

L'éditorial du numéro de septembre 1993 de *Gérer & Comprendre* – le premier que j'avais le privilège de signer – débutait par ces mots : « Quatre ans déjà que les ambassades occidentales de Prague, Varsovie ou Budapest ont été submergées par le flot des Allemands de l'Est fuyant leur État-prison, quatre ans qu'à Brême, et ailleurs, les temples ont offert refuge à ceux qui défiaient Honecker et ses miliciens. Depuis lors, le Mur est tombé, l'Allemagne est unie et le rêve est passé. La toute-puissance du mark n'a pu suffire à effacer l'autre mur, celui des mentalités, des habitudes et, surtout, des réalités économiques. Pire encore, les contraintes du marché, ses exigences et ses attermoissements ont fait de nombreux *Ossis* de tous âges des marginaux dans leur propre pays, tiraillés entre révolte et nostalgie ». Il y a de cela, aujourd'hui, tout juste vingt ans, et ce regard jeté sur le monde de cette époque (qui semble déjà bien lointain) ravive en moi des inquiétudes : certes, le mark (remplacé par l'euro) n'est plus et la Chancelière d'aujourd'hui est une « *Ossi* » d'hier. Pourtant : le Mur est-il réellement tombé ?

Marginaux dans leur propre pays ? Jean Louis Peaucelle montre que la révolte des Guadeloupéens d'aujourd'hui rejoint celle des canuts ou des épingliers de jadis ; mais c'est aussi celle des victimes actuelles des fermetures d'usines face à la brutalité de certaines décisions et « à la manière ambiguë dont l'État réagit à ces troubles à l'ordre public ».

Marginaux dans leur entreprise, soumis à la pression des réalités économiques ? Entre mépris et marginalisation : telle est la description que font de la situation de vendeuses tunisiennes L. Hechiche-Salah, M. Touzani et A. Ayari. L'image de bien des salariés, chez nous désormais tout autant que dans les pays émergents, ne s'inscrit-elle pas, à cette lecture, comme en surimpression dans nos esprits ? N'est-ce pas la même situation que vivent, dans leur organisation malade de 'gestionnité', ces acteurs de la santé qu'évoquent M. Detchessahar et A. Grevin ?

Le mur – physique – qui fermait la porte de Brandebourg a beau n'être plus qu'un souvenir, l'autre mur, celui des mentalités, des habitudes et, surtout, des réalités économiques, s'est en revanche singulièrement étendu, ces vingt dernières années !

Ces deux murs, Tatjana Globokar les avait franchis : le premier, en tant que réfugiée Slovène, d'abord en Allemagne, puis en France, et le deuxième, en sa qualité de chercheuse au sein de Gestion et Société, puis du CRG. Multiculturelle tant par son histoire personnelle que par son parcours scientifique, ses travaux ont ouvert des portes dans ce mur d'incompréhensions mutuelles entre gens d'ici et d'ailleurs, entre dirigeants et dirigés. Nous avons eu le plaisir de publier nombre de ses articles : le premier (en 1989), intitulé « Ni père, ni frère », portait un regard (qui apparaît aujourd'hui dramatiquement prémonitoire) sur les difficiles relations entre communautés yougoslaves ; puis un autre – qui fit date –, traitant de l'implantation de Renault en Slovénie, et bien d'autres encore...

Elle était de ceux que Michel Serres nomme les passeurs, ces messagers qui apaisent l'angoisse, la colère ou la peur et qui savent apprivoiser le réel et lui donner sens. Tatjana vient discrètement de franchir une autre porte. Elle nous manque déjà.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série
des Annales des Mines

Créée à l'initiative
de l'Amicale
des ingénieurs au
Corps des Mines

Réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
polytechnique

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 98 • décembre 2009

**RÉDACTION
DES ANNALES DES MINES**
Conseil Général de l'industrie,
de l'énergie et des technologies

www.annales.org

Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef
avec le concours de
Bruno SAUVALLE,
Ingénieur en chef des mines
Isabelle de BÉARN,
Secrétaire générale de
la rédaction de *Gérer & Comprendre*
Martine HUET,
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER,
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**
Manne HÉRON (†),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT dit PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographe
Marise URBANO,
Réalisation

**ABONNEMENTS
ET VENTES**
Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS
Voir encart p. 89-90

FABRICATION
AGPA Éditions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE
Cavaliers, pièces d'un jeu d'échecs
en ivoire de morse, Norvège XII^e siècle.
Londres, The British Museum.
Photo © The British Museum,
Dist. RMN / The Trustees of
the British Museum.

