

L'air du temps porte à la réflexion sur la responsabilité. Une nouvelle discipline est même née, qui, sous le sigle abscons de RSE (1), mobilise chercheurs en mal de publication et instances internationales lancées à l'assaut des multiples Sommets de la Terre. L'encyclopédie *on-line* Wikipedia, ce fast food de la connaissance, souligne la redoutable complexité de l'affaire : on la croit bien volontiers.

Mais, ouvrant mon journal, j'apprends que si tel banquier (dont la société a accumulé déboires sur déboires) démissionne, c'est non pas mû par un sens des responsabilités qui l'eût honoré, mais par lassitude face à des attaques dont la malveillance ne ferait, à l'entendre, aucun doute. Ce n'est là qu'un exemple parmi bien d'autres... et ce n'est sans doute pas le pire. Certes, personne n'attend d'un dirigeant qu'il pousse le sacrifice jusqu'au choix extrême d'un Vatel attendant la marée, mais il me semble qu'à trop parler de responsabilité collective, on passe sous silence (pour leur plus grand profit) la responsabilité d'individus dont la fonction est pourtant d'incarner ce collectif, pour le meilleur et pour le pire.

Devant ce grand spectacle de la déresponsabilisation, voire de l'irresponsabilité, dont la crise actuelle nous gratifie, la question est posée, de la formation des futurs dirigeants. Bénédicte Vidaillet et Christophe Vignon, très localement et très modestement, s'attachent à y répondre par le biais de la pédagogie qu'ils proposent à leurs étudiants. Rompant avec l'imagerie caricaturale de la virilité managériale, ils interrogent la singularité du futur cadre, créant avec lui les conditions d'une véritable réflexion sur ses motivations.

Christian Morel, qui traque les décisions absurdes où qu'elles fleurissent, aborde cette fois-ci un domaine où la responsabilité individuelle est primordiale – celle des commandants de bord de l'aviation civile – et il analyse une dynamique perverse qui entrave leurs décisions et les entraîne hors piste, avec des conséquences tragiques, qu'un banquier (même éjecté) ne risque pas de subir. La bureaucratie de l'Empire céleste n'entretient aucun rapport évident avec l'IATA (2), si ce n'est, peut-être, en tant que support d'une réflexion sur la responsabilité de l'individu dans la bonne gouvernance d'une entreprise. Philippe d'Iribarne poursuit ses investigations sur les dynamiques interculturelles : il analyse ici les pratiques managériales d'une grande entreprise française implantée en Chine, où elle est confrontée aux attentes de salariés locaux tout autant séduits par la responsabilisation individuelle à l'occidentale qu'attachés aux valeurs traditionnelles d'un pouvoir juste et nourricier, exercé par une autorité incontestable.

« *On fait tout avec de l'argent, excepté des hommes* », faisait dire Auguste Detœuf à son O.L. Barenton au gros bon sens de confiseur. Ces trois regards croisés sur une problématique chère à *Gérer & Comprendre* nous montrent qu'en effet, la responsabilité d'un homme ne s'achète pas, ni ne se décrète. Pas plus aujourd'hui qu'au temps de Detœuf...

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

(1) Responsabilité sociale des entreprises.

(2) IATA International Air Transport Association.

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 96 • JUIN 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. 97-98

FABRICATION

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

COUVERTURE

Examen des magistrats en Chine, aquarelle sur soie in *Recueil historique des principaux traits de la vie des Empereurs*.
Chine, XVIII^e siècle.
Paris, Bibliothèque nationale de France.
© Ph. Coll. Dagli Orti/THE PICTURE DESK

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^e, 3^e et 4^e de couverture

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'Evry-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

Francis PAVÉ

Centre de sociologie des organisations

Louis-Georges SOLER

INRA

Jérôme TUBIANA

Danone

Pierre COUVEINHES

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*

Michel VILLETTE

ENSIA

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

Francis 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

Audiencia 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.

4EN CHINE, ENTRE *GUANXI* ET BUREAUCRATIE CÉLESTE

Par Philippe D'IRIBARNE

MANAGEMENT À L'OCCIDENTALE ET MANAGEMENT À LA CHINOISE

Commentaire d'un praticien sur l'article de Philippe D'IRIBARNE

« En Chine entre guanxi et bureaucratie céleste »
Par Dominique POIROUX**18**COMMENT LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AMÉLIORENT-ELLES LA PERFORMANCE DES SALARIÉS DANS LES RELATIONS DE SERVICE ?
Le cas d'un centre d'appels entrants

Par Lamine MEBARKI et Ewan OIRY

29

AU FIL D'UNE CHAÎNE D'ABATTAGE D'ANIMAUX DE BOUCHERIE : LE DISPOSITIF ET LES DOCUMENTS DE LA TRAÇABILITÉ

Par Thierry ESCALA

41

LA DENSIFICATION DE L'AGENCEMENT (INTER-) ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR DE L'AMEUBLEMENT

Par Nicolas ARNAUD

51

LES RELATIONS INDUSTRIE-COMMERCE EN FRANCE : ÉVALUATION DES CONSÉQUENCES

DE L'APPLICATION DE LA LOI CHATEL

Par Olivier MEVEL et Yvan LERAY

62

COMMENT TENIR COMPTE DE LA SUBJECTIVITÉ DU MANAGER EN FORMATION ?

Par Bénédicte VIDAILLET, et Christophe VIGNON

75

LES ACCIDENTS À L'ATERRISSAGE PAR MAUVAIS TEMPS

Par Christian MOREL

86

Nathalie RAULET-CROSET

LE CONSEIL EN MANAGEMENT

À propos du livre de Patrick GILBERT et d'Antoine LANCESTRE, *Le conseil en management – Analyses et études de cas*, Paris, Dunod, 2008

Michel VILLETTE

LE CRÉDIT DES RICHES

ET LA SURVIE DES PAUVRES

À propos du livre de Laurence FONTAINE, *L'Économie morale, pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris, Gallimard, Paris, 2008

Arnaud TONNELÉ

POUR UNE SCIENCE DU CHANGEMENT

À propos du livre de Laurent BURATTI, *La Transformance – Une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, InterEditions, 2009**92**

ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE