

Schémas des exposés (dans l'ordre) de la journée « arts de la guerre et interprétation de la vie civile : les savoirs d'action », 16 décembre 2005, état major de la Marine

Thème : « On s'adapte, on improvise, on domine » (Clint Eastwood dans Le Maître de guerre)

Le comité d'organisation (dont la composition reste ouverte) comprend :

Yves Darcourt Lézat, sociologue intervenant, cabinet Humatech Horizon

Frédéric De Coninck, professeur de sociologie, Ecole nationale des Ponts et Chaussées

François Gresle, professeur des universités en sociologie, université de Paris I

Bruno Pequignot, professeur des universités en sociologie, Paris 3

Pierre Tripier, professeur émérite en sociologie, université de Saint-Quentin en Yvelines

Coordination générale : Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie , université d'Evry, Centre Pierre Naville

DE L'AUTORITE ET DE SON CHEF

Robert Damien, université de Franche-Comté

Qu'est-ce qu'un chef? Comment s'exerce l'autorité? Pourquoi y a t il des chefs? Faut-il qu'il y en ait? Que doivent-ils être s'il en faut? Peut-on penser et espérer leurs disparitions? Comment s'en passer afin de se gouverner soi-même?

Nous osons poser ces questions incorrectes, philosophiquement dangereuses, politiquement inquiétantes que la pensée démocratique craint d'affronter et recouvre le plus souvent d'un discours lénifiant. On n'évoque plus aujourd'hui le chef qu'à travers l'invocation d'un charisme quasi magique. L'autorité d'un chef relèverait d'une grâce mystérieuse qui soulève l'enthousiasme aveugle d'une obéissance. En émerge le risque d'une fascination fanatique qui conjugue le délire des masses ravies et la terreur de l'individu captif.

Le recours au chef témoignerait donc le plus souvent d'une dépendance de mineurs indignes d'une humanité autonome, constituant elle-même sa propre loi. La personnification hiérarchique et ses institutions formelles que requiert apparemment l'exercice de l'autorité relèverait d'une survivance archaïque: un vestige d'un passé heureusement dépassé.

L'Institution et ses monuments rituels, la représentation et ses lieutenances symboliques,

tout l'appareil et l'apparat solennels et guindés d'une souveraineté incarnée dans un chef souvent sacralisé qui décide en dernier ressort, seraient désormais des prothèses fonctionnelles de l'ordre politique. Ces artifices médiateurs de la domination sont à repousser dans le cynisme religieux des manipulations de la crédulité politique. Il faut ranger ces instruments de sacralisation dans le magasin des accessoires ou le musée des horreurs. Ils transformaient la contrainte d'une force imposée en obligation d'obéissance respectueuse. La désacralisation des institutions, des hiérarchies, des éminences nous dégage des croyances politiques et particulièrement celle du chef décideur. Pas de politique, pas d'institution, pas de chefs. Notre fierté est d'en être bienheureusement revenus, nous sommes enfin libérés de la mystification du guide ou du culte de la personnalité, du maître ou du souverain. Nous avons mesuré le prix d'une autorité fondamentalement pathogène et par définition abusive. L'autoritarisme est inséparable de l'autorité, le chef qui l'incarne est toujours une mystification idolâtrique à déboulonner.

Le chef serait donc une espèce en voie de disparition dont nous n'aurions plus besoin, entrés que nous sommes, nous les modernes, dans l'heureux temps de l'autonomie négociée et de la réciprocité bienveillante, de la compréhension sympathique et de l'harmonie contractuelle des intérêts. L'intersubjectivité des échanges horizontaux dans la socialité dialogique des réseaux rendrait inutile l'autorité d'un chef, contreproductive sa verticalité unilatérale et perverse son institutionnalisation rigide.

Désormais, l'autorité comme exercice d'une décision qui commande d'en haut et donne des ordres indiscutés, tend heureusement à s'effacer. Aujourd'hui, on n'ordonne plus, on ne commande plus, mais on dirige, on manage, on ménage, on influence, on entraîne, on coache des sujets autonomisés. Ils s'auto-réfléchissent pour révéler leurs potentiels propres et ainsi affirmer leur identité dans un projet ajusté aux capacités intimes de leur individualité. A eux de prendre souci de soi pour répondre à l'injonction d'être eux-mêmes, à eux de s'auto-fonder sans être soumis à un référent extérieur, antérieur, supérieur dont la fiction symbolique fait désormais office de repoussoir à rejeter dans les poubelles de l'histoire .

