

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 attermolements 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 Chancellerie 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>  
et 4<sup>e</sup> 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**  
LATS - 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](mailto: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 DÉMARCHE  
 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<sup>e</sup> SIÈCLE  
 À propos du livre  
 de Jacques Rancière  
*Le Maître ignorant -  
 Cinq leçons sur  
 l'émancipation  
 intellectuelle*, 10-18,  
 1<sup>re</sup> 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