

Ask Why! Demandez-vous pourquoi!

Telle était l'ironique devise d'Enron! Mais c'est aussi la question que se posent beaucoup d'acteurs de la vie des affaires: salariés évincés parce que réputés trop âgés ou trop onéreux, sous-traitants pressurés par les donneurs d'ordres ou dirigeants soumis à la tyrannie de l'actionnaire. Dans cet environnement fortement turbulent, la vie des entreprises est donc loin d'être sereine et les mécanismes de défense qu'elles mettent en œuvre pour y faire face sont multi-formes. *Gérer & Comprendre* en donne trois illustrations dans ce numéro.

Bata et L'Oréal brillent au firmament des entreprises. L'une et l'autre se sont appuyées sur une large part d'irrationnel pour traverser le siècle dernier, chacune mettant en exergue une tradition patrimoniale imprégnée de valeurs partagées, avec leur part de lumières et, parfois, d'ombres. Pour Bata, ces valeurs inscrites dans une logique paternaliste, donnant sens aux objets techniques et forgeant les représentations, vont s'avérer un frein puissant à sa stratégie de montée en gamme en France. Pour L'Oréal, dans le droit fil des convictions autoritaires du dirigeant emblématique de la firme que fut, quarante ans durant, François Dalle, c'est le rôle du chef, orientant les comportements collectifs, qui est mis en avant. Même si l'on peut penser qu'elles sont à elles seules insuffisantes, ces valeurs fortement affirmées semblent avoir plutôt bien réussi à ces deux entreprises, l'une d'ores et déjà centenaire, l'autre bientôt, et ce malgré les tourments du siècle.

Le contre-exemple est illustré par la faillite d'une autre vénérable institution, bicentenaire celle-là, qui a payé de son existence la perte des valeurs prudentielles qui en avaient fait l'honorabilité. Les dirigeants de la Banque Baring, dont Y-M. Abraham et C. Sardais analysent la chute, se sont en effet perdus dans un labyrinthe de représentations fausses, d'analyses biaisées, de chiffres tellement inconcevables que, dépassés par les enjeux, ils ne pouvaient plus que croiser les doigts et prier pour que tienne l'échafaudage insensé auquel ils avaient cru.

Cet univers est d'autant plus turbulent que c'est souvent dans le domaine de l'impensé que se jouent ces parties. Pour certains acteurs, tout semble désormais possible: taux de croissance faramineux, manipulations comptables invisibles, martingales inouïes... Le risque rejeté hors du champ de conscience et le court terme érigé en principe, le rêve infantile de toute puissance, toute culpabilité évacuée, sous-tend alors l'action. Plutôt l'erreur ou la faute que l'angoisse et l'incertitude! Et le cycle de la répétition tourne inlassablement. Depuis la faillite de la Barings, on a connu les affaires Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, les *subprimes* et, il y a peu, la Société Générale pulvérisant le score de Nick Leeson!

Les voix ne manquent pourtant pas – comme celle du sénateur américain démocrate Byron Dorgan, fustigeant récemment dans les colonnes du *Financial Times* «l'orgie de spéculation» – pour dénoncer aujourd'hui le grand jeu financier que naguère ils trouvaient si prometteur. Mais, pas plus que Cassandre, ils ne semblent être entendus.

Ask Why! Demandons-nous pourquoi!

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° 92 • JUIN 2008

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.anales.org

François VALÉRIAN
Rédacteur en chefIsabelle de BÉARN
Secrétaire générale de
la rédaction des Annales des MinesMartine HUET
Assistante de la rédactionMarcel CHARBONNIER
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HÉRON (+)
Maquette intérieureHervé LAURIOT PRÉVOST
ESE, Génie Atomique, Mise en pageStudio PLESS
Maquette de couvertureChristine de CONINCK
IconographeMarise 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 86 45 35

TARIFS

Voir encart p. 33-34

FABRICATION

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

COUVERTURE

Matériel et herbier
de Philibert Commerson,
membre de l'expédition
de Bougainville
autour du monde (1766-1768).
Paris, Muséum national
d'Histoire naturelle.
Photo © Gilles Mermet/AKG-images

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°, 3°, 4° de couverture,
pages 85 et 86

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESC ToulouseMichel BERRY
PrésidentCentre de recherche en gestion
de l'École polytechniqueHamid BOUCHIKHI
ESSECFrançoise CHEVALIER
Groupe HECBernard COLASSE
Université de Paris-DauphineCaroline 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

François VALÉRIAN

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

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-Miche 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 GÉRER 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

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.

EN QUÊTE
DE THÉORIES**4**
POUR UNE AUTRE
THÉORIE DE LA DÉCISION :
RETOUR SUR LA FAILLITE
DE LA BANQUE BARINGS
ET DE SA HIÉRARCHIE

Par Yves-Marie ABRAHAM et Cyrille SARDAIS

RÉALITÉS
MÉCONNUES**23**
LA GESTION DES SENIORS
EN ENTREPRISE : ENJEUX
ET ESQUISSE DE SOLUTIONS

Par Olivier MEIER

L'ÉPREUVE
DES FAITS**35**
BATA : L'IMPOSSIBLE
MUTATION
L'échec d'une stratégie
de montée en gamme

Par Antony KUHN et Yves MOULIN

RÉALITÉS
MÉCONNUES**44**
LE MODÈLE
ENTREPRENEURIAL
DE L'ORÉAL :
SOURCE ET GENÈSEPar Olivier BASSO, Alain FAYOLLE
et Thomas LEGRAIN

RÉALITÉS MÉCONNUES

56
RÉMUNÉRER
LES TALENTS
Le salaire du sportif
professionnel :
exception
ou préfiguration ?

Par Pierre MIRALLES

L'ÉPREUVE DES FAITS

66
VALORISER
LA RECHERCHE PUBLIQUE
Le rôle du facteur humain
dans la vente ou la cession
de licences de brevets
par les universités

Par Dominique Philippe MARTIN et Lionel PUJOL

MOSAÏQUE

78
Franck AGGERI
LA SINGULARITÉ
D'UNE ŒUVREÀ propos du livre de Lucien Karpik, *L'Économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007RÉSUMÉS
ÉTRANGERS**80**
ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE