

# ÉDITORIAL

---

**Gérer et 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.

**I**ls ont vaincu : les vainqueurs avaient donc raison!

Inutile, alors, de s'attarder sur une actualité qui illustre à foison, des collines du Kosovo au champ clos des débats politiques nationaux, le *vae victis* éternel, celui qui dévoile, après coup, la légitimité du vainqueur et glorifie la justice immanente qui punit les dévoyés. Hommes d'exception, organisations conquérantes, idéologies dominantes, à tous l'Histoire rendra hommage, quoi qu'il advienne, pourvu qu'ils soient vainqueurs !

Soit ! Mais, comme toujours, l'analyse attentive de la vie des organisations met à mal les mythes dont elles semblent se nourrir : la rationalité des acteurs, l'efficacité de l'histoire, les logiques économiques s'effacent devant l'irrationnel et le complexe, le contingent et l'aléatoire. Et, fidèles à leur habitude, les auteurs de *Gérer & Comprendre* sont toujours plus attentifs aux faits qu'aux grandes spéculations.

Que nous montrent-ils, alors, dans ce numéro ?

Qu'au pays du thatchérisme, bon gré, mal gré, le marché des télécoms n'a pas su se passer d'une régulation : Sir Bryan Carsberg, précurseur dans cette fonction, a été suivi par d'autres, pour les marchés de l'électricité, du gaz, de l'eau, du rail... Quand la main invisible se met à trembler, peut-être est-il bon, malgré tout, qu'une autre main, ferme et bien visible celle-là, la guide ?

Qu'au pays du socialisme éclairé et des 35 heures pour tous, la rationalité bienveillante bute sur des incompréhensions multiples quant à la définition du temps de travail. Aucune bonne intention ne saurait dès lors se substituer à la compréhension fine des adaptations locales, élaborées, au fil du temps, au sein des entreprises.

Qu'en Afrique, l'adaptation des grands principes du management moderne est affaire de rationalité économique, certes, mais surtout de charisme, de pragmatisme et de respect des spécificités locales.

Qu'en Mer du Nord, l'impossible peut se produire, mettant à mal les plus belles stratégies entrepreneuriales, jetant une lumière crue sur la lâcheté et l'aveuglement de certains responsables, jusque-là triomphants.

D'aucuns nous ont dit, se pensant désormais vainqueurs, que l'Histoire était finie. Libre à eux de croire que, réduite à leur tresser les lauriers, elle pouvait être congédiée comme une servante. Mais les idéologies, comme les armées, ne sont jamais éternellement victorieuses, n'en déplaise à ceux qui le proclament. L'absence d'adversaire les use de l'intérieur et les rend aveugles à la lente maturation des faits, réputés têtus. Alors, à force d'ignorer la complexité réelle des logiques d'incubation et de déclenchement des crises, elles finissent par chavirer, telles ce « *Héraut de la libre entreprise* », avant d'avoir affronté la haute mer.

Pascal LEFEBVRE  
Secrétaire général du Comité de rédaction