

# G É R É R COMPRENDRE

## LES 35 HEURES CHEZ AIR FRANCE

Analyser, avant toute négociation, les diverses situations de travail ; savoir sortir des représentations passionnelles ; mettre en place de négociations décentralisées et simultanées dans vingt-six établissements ; régler en finesse toute une série de « détails-qui-n'en-sont-pas » : chez Air France, le passage aux 35 heures à requis doigté et technicité. Guy Rozès, pilote du changement, fait le récit contrasté d'une opération délicate.

# 4

## DÉVELOPPER LES PROJETS ET LES COMPÉTENCES

Face aux nouvelles exigences d'une rentabilité toujours plus élevée, le management de la recherche, dont on affirme qu'elle est déterminante pour l'avenir de la firme dans une concurrence de plus en plus basée sur des stratégies d'innovation répétée, se ramène-t-il au management de projet ?

# 12

© Boyer-Vollet D.P.

## LAISSER DU TEMPS AU TEMPS

Nos théories actuelles sur les organisations permettent-elles d'interpréter ce qui s'est passé à une époque antérieure à leur élaboration ? Dans l'odeur des cigares et le parfum des souvenirs d'un jeune ingénieur découvrant l'industrie du début du siècle, Jean-Louis Peaucelle nous emmène sur les chemins de l'histoire, à contre courant des modes qui prétendent que l'industrie se réinvente tous les vingt ans.

# 56

# 64

LA PASSION DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE  
À l'origine du courant psychosociologique en France, une poignée de pionniers, d'horizons professionnels et idéologiques divers, rassemblés autour d'un même questionnement sur la place de l'individu dans les organisations de travail. Parmi eux, Eugène Enriquez,

humaniste au carrefour de toutes les sciences humaines, consultant et universitaire, et co-fondateur l'ARIP, première association des professionnels de cette approche novatrice.

jean-louis-peaucelle ©

**RÉALISATION** : Michel FENOGLIO, Conseiller artistique – Studio PLESS, Maquette de couverture – Christine DE CONINCK Iconographe – Manne HÉRON, Conception maquette – Nicolas ROBIN, Réalisation.

**FABRICATION** : AGPA Éditions, 19, rue du Grand-Moulin, 42 029 Saint-Étienne Cédex 1. Tél. : 04 77 43 26 70 – Fax : 04 77 41 85 04 - e-mail : agpaedit@yahoo.com.

**COUVERTURE** : Les implications journalières, acryle sur papier entoilé (avec 53 pièces rapportées collées), 221 x 290 cm, 5 février 1977 (détail). Fondation DUBUFFET, Périgny-sur-Yerres © 1980, ADAGP, Paris et COSMOPRESS, Genève.

**PUBLICITÉ** : Espace Conseil et Communication, 102, avenue Maurice-Berteaux, 78500 Sartrouville. Tél. : 01 39 15 74 74

**TABLE DES ANNONCEURS** : 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture : Annales des mines.

**RÉDACTION DES  
ANNALES DES MINES**

Conseil Général des Mines  
20, avenue de Ségur - 2<sup>e</sup> étage  
75353 Paris 07 SP  
Site web : <http://www.annales.org>

**Michel Louis LÉVY**

Rédacteur en chef

**Danièle BARBIER**

Secrétaire générale de la rédaction  
des Annales des Mines

**Dominique BLANC**

Secrétaire général du Comité de rédaction  
de Responsabilité et Environnement

**Danielle DEGORCE**

Secrétaire

**Marcel CHARBONNIER**

Assistant de la rédaction

**GÉRER & COMPRENDRE**

**Comité de rédaction**

Tél. : 01 42 79 40 84  
[pascal.lefebvre@industrie.gouv.fr](mailto:pascal.lefebvre@industrie.gouv.fr)

**Gilles ARNAUD**

ESC Toulouse

**Michel BERRY**

Coordinateur Centre de recherche  
en gestion de l'École polytechnique

**Françoise CHEVALIER**

Groupe HEC

**Bernard COLASSE**

Université de Paris-Dauphine

**Bernadette DOMINIQUE**

Secrétaire de rédaction de Gérer & Comprendre

**Hervé DUMEZ**

Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**

Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Alain HENRY**

Agence française de développement

**Dominique JACQUET**

Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**

Université d'Évry-Val d'Essonne  
Secrétaire général du comité de rédaction

**Christian MOREL**

Renault

**Jean-Philippe NEUVILLE**

Centre de sociologie des organisations

**Frédérique PALLEZ**

Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**

Centre de sociologie des organisations

**Louis-Georges SOLER**

INRA

**Hélène VÉRIN**

CNRS

**Michel VILLETTE**

Professeur à l'ENSIA

**Comité de lecture**

**Rachel BEAUJOLIN (DARES)**

**Marie-Joséphine CARRIEU-COSTA**

**Florence CHARRUE-DUBOC**

**Patricia GURVIEZ**

**Claire HOCQUARD**

**Michel MATHEU**

**Pierre MESSULAM**

**Jean-Claude MOISDON**

**Dominique TONNEAU**

**ABONNEMENTS  
ET VENTES**

Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre 75002 Paris

Site web : <http://www.eska.fr>

Directeur de publication :

**Serge KEBABCHIEFF**

Tél. : 01 42 86 56 00 - Fax : 01 42 60 45 35

Tarifs : voir encart p. 49-50

Témoignage

4

LE PASSAGE AUX TRENTE-CINQ HEURES

CHEZ AIR FRANCE

Un art tout d'exécution

Interview de Guy ROZES

par Frédérique PALLEZ et Blanche SEGRESTIN

L'épreuve des faits

12

DÉVELOPPER LES PROJETS

ET LES COMPÉTENCES

Le défi actuel des hiérarchiques dans les métiers de conception

par Florence CHARUE DUBOC et Christophe MIDLER

23

LES PME FACE À L'EURO

Plus une contrainte qu'un réel atout

par Jean-Paul LAURENCIN

Réalités méconnues

31

L'INVENTION

DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Entre action publique et stratégies d'entreprise

par Thomas REVERDY

Sur le vif

43

POUR UNE THÉORIE POLITIQUE

DE LA NON-DÉCISION

par Pierre AFFUZZI

Mosaïque

51

CHRONIQUES MARCHIENNES

par Franck AGGERI

LA GESTION AU LONG COURS

par Dominique JACQUET

LIBRES PROPOS SUR L'UTOPIE NÉOTECHNOLOGIQUE

par Francis PAVÉ

TOTAL, TROP TOTAL ?

par Michel MATHEU

Autres temps, autres lieux

56

LAISSER DU TEMPS AU TEMPS

par Paul VANUXEM

Présenté et commenté par Jean-Louis PEAUCELLE

Témoignage

64

LA PASSION

DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

La genèse de l'ARIP

Entretien avec Eugène ENRIQUEZ

par Gilles ARNAUD et Pierre LOUART

Résumés étrangers

79

Anglais

Allemands

Espagnols

Russes