

Au grand vent du Nord, sur les collines du pays de Margueritte Yourcenar, tourne depuis deux siècles *De Ondankmeulen*, le Moulin de l'Ingratitude. S'il ne broie plus le grain, sa haute silhouette et sa voilure rouge témoignent toujours de la querelle du charpentier et du meunier qui ne daignèrent célébrer par une pinte de bonne bière flamande l'achèvement de l'ouvrage et l'amitié retrouvée par delà les conflits d'intérêt. Qui avait tort dans l'affaire ? Qu'importe ! Dans la mémoire des gens du coin, il ne reste des deux ombrageux que ce refus de déposer les armes qui les renvoie dos à dos, également fautifs aux yeux de la communauté que leurs talents complémentaires se devaient de servir. Vieille histoire, sans doute...

Mais au large des côtes de cette même Flandre, se joue aujourd'hui une histoire identique sur un navire, parti en Mer du Nord réparer un câble télégraphique rompu par un chalut. Le bateau est un village et meunier et charpentier sont ici marins et techniciens, également ombrageux et pourtant nécessairement solidaires sauf à devoir poser bien vite leur sac à terre. A bord, deux métiers s'opposent, deux chefs se toisent, hostiles et inquiets. Un chercheur, Lionel Honoré, embarqué sur ce navire, fait les frais de cette tension : ici, pas de neutralité permise. Le terrain est houleux et la tempête de la mondialisation cogne dur. L'armement est-il en cause ? Chez un concurrent, un commandement unique donne du sens à la mission et réunit les hommes. Est-ce une issue possible ? Identité collective, sens de l'action, réseaux de sociabilité, confiance : ces questions traversent toute cette parution de *Gérer & Comprendre*. Ici, dans les crèches, le sens de la mission se heurte aux rigidités de l'Administration. Là, une direction récompense un chef de rayon peu performant mais respectueux des règles, négligeant les succès commerciaux de son collègue, socialement plus ouvert. Ailleurs encore, on rêve de supprimer, grâce aux TIC, les frontières de l'entreprise. Espoirs déçus : que reste-t-il d'humain dans un travail privé de rencontres, de buts communs, de références partagées ?

Il est alors temps de faire retour vers la Philosophie et les mythes fondateurs, ce à quoi nous invite Myriam Monla. Trois sœurs dansent, inséparables dans leur ronde. Pour Sénèque, ces trois Grâces, qu'on dit sources de joie pour les dieux et les hommes, ont pour nom : Bienfait, Dette et Reconnaissance. Elles sont aussi, il faut s'en souvenir, sœurs des Parques, maîtresses du destin des hommes. Leurs mains entrelacées sont le lien qui permet aux sociétés humaines de déposer les armes et de préférer à la guerre, la beauté et l'échange amical. Ce lien est-il rompu, les équilibres fondamentaux sont alors réduits à néant et les individus, livrés à l'ingratitude et à la guerre de tous contre tous, perdent leurs repères et leur confiance en la vie. Souffrances ou conflits en découlent. Dans ces entreprises où l'exigence absolue du don de soi au collectif s'accompagne si rarement de la reconnaissance institutionnelle, où la dette est toujours univoque et où l'ingratitude est érigée en gage de virilité managériale, quel lien peut-il encore subsister qui préserve les potentiels d'intelligence et de créativité, leur donne sens et les dédie au bien commun ?

De Ondankmeulen peut encore tourner quelques siècles sur sa colline flamande ! On n'a guère de chance d'oublier que l'ingratitude n'est pas morte !

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° 93 • SEPTEMBRE 2008

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.anales.org

François VALÉRIAN
Rédacteur en chef
Isabelle de BÉARN
Secrétaire générale de
la rédaction des Annales des Mines
Martine HUET
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HÉRON (+)
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT 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. 65-66

FABRICATION

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

COUVERTURE

Théo Van Rysselberghe,
L'Homme à la barre, portrait de
Signac en mer, peinture, 1892.
Paris, musée d'Orsay.
Photo © Gianni Dagli Orti/
coll. Dagli Orti-The Picture desk.

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, 3, 4, de couverture et page 70

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
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

François PAVÉ

Centre de sociologie
des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Jérôme TUBIANA

Danone

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales
des Mines*

Michel VILLETTE

ENSA

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

François 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 GÉRER 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 irrédutibles. 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 que 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.

L'ÉPREUVE
DES FAITS

4 COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES MENTALITÉS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

Le cas de la grande distribution
Par Yvan BAREL et Sandrine FRÉMEAUXL'ÉPREUVE
DES FAITS

14 LE REMPLACEMENT DANS LES CRÈCHES, UN JEU D'ENFANTS ?

Par Emmanuel DUMONT et Antoine ROTGER

L'ÉPREUVE
DES FAITS

23 LES ESPOIRS DÉÇUS DES ÉQUIPES À DISTANCE

Par Yves Frédéric LIVIAN et Isabelle PAROT

RÉALITÉS
MÉCONNUES

32 DE LA RICHESSE DES PASSIONS

Une analyse de la structuration
du marché philatélique et
des facteurs de valorisation
des timbres de collection

Par Antony KUHN et Yves MOULIN

SUR LE VIF

42 MISSION EN MER DU NORD : LE MANAGEMENT À L'ABORDAGE

Par Lionel HONORÉ

EN QUÊTE
DE THÉORIES

53 GRATITUDE/ INGRATITUDE : UN OBJET DE RÉFLEXION POUR LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

Par Myriam MONLA

MOSAÏQUE

61 PEUT-ON ACCLIMATER AUX ÉTATS-UNIS UNE VISION DU MANAGEMENT

« À LA FRANÇAISE » ?

À propos du livre de Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education, 2008RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

63 ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE