

Yvon Gattaz est un entrepreneur. Voilà qui ne surprendra guère ceux qui se souviennent de l'arrivée de ce Centralien à la tête du CNPF, en des temps où entreprise et politique ne s'entendaient guère. On se souvient également du rôle qu'il eut dans cette évolution des mentalités qui a amené les Français à porter un intérêt nouveau à leurs entreprises, à la fin du siècle dernier, les circonstances aidant le pouvoir de gauche à faire l'apprentissage du pragmatisme. Faisant retour sur sa carrière de créateur et de dirigeant d'entreprise, il confie cependant à Francis Pavé et Bernard Colasse, son dépit de n'avoir pas encore vu naître, entre employeurs et salariés, le consensus direct qu'il appelle de ses vœux, gage selon lui d'une relation apaisée au sein d'un monde du travail français encore trop conflictuel.

Consensus! Le maître mot est là! N'est-ce pas lui, justement, que recherchent, plus ou moins consciemment, l'inspecteur de la DRIRE et l'entreprise «à risques», à travers la «relation globalement non-conflictuelle» que décrivent Michèle Dupré, Julien Étienne et Jean-Christophe Le Coze, quitte, toutefois, à générer des points aveugles masquant les signes annonciateurs de désastres en gestation? Confiance et confusion, la marge est mince... Et les entretiens annuels qu'observe Lionel Honoré, instaurés pour les officiers de marine marchande, ne visent-ils pas, en mettant en cohérence l'accompagnement managérial avec le fonctionnement de l'organisation, à fluidifier des échanges espérés plus consensuels? Et Taylor lui-même n'a-t-il pas rêvé d'une organisation scientifique du travail, utopie conciliant performance technique et intégration sociale au sein d'une Amérique unie et conquérante? Mais, remarque Jean-Louis Peaucelle, attention à la facilité intellectuelle qui, pour mieux analyser le travail, nous pousse à ne le considérer que sous sa forme spécialisée, comme le fit Taylor, en négligeant la polyvalence de la plupart de nos activités et la complexité de nos relations sociales.

Alors, l'aspiration au consensus ne serait-elle que l'un de ces cadres intellectuels qui façonnent notre perception du réel? N'est-ce qu'une chimère, nostalgie d'un paradis perdu d'où le conflit serait banni et où l'Autre, partageant les mêmes valeurs et les mêmes opinions que moi, ne serait que le reflet narcissique d'un ego mal assuré? Myriam Monla le pense et l'argumente dans son article sous-titré: Plaidoyer pour une parole dissonante. Loin d'être la catastrophe linguistique et sociale traditionnellement décrite, la destruction de Babel est interprétée par elle comme un commencement: « Dans les décombres du mythe, les hommes se dispersent et l'humanité s'émancipe ». De l'acceptation de l'altérité, donc du conflit et de la querelle, mais aussi du débat et de l'effort consenti à comprendre l'Autre, naît un individu autonome, libéré des bonnes raisons consensuelles et des célébrations collectives. « L'histoire nous a appris, nous dit encore l'auteure, que lorsque les hommes pensent en chœur, le Léviathan se lèche les babines ». Cela mérite au moins une lecture attentive.

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° 97 • SEPTEMBRE 2009

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.annales.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**  
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. 49-50

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

« Les espèces d'amitié – les drapiers »,  
miniature extraite  
des Économiques d'Aristote,  
manuscrit français (1452-1457).  
Bibliothèque municipale de Rouen  
© Photo Gianni Dagli Orti/  
COLL. DAGLI ORTI – The Art Archive

## PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication  
2, rue Pierre de Ronsard  
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 pages 76, 77, 81 et 82

## 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  
**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-Maue 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  
**Benoit 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 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**  
RENCONTRE AVEC UN MILITANT  
DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE  
Entretien avec Yvon GATTAZ.  
Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ  
(25 février 2008)

RÉALITÉS MÉCONNUES

**16**  
L'INTERACTION RÉGULATEUR/  
RÉGULÉ: CONSIDÉRATIONS À PARTIR  
DU CAS D'UNE ENTREPRISE SEVESO II  
SEUIL HAUT  
Par Michèle DUPRÉ, Julien ÉTIENNE  
et Jean-Christophe LE COZE

L'ÉPREUVE DES FAITS

**28**  
VICES ET VERTUS DU TRAVAIL  
SPÉCIALISÉ  
Par Jean-Louis PEAUCELLE

**39**  
L'OMBRE PORTÉE DES OUTILS  
DE GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES: LE CAS DE LA MISE  
EN PLACE D'ENTRETIENS  
ANNUELS DANS UNE  
ENTREPRISE MARITIME  
Par Lionel HONORÉ

EN QUÊTE  
DE THÉORIES

**51**  
LA QUÊTE ÉPERDUE  
DU CONSENSUS: LE COMPLEXE  
DE BABEL ? PLAIDOYER POUR  
UNE PAROLE DISSONANTE  
Par Myriam MONLA

EN QUÊTE DE THÉORIES

**60**  
POINT DE RÉFÉRENCE  
ET AVERSION  
AUX PERTES:  
QUEL INTÉRÊT POUR  
LES GESTIONNAIRES?  
Par Olivier L'HARIDON  
et Corina PARASCHIV

MOSAÏQUE

**70**  
Par Claude RIVELINE  
POURQUOI LE CRÉATEUR  
A-T-IL CRÉÉ LES ÉCONOMISTES?  
À propos du livre de Pierre-Noël Giraud, *La  
Mondialisation, émergences et fragmentations*,  
Éditions Sciences humaines, 2008.

Par Francis GINSBOURGER  
UNE TRAVERSÉE DE L'ATLANTIQUE  
EN 82 ANS  
À propos du livre de Walter Lippman, *Le Public  
fantôme* (1927), traduit en français aux Éditions  
Demopolis, 2008.

Par Michel VILLETTE  
IL Y A ÉTHIQUE ET ÉTHIQUE...  
À propos du livre d'Alain Badiou, *L'Éthique, essai  
sur la conscience du mal*, Nous éditeur, 2003.

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS

**76**  
ANGLAIS, ALLEMAND  
ET ESPAGNOL