques à être au plus proche du terrain que l'innovation d'usage-innovation dite incrémentale d'amélioration des produits- se concrétise. En créant des marques spécialisées qui rivalisent directement avec les marques internationales, le groupe Décathlon cherche à maîtriser le marché par le haut : fabrication, rapidité, meilleur contrôle des prix... (Hillairet, 2009) tout en conservant sa position de leader sur le marché français.

La stratégie managériale de l'entreprise est basée sur l'implication (participation-collaboration) et l'enseignement ; une technique semblable à celles des entraînements sportifs. Dans un club de sport, l'athlète apprend avec l'implication et la pratique du jeu, et mémorise moins avec des discours qui sont d'ordres théoriques. Les managers ont donc fait de cette technique, une méthode pour impliquer davantage leurs collaborateurs « *Tu me dis, j'oublie, tu m'impliques, j'apprends*² ». Il convient de « *fédérer une communauté qui permet de la faire vivre et de la développer en la rendant incontournable* ». (Gangloff-Ziegler, 2009).

De la problématique

Dans un travail collaboratif, chaque individu peut participer selon son expérience et son savoir-faire.

C'est dans ce contexte que notre article tend à examiner les questionnements suivants :

Comment le management collaboratif en réseau numérique, vu comme un système de management, favorise-t-il l'innovation d'usage ? Et

comment cette politique collaborative en réseau numérique, entre employés, managers, ingénieurs, clients, utilisateurs... se transforme en un véritable système managérial ? Dans ce lien quelles places occupent les facteurs de contingence, tels que les outils d'organisation, de comportement organisationnel et de partage d'informations ? Pour y répondre, une première partie s'attèle à évoquer le corpus littéraire autour du concept de management collaboratif en réseau numérique et de son lien avec l'innovation. Une seconde partie détaille le terrain étudié et la méthodologie suivie. Les résultats sont exposés en réponse aux propositions établies en fin de première partie avant d'être discutés. La conclusion décrit les apports managériaux et académiques et voies de recherche futures.

¹ Stratégie d'innovation chez Décathlon. <http://corporate.decathlon.com/nos-innovations/decathlon-innovation>.

² Technique en management appliquée chez Décathlon.

LE MANAGEMENT COLLABORATIF EN RÉSEAUX

1.1 UN MANAGEMENT DU TRAVAIL COLLABORATIF AXÉ SUR LA GESTION DES ESPACES COLLABORATIFS EN RÉSEAU NUMÉRIQUE

L'appellation travail collaboratif en réseau numérique indique que chacun des acteurs collabore via un espace connecté par des informations et des connaissances afin d'alimenter l'espace de travail, ceci a pour but d'appuyer l'équipe *R&D* dans leur amélioration produit. C'est d'ailleurs ce qui différencie une collaboration, d'une coopération - il n'existe pas de partition claire des tâches dans le travail collaboratif contrairement au travail coopératif où l'on demande une affectation de chaque intervenant. La force du travail collaboratif, c'est qu'il s'alimente de façon autonome et sans contrainte. C'est un circuit intelligent. Le travail collaboratif est souvent caractérisé par trois dimensions, il s'agit de l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité, (Silva et Ali, 2010). L'accessibilité, ainsi que la souplesse des outils technologiques, offre un accès en illimité, et sans contrainte de temps ou d'espace. Des logiciels dédiés au travail partagé permettent à un grand nombre de personnes d'interagir sur un projet commun, des bases de données, des logiciels de gestion de flux... (Baudoin et Smadja, 2009). Les collaborateurs deviennent des agents au service de l'innovation.

Le '*management collaboratif en réseau numérique*' englobant le travail collaboratif, permet d'avoir une configuration souple et intelligente en déléguant des tâches telle la vérification de la qualité produit, le témoignage des clients, l'avis du salarié..., - cela permet d'une part de gagner du temps, et d'autre part de regrouper l'information sous un seul espace, ce qui permet de mieux la traiter. En effet, quand on parle de management collaboratif en réseau numérique, on parle de compétences humaines. Pour Likert (1961) le management participatif, à l'origine de ce type de management, offre un meilleur résultat, puisque l'on tire le meilleur du comportement des collaborateurs, contrairement au management autoritaire. Ce point rejoint celui défendu par McGregor (1960). D'ailleurs les deux auteurs sont d'accord sur les avantages d'un management participatif qui cadre le collaborateur (salarié, client, responsable...) au centre de l'entreprise. Pour McGregor le plus important dans le travail, c'est la motivation qui pousse les individus à regarder le travail plus qu'une nécessité. De ce fait, les salariés sont adultes et ont le désir d'exercer des responsabilités au sein de l'organisation. Voilà donc une stratégie managériale (Hafsi, et Martinet, 2007), qui si elle est appliquée, peut promouvoir un management collaboratif en réseau numérique qui encouragerait l'ensemble des intelligences individuelles et par la même occasion l'innovation

produit, puisque l'espace de travail est vu comme un espace d'échange qui pousse l'individu à communiquer, à innover, imaginer, et à proposer des idées.

Cette vision est aussi partagée par la théorie de l'autodétermination qui définit trois besoins psychobiologiques pour la motivation au travail, à savoir le besoin d'autonomie, besoin de compétence et besoin d'appartenance sociale (Deci et Ryan, 1985). Nous retiendrons le dernier pour en donner un exemple sur le management collaboratif en réseau numérique, étant donnée leur relation inhérente. Le besoin d'appartenance sociale ferait référence à un individu qui gère son espace de travail à distance dont il est responsable. Comme cette façon de concevoir le travail permet aux collaborateurs d'aller chercher l'information où bon leur semble (sur internet), - le collaborateur régule son comportement. Ce besoin d'appartenance sociale impliquerait le besoin d'autonomie, de compétence, mais aussi de partage et d'échange d'informations qui jouent un rôle important dans l'innovation. Il prend conscience de l'intérêt que porte sa participation, parce qu'il en est valorisé, et qu'il a fait son choix librement. L'utilisation des TIC dans ce management apparaît, ainsi, comme un levier indispensable pour favoriser l'innovation, la fonction de ces outils est, alors, d'accompagner pour apporter une aide organisationnelle aux différentes étapes du projet (Gangloff-Ziegler, 2009). Mais au-delà de ces tâches, la configuration de ces outils TIC à comme but de créer un sentiment de liberté chez le collaborateur, essentiel pour l'épanouissement personnel et professionnel. Cela le pousse à plus de motivation, avec un sentiment de compétence et de lien social (Deci et Ryan, 1985).

1.2 LES FACTEURS DU MANAGEMENT COLLABORATIF EN RÉSEAUX

1.2.1 Collaboration en réseau numérique et circuit informationnel en intelligence collective.

Von Hippel (1976, 1977) montre que 80% des développements innovants de process semi-conducteurs sont dus aux utilisateurs. Concernant des produits proches de notre étude, Franke et Shah, (2003) ; Hienert (2006) ; Baldwin, Hienert, et vonHippel, (2006) ont montré que les plus grandes innovations-produit dans différentes domaines sportifs ont été développées par les usagers. De nombreuses études montrent, ainsi, qu'entre 6 à 40% des utilisateurs s'engagent dans le développement ou l'amélioration des produits (Baldwin et vonHippel, 2011). Selon (Amabile, 1985), « *le travail collaboratif a un effet positif sur la créativité [...] par le mixage des personnes qui y participent, ce qui crée des relations d'apprentissage au sein d'une atmosphère ouverte qui simplifie la création d'idées nouvelles.* »

De surcroît, une étude montre que les consommateurs qui participent à l'innovation en collaboration volontaire ne cherchent pas à protéger leurs idées (Raasch et *al.*, 2008). Cet état de fait conduit à se demander si l'innovation d'usage (incrémentale selon Tran, 2014) autorise également le partage d'informations et de connaissances sans retenues ?

PI : Le management collaboratif en réseau numérique, (regroupant les collaborateurs, les utilisateurs, les ingénieurs, les managers, les clients...) favorable à l'innovation d'usage repose sur une intelligence collective autour de partages de connaissances pour un intérêt commun.

1.2.2 La culture communautaire, l'histoire d'une passion.

Toute entreprise possède et développe tout au long de son existence une culture (Thévenet, 1986). Elle « *inscrit chaque salarié dans la grandeur de l'entreprise* » (Thuderoz, 2010, P. 93). Elle est caractérisée par des facteurs comme la vie des salariés au sein de l'entreprise (Morin, 1999). Selon des études antérieures, le discours managérial employé chez Décathlon est le fruit d'une culture, plus particulièrement sportive. La culture est un outil managérial qui peut aider à résoudre des « *problèmes managériaux importants* » (Thévenet, 2010). De ce fait, la formation, la gestion et l'évaluation du personnel sont marqués par le langage sportif (Hidri et Bohuon, 2008). Il s'agit de profiter de la culture du sport pour propager de la passion : donner envie de pratiquer le sport sans contrainte. La culture du sport est devenue une technique de management (Pierre, 2006), puisqu'elle est liée à la performance. L'initiative au sens de dépassement individuelle devient une règle du jeu social (Ehrenberg, 2011). Réaliser un chiffre d'affaires prendra la forme d'un match, l'ensemble des collaborateurs devra jouer en équipe pour réaliser l'objectif commercial du jour, par exemple.

C'est le principe du mythe. Pour l'entreprise, ce dernier (mythe) fédère les communautés (salariés, clients, fournisseurs) autour d'histoires (sport, passion...). De ce fait, chaque produit (associé à une passion comme la course à pied ou la randonnée, va créer un mythe, des histoires autour du sport.

Elément principal du management collaboratif en réseau numérique, le travail collaboratif est une partie intégrante d'un mouvement culturel à l'instar d'une communauté de projet. La collaboration est ainsi un moyen de fonctionner. La culture communautaire du travail collaboratif est organisée autour du partage et d'échanges non structurés. Elle est ouverte au souhait de contribuer (Schöpfel, Roche et Hubert, 2015).

P2 : le management collaboratif en réseau numérique, en lien avec la culture communautaire (appartenance sociale selon Deci et Ryan, 1985) est un facteur du management collaboratif.

1.2.3 La configuration des espaces collaboratifs en réseau numérique, un outil de gestion

Si les espaces collaboratifs se fondent sur les configurations traditionnelles de dynamique sociale, ils tendent à en renouveler les formes d'échanges en faveur d'innovations et de projets. Ils s'apparentent, en cela, aux entreprises horizontales (Chanut, Capo et Bonet, 2010) ou aux clusters (Capdevila, 2015) partageant les mêmes ressources et connaissances. Parfois, le travail collaboratif détourne son propre fonctionnement. Par exemple, le corpo-working³ (corporate coworking), terme pour désigner les espaces collaboratifs pour les employés a parfois pour mission d'être accessible aux consommateurs et peuvent, de fait, servir de lieu d'exposition des marques. Ce détournement permet de capter d'autant plus l'attention des consommateurs intégrés à la démarche collaborative sur les nouveaux produits. Dans ce sens, le management devient un système d'inter-relations combinant différents agents, voire différents objectifs.

P3 : le management des espaces collaboratifs en réseau numérique suit un modèle managérial qui s'inscrit dans un système.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 TIC ET INNOVATION, UNE APPROCHE GLOBALE

Certains problèmes se trouvent limités dans leur interprétation, ceci peut se justifier par le fait que la matière étudiée obéit au contexte dans lequel elle évolue, il est donc essentiel de mesurer l'impact des différents éléments qui régissent l'environnement, et non pas un seul élément. Etant donné le caractère exploratoire de notre enquête, nous avons opté pour une étude de cas, comme dispositif de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003 ; Ayber et Missonnier, 2007). Avec différentes sources d'informations, nous avons la possibilité de confronter (Miles et Huberman, 2003) des données primaires et secondaires. Nous avons mobilisé différentes techniques, dont la triangulation des données recueillies et sources d'informations (Denzin, 1978), et l'ethnographie car elle nous permet d'apprendre notre

³<http://semeoz.info/perspective/1ere-etude-europeenne-sur-le-corpoworking>

terrain avec flexibilité, et plus en profondeur que d'autres méthodes⁴. Cela nous permet de décrire les activités humaines du groupe étudié, son organisation sociale, et la transmission des instruments de savoir et de travail. Etudier les pratiques sur internet demande de connaître l'aspect technique comme (l'enregistrement vidéo, de son, de texte, d'archivages (Berry, 2012), mais aussi de connaître des notions clé en ingénierie des médias pour pouvoir comprendre les rouages d'un site web, une application, ou d'une plateforme. (cf. Tableau 1)

Tableau 1 : les outils de recherche.

Méthodologie de recherche et technique de recueil de données		
Techniques de recherche	Ressources	Echantillon et terrain précis
<i>Observation participante</i>	<i>-Un site principal et deux autres secondaires.</i>	<i>-Collaborateurs, magasin, site web.</i>
<i>Entretiens</i>	<i>-Semi-directifs -Entretiens informels</i>	<i>-20 collaborateurs. -55 collaborateurs.</i>
<i>Ethnographie</i>	<i>-Observations clandestines relevées par des notes quotidiennes</i>	<i>-10 collaborateurs</i>
<i>Analyse technique et connexion des données.</i>	<i>-Carte mentale -Visionnage vidéo -Documents -Photos</i>	<i>-Plateforme collaborative, site web, application mobile.</i>
<i>Observation participante au cycle d'innovation d'un produit.</i>	<i>-Test et échange d'informations avec les collaborateurs et utilisateurs sur le (produit Kalenji, 2016 pour amélioration en 2017).</i>	<i>-Le cas des chaussures de course Kalenji. De 2016 à 2017.</i>

Le tableau 1, montre un ensemble d'outils auxquels nous avons fait appel, pour essayer de décrire notre problématique, mais aussi récolter le maximum d'informations afin de les traiter, les croiser et au final les analyser. L'observation participante nous a permis d'approcher notre terrain et fixer notre regard en établissant une grille d'observation afin d'être précis au maximum. Dans ce sens, une partie de l'observation participante a été portée sur l'utilisation de l'outil, le partage ou encore les connaissances partagées. Ainsi, un passage entre théorie et terrain a permis de confronter la réalité du terrain au corpus littéraire qui a été réalisé sur ce sujet. Quant à l'ethnographie, nous avons choisi de l'adopter car elle nous permettait de recourir à la retranscription d'information sur des fiches de notes, sans pour autant demander

⁴En effet certain chercheur comme Mason (2005), propose d'étudier les environnements numériques grâce à l'ethnographie. Le chercheur doit trouver ses propres informateurs puis transcrire l'essentiel de leur témoignage sur des fiches. On doit trouver les informateurs utiles, retenir leurs propos, ensuite faire des connexions entre les sources pour trouver la ou les personnes susceptibles de nous éclairer sur le sujet en question.

une organisation et une classification dans les questions ou l'observation. Elle nous a été d'une grande utilité dans certaine situation. Les questions de nos entretiens ont porté sur l'utilisation de l'outil dans le travail, la relation qu'entretenait le collaborateur avec l'espace numérique, mais aussi le partage d'informations. Le codage des verbatims a été réalisé par le processus décrit par Miles et Huberman (2003) (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : exemple de codages.

Codes	Nom de la catégorie codée	Définition	Illustration de verbatim
Mob_CN	Mobilité et collaboration numérique	L'usage de la messagerie électronique privée dans le travail et son utilité.	« <i>l'utilisation de la messagerie privée permet de travailler de manière souple et à distance - mais aussi être informé de l'organisation et du changement lié au travail, comme le planning ou d'autres connaissances complémentaires liées à l'entreprise</i> »
PI_CT	Partage d'informations et coordination des tâches	La communication des informations aux membres de l'équipe de travail.	« <i>le partage d'information se fait quotidiennement, et de manière régulière. L'exploitation des informations a été profitable pour notre travail</i> »
E_Travail	Espace de travail	L'usage des outils (tablette, Smartphone, ordinateur) pour la conception du travail.	« <i>la tablette est pratique parce que je peux travailler de façon mobile et être en communication avec l'équipe, les clients, je suis en mouvement, c'est commode</i> »

2.2 LE TERRAIN D'ÉTUDE

Décathlon est le leader français de la distribution d'article de sport et de loisirs. Cette notoriété, est le fruit d'un long travail de recherche, mais aussi la volonté de ses dirigeants de regrouper, à l'intérieur d'un seul magasin, tous les sports. *La qualité, le prix et des produits adaptés* sont les facteurs clés sur lesquels l'enseigne travaille quotidiennement. Pour cela le groupe rassemble 530 ingénieurs produits, 150 dirigeants, 70 000 collaborateurs passionnés de sport, 3 000 prototypes et de 2 300 produits testés par an. En 2016, Décathlon France a fêté s'est 40 ans, l'occasion pour le groupe d'organiser l'événement *Innovation Décathlon AWARDS 2016*, où les derniers produits innovants ont été présentés pour la compétition.

L'innovation chez le groupe Décathlon se focalise sur les « marques passions », pour cela le cycle d'innovation des unités *R&D* est décentralisé et suit des itinéraires de certaines marques selon les zones de pratiques sportives (Hillairet, 2009). La marque *Quechua*, conçoit ses

produits au centre international de création dédié aux sports de montagne⁵, qui est basé dans la vallée du Mont-Blanc en Haute-Savoie. L'innovation de cette marque suit l'itinéraire de la zone de pratique afin d'échanger avec les clients, mais aussi d'observer les utilisateurs dans leurs pratiques.

Décathlon va plus loin. Avec une plateforme collaborative, il lui devient possible de mettre en relation tous types de public... ceci pour bâtir un cycle d'information stratégique. Puisqu'il devient facile d'analyser les informations et d'alimenter le circuit recherche/innovation - certains outils lui permettent de « *recueillir, trouver et traiter* » des informations capitales (Feldman, 2002).

Derrière cette politique se cache un management stratégique et opérationnel basé sur l'implication et la participation de plusieurs collaborateurs. Dans ce sens, notre étude a pu mettre en relief plusieurs facteurs de contingence interne de ce management favorable à l'innovation d'usage.

En effet, avec un management tourné vers le collectif, Décathlon a décidé d'intégrer le numérique au sein de sa politique organisationnelle. Pour cela, le facteur de la mutation numérique a été adopté à travers l'application *Décathlon Mobility*⁶, soutien au collaborateur pour gérer son espace de travail de façon mobile et intuitive.

Chez Décathlon trois axes vont être retenus pour développer ce type de management, à savoir :

2.2.1 Le développement d'un management collaboratif connecté : Innover grâce à des produits ingénieux, simples et adaptables à tous, c'est la stratégie marketing adoptée par le groupe Décathlon⁷. Pour ce faire, le travail collaboratif en réseau numérique utilise des outils qui permettent à tous les collaborateurs de travailler de manière autonome et efficace en connexion avec la *plateforme Stores*. Le but de cet outil est de pouvoir se déplacer facilement, de réduire le temps de travail par la mobilité, et de partager facilement et rapidement des informations.

2.2.2 L'amplification du contenu digital

L'amplification du contenu digital a été effectuée grâce à des outils collaboratifs mis à disposition à savoir (cf. Tableau 3).

⁵ Document de type magazine Decathlon, spécial Randonnée Hiver « presque seuls au monde » 26 octobre au 15 novembre.

⁶ Cette application regroupe un espace de travail utilisable sur des Smart Phones.

⁷ Dossier de presse 2016, *Innovation Decathlonawards 2016*.

Tableau 3 : les outils du contenu digital.

Outil numérique 1	Outil numérique 2	Outil numérique 3
<i>Une messagerie électronique privée qui permet de travailler à distance. Elle comporte de nombreuses fonctionnalités pour le travail à distance comme le partage de documents, fonction agenda, fonction chat, fonction planning, etc.</i>	<i>La plateforme Stores, cela concerne les informations partagées, les formations à distances, le suivi des commandes, fiabilité stock, chiffre d'affaires, données magasin...</i>	<i>Le Site web, aide à diffuser et récolter des informations et des connaissances utiles pour les collaborateurs.</i>

2.2.3 La poursuite de la recherche et l'implication des salariés.

Un programme de **formation Mylo** : permet de former les collaborateurs tout au long de l'année avec des sessions de formation à distance.

Les EIDD (Entretien Individuel de Développement et de Décision), sont des entretiens organisés individuellement avec les collaborateurs. Le but est de discuter de la politique du magasin, remonter les informations, et de prendre des décisions au plus proche des clients.

L'EAA (Entretien Annuel d'Activité), cet entretien se tient une fois dans l'année son but : parler de la politique du magasin et de la stratégie du groupe Décathlon. L'occasion pour discuter des actions futures.

3. RÉSULTATS

3.1 DES ÉCHANGES D'INFORMATIONS

Lors d'une compétition de course à Nice, nous avons observé des échanges avec l'un des ingénieurs de la marque de chaussure Kalenji. Au fil de la discussion, nous avons remarqué une curiosité ciblée sur les produits utilisés, en essayant de connaître l'avis et les remarques de l'utilisateur : (votre impression, l'amorti, le rebond est-il bon ?). Cela vient corroborer le témoignage de *Pierre, chef produit Quechua*, sur sa conception de l'innovation d'usage « *un travail d'équipe* » c'est d'être au plus près « *du client, avec des tests utilisateurs, test terrain, avis des vendeurs* », tout simplement essayer d'aller au plus proche de la pratique pour avoir des feed-back, résume-t-il à l'occasion des *innovations Décathlon Awards* de l'année 2016.

La proximité physique du vendeur avec le client lui permet d'avoir un retour facile sur la qualité du produit. En effet lors d'une opération de vente nous avons remarqué une discussion entre un vendeur et un client habitué de la marque. Le client informait le vendeur d'un

précédent achat, et lui faisait remonter des informations bien précises sur l'utilisation de la chaussure et des problèmes rencontrés. Le vendeur lui a aussitôt conseillé de remonter cette information via le site *Decathlon.fr*, rubrique fiche produit. Chez Décathlon, il est, ainsi, question de faire participer l'ensemble des collaborateurs aux projets de l'entreprise. Cela permet l'implication sociale et, par la même occasion, un apprentissage continu. Dans le même sens, le management collaboratif en réseau numérique part des attentes des collaborateurs plutôt que l'inverse. En effet, ce qui va faire la force du système, ce sont les collaborateurs qui y participent. Dans un premier temps, cela permet de faciliter la tâche (mission), et dans un deuxième temps de faire émerger une intelligence collective par l'implication de l'ensemble des collaborateurs.

3.2 LE CIRCUIT INNOVATION D'USAGE AVEC L'EXEMPLE DE LA MARQUE KALENJI

L'innovation d'usage concerne le produit et son utilisation par le client. Il peut s'agir d'un système de pliage ou de fermeture pour sac-à doc, comme il peut s'agir d'un tissu coupe-vent léger qui va aider à la pratique du sport.

Prenons l'exemple de la marque *Kalenji*⁸. Celui-ci va nous permettre de percevoir le rôle du travail collaboratif en réseau numérique et de son management dans l'innovation d'usage.

3.2.1 Le site marchand Decathlon.fr : un réseau d'échange avec le client.

Laisser le client s'exprimer et parler de son expérience avec le produit, sur le site *Decathlon.fr* est une stratégie collaborative bien réfléchie : cette façon de laisser le client donner son avis, a pour but de collecter des informations produit, pour ensuite les exploiter et les analyser. Le but de cet espace collaboratif est d'être au plus près du client pour connaître, d'une part ses envies et soucis, et d'autre part apporter des réponses aux questions de « qualité produit ». Ainsi, satisfaire le client en l'intégrant dans la chaîne de fabrication par l'ouverture d'un espace d'expression personnel sur le site *Decathlon.fr*, est un outil qui s'inscrit dans cette manœuvre de rapprochement entre client et collaborateur. Cette politique fédère les clients autour du produit, puisqu'un article (produit) qui obtient une note moyenne (par étoile) inférieur à 3/5, est amélioré⁹. Aussi, le client donne son avis et reçoit une réponse de la part de l'ingénieur produit. La participation du client sur cet espace que ce soit par le biais d'un

⁸ Créé en 2004, *Kalenji*, développe depuis plus de dix ans des produits aux amateurs comme aux professionnels de la course à pied.

⁹ Avec un nombre minimum de 25 avis. Source magazine Décathlon : 19 octobre au 5 novembre.

commentaire, un vote, ou un avis peut influencer l'innovation d'usage¹⁰. Afin d'expliquer mieux ce processus, un extrait de communications consultables sur le site Decathlon.fr est donné en annexe.

La capture d'écran d'une discussion entre un client nommé Roger, et un chef produit, l'ingénieur en l'occurrence Jean-Luc, montre bien que le client fait remonter une information qualité produit sur un bruit désagréable, il s'agit d'une paire de chaussure de course. Pour Roger, la chaussure pose problème. Pour cela il partage cette information et indique le souci et la durée de l'utilisation de son produit, on regardant le haut de son avis il relate même un point positif « *la chaussure possède un excellent maintien* ». Jean-Luc, ingénieur, cherche à remédier à ce souci de qualité, en posant des questions ciblées à Roger. Pour faire remonter l'information au service *R&D* qui va se pencher sur ce problème et essayer de croiser des informations clients avec les collaborateurs et la plateforme de Décathlon, pour savoir s'il s'agit d'un problème isolé ou récurrent. La démarche innovation d'usage est donc en marche et on voit bien que le cycle se met en marche de façon autonome autour d'informations partagées.

3.2.2 La messagerie électronique : un moyen pour le partage d'informations entre collaborateurs.

La messagerie électronique privée permet aux collaborateurs de travailler de façon rapide et sans contraintes de temps.

Lors d'une 'sortie-test nouvelle collection', la messagerie électronique a permis, selon Greg vendeur et moniteur, « *de rentrer en contact avec les ingénieurs de Kalenji, de discuter avec eux sur les points à améliorer et à supprimer* ». Plusieurs collaborateurs, testeurs ont pu, ainsi, tester le produit et faire remonter leur avis. « *Par exemple la nouvelle collection va être plus affûtée sur l'avant et légère jusqu'à 50g, cette remarque nous l'avons signalée, et elle va être appliquée avec une seule couture* ».

3.2.3 La plateforme Stores : un réseau au service de l'innovation d'usage.

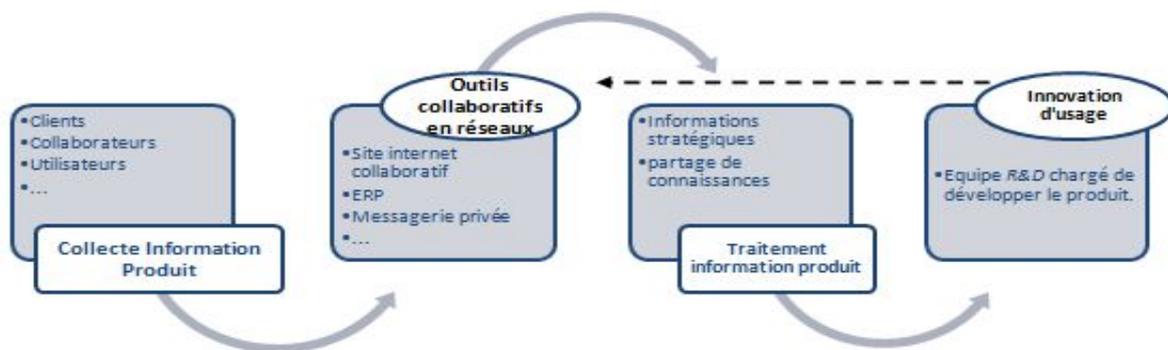
Les informations qui transitent par l'*ERP* (entreprise ressource planning), regroupent des données capitales pour les ingénieurs, puisque c'est là que les collaborateurs vont alimenter

¹⁰http://www.decathlon.fr/kiprun-xt6-waterproof-id_8351038.html

cette base de données, avec par exemple, des informations sur les retours produits, les points négatifs, les soucis rencontrés...(cf. Figure 1).

Selon l'une des hôtesse d'accueil du magasin, « la plateforme *STORES*, permet de renseigner, et de faire remonter les informations sur les retours qualité (*RED*) ». C'est de cette façon, que quand un client décide de rendre son produit, « que je remplie la rubrique dédiée à cette effet sur le logiciel en lui posant des questions (issues de la rubrique) sur la qualité, le problème rencontré, l'emplacement du défaut, point à améliorer... ». A ce moment-là, certains produits repartiront vers l'équipe *R&D* pour plus de tests, afin de comprendre et ensuite améliorer la qualité.

Figure 1 : Le passage et le traitement de l'information par les collaborateurs.



La proposition P1 est étayée. Le management collaboratif en réseau numérique, (regroupant les collaborateurs, les utilisateurs, les ingénieurs, les managers, les clients...) favorable à l'innovation d'usage repose sur une intelligence collective autour de partages de connaissances pour un intérêt commun.

Profiter de la culture du sport permet de propager de la passion : donner envie de pratiquer le sport sans contrainte. Paul, athlète ayant un bon niveau sportif, client fidèle, est inscrit sur le site Décathlon et participe régulièrement à des échanges : « *Je préfère cette marque parce que elle n'est pas chère et les produits sont de bonne qualité. J'ai besoin de plusieurs chaussures pour l'entraînement et la compétition [...]* j'ai un profil sur le site, et je participe par des retours qualités sur le produit et son utilisation. Je reçois des réponses de la part d'ingénieurs, cela permet d'améliorer le produit, car ils ont une information à portée de main et de qualité - ils peuvent faire encore mieux ».

Nous remarquons au travers de cet échange que l'appartenance à une communauté, en l'occurrence *la communauté des sportifs*, permet de cumuler des expériences et des connaissances par le biais du travail collaboratif.

P2 est étayée : La culture communautaire (appartenance sociale selon Deci et Ryan, 1985) est un facteur du management collaboratif en réseau numérique.

3.3 DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

3.3.1 Le facteur de la mutation (transformation) numérique

Celui-ci consiste à parler de travail mobile ou de l'E-inclusion. Elle doit permettre une bonne gestion des ressources mises à disposition pour les salariés, à savoir l'ordinateur, support mobile, environnement de travail, téléphone, etc, augmenter le volume d'échanges, élargir l'accès à l'information et renforcer l'autonomie individuelle. (Feldman, 2002).

Le faible coût des communications, les Wifi publics et les réseaux internet des ERP (établissement recevant du public) ont permis sans doute de rentrer dans une société connectée, de pouvoir communiquer librement.

3.3.2 Le facteur d'ergonomie

Il s'agit d'utiliser des connaissances scientifiques pour améliorer l'espace de travail. Selon K. Levan (2004, p.48), il est nécessaire d'adapter l'environnement de travail aux besoins des collaborateurs. Chez Décathlon, le modèle de l'environnement est en mesure de refléter les réalités du terrain, l'environnement pouvant nuire ou favoriser l'implication des collaborateurs, puisqu'à la source de l'action on retrouve la motivation. Une plateforme numérique peut constituer un nouveau lieu, qui agit sur la qualité de la collaboration. (Monnoyer-longé et Lapassouse-Madrid, 2007). On parle alors **d'efficacité et fonctionnalité** du système, deux facteurs souvent évoqués lors de conception de sites web, d'applications et de plateformes. Par exemple, l'espace collaboratif en réseau numérique (espace Store de Décathlon) possède une interface intuitive qui permet de travailler de manière souple et intelligente : réalisation de différentes tâches : envoi et réception de mails, appels téléphoniques, référence produit...

3.3.3 Le facteur d'échange d'informations et de partage de connaissances

Ce facteur permet le partage d'informations mais aussi la contribution des collaborateurs dans la transmission de connaissances et d'expériences personnels. Avec ces informations partagées, il existe une vague ininterrompue de données brutes, que les décideurs peuvent analyser afin de développer des produits, améliorer des procédés, proposer des tendances, observer le client et les tendances du marché. Pour transformer l'information en connaissance-

action (appliquée), il est nécessaire que ce travail s'articule autour d'un « *cycle ininterrompu* » regroupant la recherche, le traitement et la diffusion de l'information (Moinet, 2008). Chez Décathlon, la qualité de l'information est vue comme une matière de production au même titre que le personnel, l'argent, comme l'indiquent Lesca et Lesca (2010). En cela, il y a été mis en place un système d'informations en équipe. Dans le système de production d'idées et d'échanges d'informations, mis en place par Décathlon, non seulement la qualité des échanges importe, mais aussi l'édification d'un véritable système d'échanges ininterrompus.

P3 est étayée. Le management des espaces collaboratifs en réseau numérique suit un modèle managérial qui s'inscrit dans un système.

4. DISCUSSION

Cette étude de cas, vient compléter celle déjà réalisée par Tran (2014), sur la contribution des technologies collaboratives dans l'organisation. Il s'agit d'un autre regard sur l'innovation d'usage, puisque cette étude vient confirmer la présence de relations étroites entre travail collaboratif en réseau numérique et innovation d'usage. Aussi, cette étude met la lumière sur les facteurs qui interagissent dans le management collaboratif en réseau numérique.

Selon notre analyse, ce management dépend, dans un premier temps, de facteurs comportementaux : il s'appuie sur une intelligence collective où chacun partage des connaissances, des informations sans chercher à obtenir un bénéfice personnel direct, outre la recherche d'appartenance sociale (Deci et Ryan, 1985), mais un bénéfice commun à tout usager. Il repose sur des collaborateurs disposant du souhait de partager leurs connaissances et informations à titre 'gratuit' et d'outils facilitant la collaboration à distance (e-inclusion : plateforme Stores, messagerie électronique, site internet). Ce travail nous a permis de constater que la majorité des interviewés était en accord avec le fait que ces outils (de collaboration numérique) permettaient une meilleure « *flexibilité et coopération* » (Benghozi, 2008) et un retour efficace sur différentes informations. Pour une partie d'entre eux, l'utilisation des outils TIC (*Mobistore* (Smartphone personnel) ou *tablette*), permet d'avoir l'information en temps réel, de renseigner le client, de vérifier la disponibilité du produit, mais aussi d'échanger des informations sur l'organisation du travail, la qualité du produit, le retour des clients sur les produits, les points à améliorer... Ce système permet, au final,

d'avoir une base de données avec des informations de qualité, dont les données participent à renforcer l'innovation d'usage.

En cela, dans un deuxième temps, le management collaboratif en réseau numérique résulte, comme son nom l'indique, d'un réseau, ou plus précisément d'un ensemble de réseaux de partage. Dans un troisième temps, son organisation repose sur un modèle systémique qui permet d'agir sur la complexité. Les sujets sont liés entre eux, éloigner un élément de son contexte c'est ignorer une partie de sa réalité (sa complexité) (Yatchnovsky, p. 14. 2015). Chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit. Une fois les données traitées, l'équipe *R&D* transforme l'information en consistance et l'applique au cycle de production. Durant tout le long de ce processus de production, l'information et le partage de connaissances symbolisent la matière avec laquelle les collaborateurs vont produire, chercher, et imaginer l'amélioration des produits. Le cas de la marque Kalenji est un exemple innovant, comme c'est le cas aussi avec l'innovation de la marque Quechua¹¹.

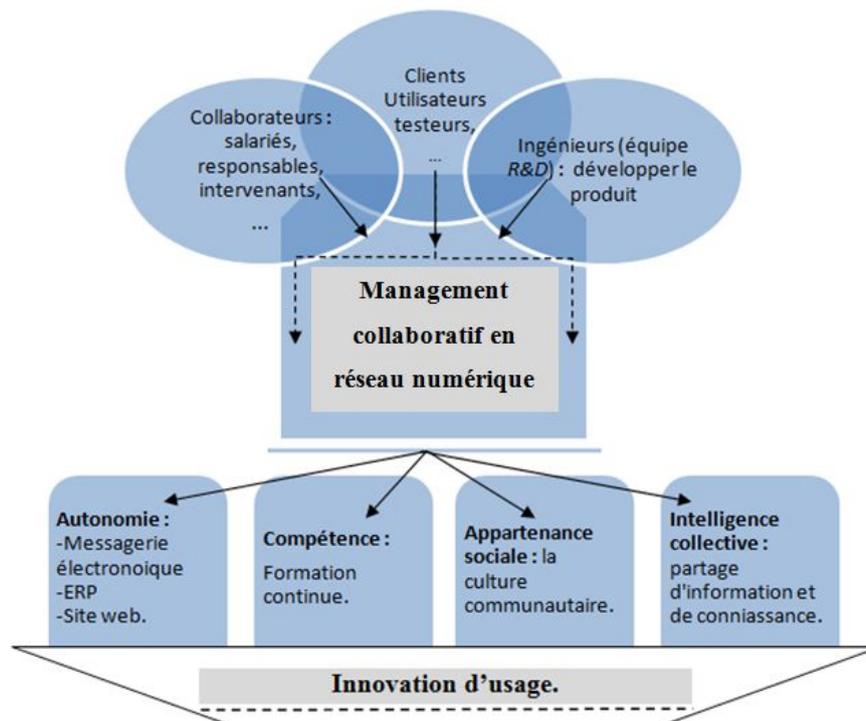
Dans ce système, non seulement, l'absence d'informations peut pénaliser l'entreprise, mais le succès des échanges dépend souvent du transfert d'un composant tacite de connaissances que l'information collaborative ne permet pas automatiquement (Davenport et Prusak, 1998). Ce composant tacite (nommé facteur de compétence par Deci et Ryan, 1985) forme un autre facteur du management collaboratif à distance.

Le management collaboratif en réseau numérique existe, enfin, grâce à un groupe auto-organisé d'individus (facteur d'autonomie de Deci et Ryan, 1985) qui partageant le même centre d'intérêt et qui, par des interactions régulières, développent des pratiques et des expertises partagées. Ceci génère ainsi une identité communautaire, dernier facteur révélé par notre étude qui permet d'assurer une confiance commune partagée où l'intérêt commun semble dépasser l'intérêt individuel. Cette identité communautaire engendre le sentiment d'identité, notamment au travers des sentiments d'appartenance, de valeur et de confiance. Ce facteur mis en lumière est quelque peu expliqué par Mucchieli (1999) et Ruano-Borbalan (1998). Le sentiment d'autonomie est, selon ces auteurs, lié à l'identité individuelle. Un sujet n'affirmera son identité individuelle que s'il se sent paradoxalement à la fois appartenir à un groupe et, à la fois autonome. Sous ces deux conditions, l'individu sent qu'il a la possibilité de pensées, de décisions et actes personnels. En cela, une identité communautaire doit allier

¹¹Les *matelas Air Seconds* : Cette innovation facilite la vie des randonneurs avec un système de gonflage et de dégonflage rapide.

autonomie individuelle -possibilité de penser et décider - et autonomie de groupe - sentiment de pouvoir agir en confiance collectivement. Chacun de ces facteurs forme une ramure du système managérial de collaboration en réseau numérique, dont le modèle est schématisé en figure 2.

Figure 2 : Le management collaboratif en réseau numérique et ses facteurs.



Le modèle ci-dessus montre les facteurs qui influencent l'innovation d'usage. Dans ce modèle, les différentes interactions avec le management collaboratif en réseau numérique sont alimentées par les clients, les collaborateurs, les ingénieurs... ce qui permet d'entretenir l'espace numérique par des connaissances utiles à la *R&D*. Il découle de cette relation un gain considérable en terme d'autonomie, de compétence, d'appartenance sociale ou encore d'intelligence collective, qui est caractérisée par le partage d'informations favorables à l'innovation d'usage. Ce modèle de management collaboratif en réseau numérique tel que décrit dans le schéma montre les facteurs nécessaires à une coordination de plusieurs personnes instigatrice d'innovation d'usage.

CONCLUSION

Outre le fait d'avoir cherché à modéliser le 'management collaboratif en réseau numérique' formant notre apport académique, les apports managériaux de notre étude concernent (1) la description par outil d'un modèle complexe (2) des facteurs de contingence internes permettent d'assurer l'efficacité innovante du travail collaboratif en réseaux, en l'état des facteurs organisationnels et de comportement organisationnel. Ce papier comporte des limites, l'étude d'autres cas d'entreprises permettrait sans doute de voir un autre style collaboratif en réseau numérique et de traiter d'autres variables, voire d'enrichir nos résultats. En tous les cas, parmi les nombreuses pistes de recherche futures vers lesquelles ouvre ce concept, l'une d'entre elles serait d'étudier plus avant le management collaboratif en réseau numérique, par d'autres types de méthodologies afin d'en percer toute la complexité, notamment celle de l'identité communautaire. Il est à se demander si elle est une condition fondamentale du management collaboratif en réseaux ou dépendante de facteurs de contingence externes. De nombreuses investigations restent, ainsi, à être réalisées dans ce domaine en expansion croissante.

RÉFÉRENCES

- Ayerbe, C. et A. Missonnier (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 2, 37-62.
- Ayerbe C., Chanal V. (2011), Quel management des DPI dans les business models ouverts ?, *Revue française de gestion*, n°210, p. 99-115.
- Ahonen T. et Moore A (2005), Communities dominate brands: business and marketing challenges for the 21st century, Futuretext.
- Amabile, T. (1985), Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation of Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 : 2, 393-399.
- Baudoin C. et A. Smadja (2009), Le droit du travail collaboratif pour un développement durable. *Marché et organisations*, 10, 135-154.
- Brion S., Mothe C., Perea C. (2013), la contribution des TIC et du présentiel à l'efficacité de la coordination des équipes projet de NPD distribuées, *Systèmes d'information & management*, 4/2013 (18), p.43-74.
- Benghozi, P-J. (2008), Technologies de l'information et organisation : de la tentation à la flexibilité à la centralisation. *Recherche et Publication en Management A.S.B.L.*, 2001, 61-80. « hal-00262555 ».
- Berry, V, (2012), Ethnographie sur internet : rendre compte du « virtuel ». *Les Sciences de l'éducation – pour l'Ere nouvelle*, 4 : 45, 35.58.
- Baldwin, C., et E. A. von Hippel. (2011), Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation, *Organization Science*, 22 :6, 1399–1417.
- Baldwin, C.Y., C. Hienerth, et E. von Hippel. (2006), How user innovations become commercial products: a theoretical investigation and case study. *Research Policy* 35: 9, 1291-1313.
- Capdevilla, I. (2015), Coworking spaces and the localized dynamics of innovation. The case of Barcelona. XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, du 03 au 05 Juin 2015 – Paris.
- Deci, E.L, et R.M. Ryan (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, Plenum Press.
- Davenport T.H., et L. Prusak (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston.

- Denzin, N. K. (1978), *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker P. (1993), *Au-delà du capitalisme. Village mondial*. Paris.
- Ehrenberg, A, (2011), *Le culte de la performance*, Fayard, Paris.
- Eisenhardt, K, M. (1989), Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14: 4, p: 532-550
- Franke, N., et S. Shah (2003), How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users. *Research Policy* 32 :1, 157-178.
- Feldman M, P. (2002), La révolution d'Internet et la géographie de l'innovation. *Revue internationale des sciences sociales*, 1 : 171, 53-64.
- Fuller, J, Matzler, K et M. Hoppe (2008), brand community members as a source of innovation, *The journal of Product innovation management*, vol, p.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009), Les freins au travail collaboratif, *Marché et organisations*, 10, 95-112.
- Hidri, O., et A. Bohuon, (2008), Faire du sport pour être embauché ? Logique et pratique de recrutement du personnel commercial chez Décathlon. *Staps*, 4. 82, 57-70.
- Humbert, L., et L. Élisabeth, (2010), *Gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise*. Editions EMS.
- Hafsi, T., et Martinet, A.C (2007), Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, 3 : 32.
- Hillairet, D, et al. (2009), The management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1: 3, 189-210.
- Hienerth, C, (2006), The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayaking industry. *R&D Management*, 36 : 3, 273-294.
- Levan, S. K. (2004), *Travail collaboratif sur internet, concepts, méthodes et pratiques des plateformes projets*, Vuibert.
- Le Roux, S. (2009), Le travail collaboratif, un avenir du travail dans le développement durable. *Marché et Organisations*, 10(3): 171.
- Likert, R, (1967), *The Human organization: Its management and value*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives (2ème éd.)*. De Boeck. Bruxelles.

- Mucchielli, A. (1999), *L'identité*, Editions Puf, Paris.
- Morin, J. M. (1999), *Sociologie de l'entreprise*. Puf, Paris.
- Moinet, N. (2008), *La maîtrise de l'information stratégique dans les organisations au regard du couple agilité/paralysie : la notion de dispositif intelligent*. Presse universitaires François-Rabelais.
- Monnoyer-Longé M.-C., et C. Lapassouse-Madrid. (2007), Intégrer les sites web dans les stratégies. Concept et modèle. *Revue française de gestion*, 4: 173, 145-155.
- McGregor, D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise (the human side of entreprise, 1960)*, trad. J. Ardoinoet M. Lobrot, Gauthier-Villars.
- Mason B., Coffey A. et P. Atkinson (2005), *Qualitative research And Hypermedia: Ethnographie for the digital Age*. London: Sage.
- Pierre, J. (2006), Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres. *Staps*, 4: 74, 69-84.
- Raasch, C., C. Herstatt, et P. Lock, (2008), The Dynamics of User Innovation: Drivers and Impediments of Innovation Activities. *International Journal of Innovation Management*, 12: 3, 377–398.
- Ruano-Borbalan J-C. (1998), *L'identité : l'individu, le groupe, la société*, Editions Sciences Humaines, Auxerre.
- Silva, F. et A. Ben Ali, (2010), Emergence du travail collaboratif: nouvelles formes d'organisation du travail. *Revue Management et Avenir*, 6, 340-365.
- Thuderoz, C. (2010), *Sociologie des entreprises*, Edition, 3^{ième} Ed. La Découverte. Chanut O., C. Capo et D. Bonet, (2010), La mutualisation des moyens logistiques ne concerne-t-elle que les grandes entreprises ? Le point des pratiques dans les systèmes verticaux contractuels, the 8th International Conference on Logistics and SCM Research BEM Bordeaux Management School September 29,30 and October 1st
- Tran, S. (2014), Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? *Système d'information & management*, 2: 19,75-111.
- Thevenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Editions la Découverte. Paris.
- Thevenet, M. (2010), Le déclin provisoire de la culture d'entreprise. *Humanisme et entreprise*, 5: 300, 77-84.
- Yatchnovsky, A. (2005), *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité*. ESF, éditeur, 4^{ième} Ed, Paris.

Yin, R. (2003), Case study research Design and Methods, (3rd ed.). California: Sage Publications Inc.

<https://mgeiscee.files.wordpress.com/2010/01/b5-goffee.pdf>

Annexes

★★★★★ *Aucune amélioration* 10/08/2016

+ excellent maintien, une accroche au sol sans pareil roger (France)

- aucun point négatif si ce n'est le couinement à ch 60 ans ou plus Homme

Utilisé depuis **2 à 8 semaines**

J'ai acheter une paire de XT4, déçu après environ 1 mois la chaussure couinait si une chose est désagréable pour un marcheur ou un coureur, c'est d'entendre chaque pas.
Je pensait que c'était le hasard ou la faute à pas de chance et j'ai utilisé les chaussures pendant 4 mois !! ERREUR, j'ai racheté un paire de XT5, le même phénomène après un mois.
La paire de XT5 à été échangé en magasin contre une XT6, après un mois le même phénomène, les chaussure sont comme neuve mais couine à chaque pas.

Réponse de la marque

Bonjour Monsieur et merci pour votre avis sur les chaussures Kalenji Kiprun Trail. Afin de bien comprendre le phénomène, pourriez-vous me précisez si le couinement que vous entendez est le crissement de la semelle sur le sol ou s'il s'agit d'autre chose. Est-ce que ce bruit est audible quand vous courez, quand vous marchez ou bien dans les 2 cas ? Enfin, pourriez vous me préciser votre poids.
En tout état de cause, je vous invite à rapporter vos chaussures dans votre magasin Décathlon pour échange ou remboursement si vous n'en n'êtes pas satisfait.
Cordialement.

Jean-Luc
Chef de produit trail running Kalenji

Trouvez-vous cet avis utile ? OUI NON [Signaler un abus](#)

4,2 / 5

★★★★★

50 avis

43 utilisateurs recommandent ce produit

RÉDIGER UN AVIS

5	★	<div style="width: 80%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, yellow, grey);"></div>	<u>23</u>
4	★	<div style="width: 60%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, yellow, grey);"></div>	<u>18</u>
3	★	<div style="width: 20%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, yellow, grey);"></div>	<u>4</u>
2	★	<div style="width: 10%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, yellow, grey);"></div>	<u>4</u>
1	★	<div style="width: 5%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, yellow, grey);"></div>	<u>1</u>



🇫🇷 **Philippe, 56 ans - FRANCE**
partagé le 15/01/2017

♥ 0

Testées lors de l'ascension du Mont Aigoual dans la neige. D+1400m 25km !!! pieds totalement sec et accroche exceptionnelle