Entre lamento nostalgique et euphorie grisante, on entend l'écho d'un leitmotiv bienfaisant : il n'y a plus d'autorité et il n'y a plus de chef! Les mots de chef et d'autorité relèvent d'un usage difficile qui ne va pas sans précaution et les choses qu'ils expriment suscitent à bon droit un imaginaire grimaçant de répulsion et de crainte. Pour mieux se protéger des abus, on en usera avec dérision comme une accusation de complaisance navrante et inquiétante à la fois: le chef y croit, se fait "la grosse tête" et se prend pour...un chef. Le bouffon heureusement nous en protège, l'ironie nous impose de prendre distance sans s'identifier à ce rôle illusoire. Un chef aujourd'hui ne se revendique plus sans susciter un bénéfique ricanement. La fonction d'autorité s'exerce dans la dénégation.

En avons nous pour autant fini avec elle? Son apparent effacement n'est-il pas une autre manière de mystifier, sa mort annoncée n'est-elle pas le stade supérieur d'une manipulation? La défiance protectrice contre les abus tragiques de l'autorité ne couvre-t-elle un dangereux retrait d'investissement analytique? Investies par les discours du management gestionnaire, psychologique ou théologique, l'autorité et ses exercices sont des objets compromettants pour le philosophe. Autant la critique du monstre froid qu'est l'Etat est abondante jusqu'à la nausée, autant l'examen de ce monstre chaud qu'est la question du chef et de son autorité est pauvre.

Comme l'étymologie l'indique, la finalité de l'autorité est l'augmentation de l'être à qui elle s'applique. Elle se définit par le service de l'autre qui accepte de reconnaître dans cette médiation, les moyens de sa propre maîtrise. Elle lui autorise ainsi de revendiquer d'être à sa hauteur en étant auteur de soi. L'autorité exhause et exauce. La fin de l'autorité est ainsi sa propre disparition dès lors que l'autre est accompli dans ses propres fins.

Mais cet accomplissement plénier ne se peut effectuer que dans et par la confiance publique d'une augmentation qui ne dépossède pas des capacités critiques de questionner, de mettre en cause et de dialoguer. L'autorité est de promouvoir l'autre comme cause de ses propres causes et non de produire sur lui des effets entraînants. Mais cette augmentation confiante dans la réalisation de soi demeure légitime en ce que, fondée sur la raison d'une loi transmissible et d'une obligation partagée, elle conserve à chacun le droit de se refuser. Le retrait afin de ne pas subir une soumission ou être illusionné par une suggestion, est constitutif de son acceptation et de sa reconnaissance.

Mais si nulle autorité ne peut durablement s'établir sur la seule peur de la force ou la pure contrainte légale de la loi, comment se rend-elle acceptable par l'autre qui la reconnaît et obéit à son commandement sans se trahir dans ses engagements ni contredire ses propres intérêts? Quelques soient ses modes (traditionnel, légal ou charismatique pour parler comme Weber) ou ses qualités (juridique, morale, militaire ou politique), l'autorité dans son exercice même ne requiert-elle pas l'incarnation motrice dans un modèle d'effectivité pratique? Par quelles procédures et modalités se peut établir mais aussi contrôler et renouveler cette incorporation dans une allure, une tenue, un discours qui qualifie et incarne une autorité qui ordonne? Quelles formes esthétiques et éthiques prend-elle et dans quelles matrices de confiance politique doivent-elles s'inscrire? Entre le motif de conscience et la mobilisation active d'une volonté, entre la norme et l'action ne doit-il pas s'insérer un "schématisme" de la présence politique qui autorise le commandement? N'implique-t-elle pas une esthétique de l'éthique politique, mieux une *esth/éthique* de l'existence politique ?

L'autorité du chef disait Gracian est autorité d'un bref qui abrège les débordements volubiles de la réflexion. Il achève et prend la tête contre les louvoiements de l'accommodement.

Il donne corps à une décision, la porte et la transmet. Il montre la voie, nous met en mouvement et souvent nous émeut pour nous faire agir. Est-ce ainsi qu'il nous promet? Il tranche pour ne pas se répandre et ainsi décide laconiquement: droit, direct et dur.

Cette mythologie rhétorique et esthétique du chef est-elle une fiction mystificatrice ou une matrice normative? Participe-t-elle d'un invariant structurel de tout ordre politique ou relève-t-elle d'une archéologie des vertiges d'une fascination que la démocratie se définit de surmonter?

Le sociologue aux prises avec la prolifération des stratégies dans l'entreprise.

L'intérêt d'un terrain qui ne « marche » pas.

Frédéric de Coninck, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Laboratoire Villes Mobilités

Transport

Si l'on veut mettre en évidence la dimension feuilletée des stratégies à l'oeuvre dans une entreprise il est beaucoup plus éclairant de s'intéresser à une situation incertaine où des groupes sociaux divers tentent leur chance et où le sociologue se trouve lui-même pris dans le courant sans parvenir à « dominer la situation ». C'est le regard surplombant qui donne une image exagérément ordonnée de l'entreprise et des luttes de pouvoir qui s'y jouent.

A partir d'une enquête menée chez les fournisseurs de l'automobile, et qui a tourné court du fait de l'excès des enjeux en présence, il s'agira, dans un premier temps, de montrer le foisonnement et le déploiement des multiples stratégies à l'oeuvre. Dans un deuxième temps on s'interrogera quant à savoir jusqu'à quel point un discours unique sur une conjoncture historique est tenable : qu'est-ce qu'il révèle de par son effet de synthèse et qu'est-ce qu'il masque ?

LA LOGIQUE DES SPHERES D'ACTION : GUERRE ET PRODUCTION DANS LE MANAGEMENT INDUSTRIEL FRANÇAIS ET SOVIETIQUE DES ANNEES 1930

Yves Cohen, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris

Ma tâche dans ce cycle est difficile à définir. Je ne suis en effet pas absolument certain d'en partager le programme qui consiste à « appeler à la rescousse les militaires et l'art de la guerre pour mieux étudier la vie des sociétés civiles ». En revanche, ce qui m'intéresse, c'est d'engager une étude historique des manières dont les acteurs eux-mêmes ont recours les uns

aux autres dans un moment historique donné (les années 1890-1940) et en quelques lieux peu nombreux (dans l'industrie en France, dans la culture montante du « leadership » aux États-Unis, dans le gouvernement soviétique, de l'industrie ou non) : les civils aux militaires mais aussi les militaires aux civils.

Dans nombre de pays émerge, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, un discours nouveau sur le commandement (le leadership, la *Führung*, le *rukovodstvo*...). Ce déploiement est lié à la fois à la massification et à la complexification de l'industrie et de la guerre et à la crainte des foules chez les élites. La guerre de 1914-1918 et les révolutions qui la suivent relancent l'inquiétude et le « besoin de chefs » qui s'exprime en tous lieux, y compris dans le mouvement social et ouvrier. Or ça ne cesse de circuler entre les sphères de l'action militaire et de l'action industrielle et plus généralement de gouvernement. La circulation s'opère dans les deux sens, même si la direction du militaire au civil domine. Cela se saisit à la fois dans le vocabulaire (les « états-majors » industriels ou les « commandants de la production »), dans la pensée de l'action et de son terrain (bataille sociale, mobilisation, « former les cadres de l'armée pacifique » dans les écoles techniques...), dans la place accordée au symbolique (le titre, la figure et les insignes du chef, etc.), dans l'équipement culturel d'un milieu social croissant de chefs, dans les pratiques effectives de commandement. Malgré de forts ancrages nationaux, la circulation est aussi internationale. Si l'effort sera centré sur la constitution d'un matériel empirique pour la réflexion, on tentera de dresser des lignes d'interprétation. S'agit-il d'une époque délimitée de « brutalisation » du social, comme le propose George Mosse ? D'un paroxysme dans l'inquiétude d'élites anciennes et nouvelles ? Quel sens donner historiquement à l'appel insistant au savoir-faire militaire de conduite des hommes et des affaires humaines ?

La carrière dans l'échange

Jean Saglio

Le droit à la carrière, c'est-à-dire la garantie de la stabilité de l'emploi et d'une progression dans les conditions d'emploi, est fréquemment présenté avec le régime des retraites, comme l'un des avantages de l'emploi dans les fonctions publiques françaises. Comment ce droit s'inscrit-il dans tout l'ensemble d'obligations, de contraintes et de prérogatives qui caractérise une situation d'emploi particulière ? Faut-il le considérer comme dérivé des

conditions d'emploi des secteurs privés ou doit-on privilégier l'hypothèse d'une autonomie des dynamiques de relations professionnelles du public ? On évoquera quelques arguments en faveur de cette seconde hypothèse. En commençant par rappeler l'un des plus anciens de ces modèles contenu dans la Loi sur les Officiers de 1834 En examinant ensuite les pratiques actuelles de gestion des carrières dans la Marine Nationale, on observera tout à la fois la continuité et les inflexions de ce modèle sur près de deux siècles. On sera alors mieux à même d'évaluer combien la conception française de la carrière et de sa place dans l'échange d'emploi est fortement marquée par cette tradition spécifique.

