

Depuis leur origine, les chemins de fer ont structuré aussi bien le territoire et l'économie du pays que son imaginaire politique et social, en étant un symbole fort du service public et de l'unité de la Nation. Mais, aujourd'hui, face à une politique du tout TGV qui touche ses limites, à l'obsolescence du réseau et à son inadaptation aux évolutions démographiques et aux contraintes économiques, le transport ferroviaire français doit radicalement évoluer.

L'article de Pierre Messulam, directeur de la stratégie à la SNCF, et de Nacima Baron, géographe et chercheur au CNRS, éclaire crûment cette mutation en profondeur de la politique des transports dans notre pays. Il y a désormais urgence pour cette entreprise de repenser ses projets d'infrastructures et ses choix en matière de technologie ou de sécurité, ce que la catastrophe ferroviaire de Brétigny-sur-Orge vient d'illustrer tragiquement.

Toujours dans le domaine des transports ferroviaires mais, cette fois, au plus près du service rendu aux usagers, quatre chercheurs analysent comment, face à la complexité des situations vécues par les agents de terrain au contact du public, les managers de proximité parviennent à réconcilier compétences concrètes des agents et impératifs de bonne gestion. Le concept de « compétences orientées situation » qu'ils développent ne laisse alors dans l'ombre ni les objectifs de performance de l'individu et de l'organisation, ni les caractéristiques propres à toute situation de gestion.

La prise en compte de la singularité des situations auxquelles elles doivent faire face est un enjeu primordial pour les entreprises implantées dans des cultures éloignées de la culture occidentale, en l'occurrence la culture camerounaise. Suzanne Marie Apitsa démontre dans son étude que les réalités culturelles locales influencent fortement les politiques décidées par les sièges des firmes multinationales et propose d'ancrer l'ethnicité dans le débat sur l'hybridation des pratiques GRH à l'international, non pas comme un compromis coûteux mais comme une source d'avantage compétitif.

Ces trois articles, choisis dans la sélection que *Gérer & Comprendre* vous propose aujourd'hui, illustrent chacun à leur manière la nécessité de fonder les stratégies d'entreprise, voire les politiques publiques, sur une prise en compte minutieuse des singularités locales. Les grands rêves de projets pharaoniques, d'outils de gestion universels ou d'un *homo economicus* standardisé, se heurtent en effet bien vite à des faits qui, comme chacun le sait, sont têtus. Et faute d'en avoir tenu compte, il arrive que les entreprises, comme parfois les trains, en viennent à dérailler.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines  
Créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs du  
Corps des Mines  
Réalisée avec le  
concours du Centre  
de recherche en  
gestion de l'École  
Polytechnique