

«*Il y a beaucoup de gens qui ne peuvent pas supporter une autre pensée que la leur!*». C'est ainsi que Jean Dubost, interrogé par Bernard Colasse et Francis Pavé, qui poursuivent avec lui leurs entretiens avec les fondateurs de la gestion en France, conclut son récit de l'introduction de la psychosociologie dans l'entreprise. Chez EDF, pourtant, dans les années 60, des dirigeants éclairés et pionniers lui ont demandé de mettre en œuvre la démarche clinique qu'il défendait face à un cartésianisme trop souvent dogmatique, car ils voyaient en elle le moyen de concevoir et de mettre en œuvre une politique sociale non seulement efficace, mais également emblématique du service public.

Cette remise en question du pouvoir justifié par la raison traverse la plupart des articles de ce numéro. Bien sûr, dans l'Iran du Shah, caractérisé par une farouche volonté de modernisation imposée au nom de la raison d'État et servie par la main de fer d'un régime autoritaire, une telle intransigeance ne surprend guère. Mais, sur le terrain, elle aveugle les aménageurs; elle les met dans l'impossibilité d'exercer correctement leur métier et porte en elle l'échec de projets menés à marche forcée. Charles Lilin nous conte son expérience de praticien de terrain, certes vécue en d'autres temps et d'autres lieux, mais riche d'enseignements, alors que, trop souvent encore, la volonté de réformer prime sur la réunion des conditions de la réforme.

Il en va ainsi du dogme des délocalisations: «*Implantez-vous à l'Est!*», disent au patron d'une PME lyonnaise ses donneurs d'ordres, soucieux de marges croissantes et de profits immédiats. «*Ainsi va le monde globalisé d'aujourd'hui, et ce serait folie – et, qui plus est, ringardise – que d'aller contre l'air du temps*», chantent en chœur les prophètes de la «délocalisation miracle». Heureusement, la prudence ne fait pas défaut à ce chef d'entreprise, qui, tout bien pesé, décide de ne pas obtempérer, fait le pari de la productivité de ses employés et sauve probablement ainsi son entreprise.

On pourrait repérer le fil rouge de cette vieille histoire dans les péripéties de la fusion Peugeot Citroën, où s'affrontent, dans la tension finalement fructueuse que décrit Emmanuelle Rigaud, tenants des grands principes de l'idéologie managériale et praticiens de terrain au pragmatisme éclairé, ou encore dans les multiples conflits que Michel Perron fut amené à gérer dans sa pratique de médiateur dans des entreprises où s'opposaient frontalement des individualités incapables de voir en l'Autre un interlocuteur, et non un ennemi.

«*Quelle terreur portons-nous donc au tréfonds de nous-mêmes, qui nous ferme à ce point à la richesse de l'Autre et ne retient de lui que son inquiétante étrangeté?*», se demande Philippe d'Iribarne dans son dernier ouvrage, commenté ici par Alain Henry. Des esprits libres sont pourtant capables de tirer profit de toutes les ruptures auxquelles nous confronte la complexité du monde, tels les chercheurs de Pfizer, confrontés à l'échec, qui vont pourtant construire une interprétation nouvelle de la situation et donner naissance, comme nous l'explique Gilles Marion, à un *blockbuster* de la pharmacie: le Viagra. Jean Dubost est donc trop pessimiste: il existe bien des gens ouverts à une autre forme de pensée que la leur! Encore faut-il les laisser libres...

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° 95 • MARS 2009

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

[www.anales.org](http://www.anales.org)

**Pierre COUVEINHES**  
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**  
Iconographie  
**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

*Signe de la Balance*,  
miniature, Italie, 15<sup>e</sup> siècle.  
Ph © Costa/LEEMAGE

## 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

## 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'Evry-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

## Pierre COUVEINHES

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

### 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 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](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.

TÉMOIGNAGE

**4**  
QUAND LA PSYCHO-  
SOCIOLOGIE FAIT SON ENTRÉE  
DANS L'ENTREPRISEEntretien avec Jean DUBOST,  
mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉL'ÉPREUVE  
DES FAITS**16**  
COMMENT FINANCER  
LES ACTIVITÉS D'INSPECTION ?  
LE CONTRÔLE DES INDUSTRIES  
À RISQUE MAJEUR  
EN GRANDE-BRETAGNE

Par Jean-Pierre GALLAND

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**26**  
FUSION TERMINÉE,  
FUSION INTERMINABLE ?  
LE CAS PEUGEOT-CITROËN

Par Emmanuelle RIGAUD

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**35**  
LE VIAGRA® : CRÉATION  
D'UNE OPPORTUNITÉ ET  
PERFORMANCE D'UN MARCHÉ

Par Gilles MARION

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**46**  
DU NORD AU SUD :  
PRUDENCE ET SENS DU JEU  
DANS LA GESTION DE PROJET

Par Charles LILIN

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**56**  
PME : PEUT-ON CHOISIR  
DE NE PAS DÉLOCALISER ?

Par Martine BOUTARY et Didier HAVETTE

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**67**  
COMPRENDRE ET GÉRER  
LE CONFLIT RELATIONNEL

Par Michel PERRON

**77**

Hervé DUMEZ

LA THÉORIE DES  
MÉTA-ORGANISATIONSÀ propos du livre d'Ahrne GÖRAN &  
Brunsson NILS *Meta-organizations*. Cheltenham,  
UK, and Northampton MA, USA, Edward Elgar  
Publishing, 2008.

Sébastien GAND

LEÇON DE CONDUITE  
ACCOMPAGNÉE : HISTOIRE ET  
ACTUALITÉ DU GOUVERNEMENT  
DE SOI EN ENTREPRISEÀ propos de l'ouvrage collectif dirigé par  
Eric PEZET, *Management et conduite de soi :  
Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris,  
Vuibert, 2007.

Raymond-Alain THIETART

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

À propos du livre de Thierry WEIL, *Stratégie  
d'entreprise*, Les Presses Mines ParisTech, 2008.

Par Alain HENRY

UN OBJET SOCIOLOGIQUE  
NOUVEAUÀ propos du livre de Philippe d'Iribarne, *Penser la  
diversité du monde*, Paris, Éd. du Seuil, 2008.RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**84**  
ANGLAIS, ALLEMAND,  
ESPAGNOL ET RUSSE