Les défis de la reconversion : quels savoirs d'action ?

Le Général André Genot, secrétaire général de l'Arco

En qualité de directeur d'un cabinet-conseil chargé d'orienter et d'accompagner les officiers et sous-officiers de toutes les armées désireux de retrouver un emploi professionnel à l'issue d'une carrière militaire plus ou moins longue, il m'est particulièrement intéressant de participer à votre réflexion sur la manière dont la communauté militaire réussit à s'adapter à un monde civil apparemment différent et ce dans le cadre d'une reconversion dont l'aboutissement en dépend fortement.

Si le monde de l'emploi a beaucoup évolué depuis les trente dernières années, il en est tout autant de l'engagement des armées françaises dans les crises internationales sur tous les continents. Ce facteur a conduit les cadres, et principalement les officiers à tous les niveaux de la hiérarchie, à mener une réflexion approfondie sur la manière dont ils devaient à l'avenir assurer le commandement des unités engagées sur les théâtres d'opérations. Au-delà des principes fondateurs et ancestraux de l'exercice de l'autorité dans les armées, il est devenu impératif aujourd'hui d'y ajouter une dimension environnementale de très grande ampleur incluant des domaines autrefois placés sous la responsabilité d'autorités de niveau supérieur, tels par exemple la médiatisation, le développement des actions civilo-militaires en direction des populations, le respect rigoureux des conventions et mandats internationaux, etc.

Au moment où ces cadres envisagent ou s'appêtent à quitter l'institution en vue de rebondir à plus ou moins court terme dans une activité professionnelle civile, quels que soient leur âge, leur motivation et leur réussite, il n'est pas inutile de tenter de poser les principes qui les placeraient en position de force dans cette intégration d'un monde différent et pour lequel ils n'ont pas été peut-être forcément et naturellement préparés. C'est très certainement dans

leur formation à tous les stades d'évolution de leur carrière et dans la conduite moderne des opérations que ces principes trouvent leurs racines.

"La figure du "marin chef d'entreprise"".

Jacques Garnier et Delphine Mercier, LEST, Aix en Provence

Y a-t-il un avenir pour un site industriel après la fermeture du grand chantier de construction navale qui l'occupait jusque-là, qui employait 4000 salariés et faisait vivre les 30000 habitants de la ville ? Quelles activités, quelles entreprises, quels métiers, quels hommes peuvent-ils occuper le vide industriel et social laissé par un événement aussi massif et localisé, provoqué en 1986 par la décision du gouvernement français de cesser les aides massives qu'il accordait jusque-là aux cinq grands chantiers navals français, débouchant sur le dépôt de bilan du groupe Normed propriétaire de trois de ces chantiers et aboutissant, par suite, à la brusque fermeture du grand établissement de La Ciotat, aux portes de Marseille ? Le traumatisme produit au sein de la population locale va provoquer pendant près de dix ans un conflit social aux multiples dimensions au cours duquel vont s'opposer deux perspectives de conversion du site. Une des deux perspectives est le projet "Grand Mistral" porté par un ancien et célèbre skipper helvétique, consistant à construire à La Ciotat en faisant usage d'une partie des équipements exceptionnels du site – bassins, quais, grues et portiques – douze grands voiliers de compétition destinés à concourir dans une course autour du monde organisée par la société du même marin entrepreneur. Couplage d'un événement sportif et d'une opération industrielle, le projet attire rapidement sur le site des hommes venus de toute l'Europe – skippers de renom, architectes navals, constructeurs et réparateurs de navires de plaisance, etc – qui participent au projet soit en s'intégrant à l'équipe qui le conduit soit en créant leurs propres entreprises. Au bout de deux ans, le projet qui repose sur une démarche de marketing particulièrement ambitieuse, finit par échouer. L'un des enseignements essentiels de cette approche a été la découverte que la quasi totalité des chefs d'entreprise qui ont survécu sur le site en question étaient d'anciens marins : anciens skippers de compétition, anciens sportifs et passionnés de voile et aussi, anciens marins de la marine marchande. Et, dès lors, notre questionnement a pris un cours plus précis. Comment ces marins étaient-ils devenus des chefs d'entreprises ?

>