PUBLICITÉ
Espace Conseil et Communication,
44-46, boulevard
Georges Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS
Annales des Mines : 2^e, 3^e
et 4^e de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE
COMITÉ DE RÉDACTION**
Tél. : 01 42 79 40 84
Gilles ARNAUD
ESC Toulouse
Michel BERRY
Président
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Hamid BOUCHIKHI
ESSEC
Françoise CHEVALIER
Groupe HEC
Bernard COLASSE
Université de Paris-Dauphine

Caroline ELISSEFF
Secrétaire de rédaction
Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef
des Annales des Mines
Hervé DUMEZ
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Daniel FIXARI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Dominique JACQUET
Université Paris X Nanterre
Hervé LAROCHE
ESCP-EAP
Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*
Christian MOREL
Renault
Jean-Philippe NEUVILLE
INSA
Frédérique PALLEZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Francis PAVÉ
Centre de sociologie
des organisations
Louis-Georges SOLER
INRA
Jérôme TUBIANA
Danone
Michel VILLETTE
ENSIA
Jean-Marc WELLER
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE
RELECTEURS HORS COMITÉ**
Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Gilles AMADO
Groupe HEC
Rachel BEAUJOLIN
Reims Management School
Pierre-Jean BENGHOZI
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Annabelle-Mauve BONNEFOUS
Groupe HEC
Florence CHARUE DUBOC
École polytechnique
François ENGEL
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Francis GINSBOURGER
École des mines de Paris
Thierry HOMMEL
Sciences Po
Benoît JOURNE
Université de Nantes
Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Catherine CHEVALIER KUZLA
Université Paris Dauphine
Pascal LE MASSON
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC
Jean-Philippe NEUVILLE
INSA
Thomas PARIS
CNRS
Claude RIVELINE
École des mines de Paris
Jean-Michel SAUSSOIS
ESCP-EAP
Dominique TONNEAU
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Bertrand VENARD
Audencia Nantes

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expé-

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

RÉALITÉS MÉCONNUES

4
 LE STRESS DES VENDEUSES
 DANS UN CONTEXTE
 DE PAYS ÉMERGENT :
 ENTRE MÉPRIS
 ET MARGINALISATION

Par Lamia HECHICHE-SALAH,
 Mourad TOUZANI et Asma AYARI

16
 DES GOUVERNEMENTS
 LIBÉRAUX FACE À DES
 CONFLITS SOCIAUX

Par Jean-Louis PEAUCELLE

L'ÉPREUVE DES FAITS

27
 UN ORGANISME
 DE SANTÉ... MALADE
 DE « GESTIONNITE »

Par Mathieu DETCHESSAHAR et Anouk GREVIN

38
 DU « DÉVELOPPEMENT
 DURABLE » AU
 « DÉVELOPPEMENT
 RENTABLE » : CHRONIQUE
 DE LA MARGINALISATION
 D'UNE DÉMARCHÉ
 DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
 DANS UNE GRANDE
 ENTREPRISE

Par Aurélien ACQUIER

EN QUÊTE DE THÉORIES

51
 LES APPORTS DE L'APPROCHE
 OPTIONNELLE À LA
 VALORISATION : LE CAS D'eBay

Par Marie PEREZ et Safwan MCHAWRAB

66
 EST-IL DANS L'INTÉRÊT
 D'UN CV DE « FAIRE
 DES HISTOIRES » ?

Par Thierry BOUDES, Loïc CADIN
 et Jean PRALONG

78

Arnaud TONNELÉ
 JOSEPH JACOTOT,
 UN COACH
 AU XIX^e SIÈCLE
 À propos du livre
 de Jacques Rancière
*Le Maître ignorant -
 Cinq leçons sur
 l'émancipation
 intellectuelle*, 10-18,
 1^{re} éd., Paris, Éditions
 Fayard, 1987

Sylvie CHEVRIER
 RECENSION

À propos du livre de
 Jean-Pierre Segal *Efficaces
 ensemble – Un défi français*,
 Paris, Éditions du Seuil, 2009

Daniel FIXARI

PATRON DE RENAULT
 À propos du livre de
 Cyrille Sardais *Patron de
 Renault - Pierre Lefaucheur
 (1944-1955)*, Paris, Les Presses
 de Sciences Po, 2009

Christian HERRAULT

L'ÉPREUVE DES DIFFÉRENCES :
 L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTRE-
 PRISE MONDIALE
 À propos du livre de Philippe
 d'Iribarne *L'épreuve des
 différences : l'expérience
 d'une entreprise mondiale*,
 Paris, Éditions du Seuil, 2009

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS**85**

ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE