

Diriger, encadrer, commander : différences, points communs, enjeux transversaux.

Journée organisée en commun par le GDR cadres et le réseau « arts de la guerre et interprétation de la vie civile »

Le réseau « arts de la guerre et interprétation de la vie civile » organise depuis septembre 2005 une série de journées d'études (4 par an) réunissant comme intervenants et participants des représentants d'entreprises, des syndicalistes et militants associatifs, des militaires, des consultants et des chercheurs. Il est coordonné par un comité d'organisation composé comme suit : Yves Darcourt Lézat (cabinet Humatech Horizon), Frédéric De Coninck, (Ecole nationale des Ponts et Chaussées), François Gresle (université de Paris I), Bruno Pequignot, (Paris 3), José Rodrigues dos Santos (Ecole militaire de Lisbonne), Pierre Tripier (université de Saint-Quentin en Yvelines). Coordination générale : Frederik Mispelblom beyer (université d'Evry).

Lieu : Ecole Militaire, Paris (métro : Ecole militaire) (précisions lors de l'inscription)

Responsables scientifiques : Frederik Mispelblom Beyer et Patrick Dieuaide

Diriger, encadrer, commander : trois termes qui renvoient à des status hiérarchiques et des univers différents. La direction d'une entreprise se distingue de son encadrement, et si le « commandement » est une forma traditionnelle d'encadrement qui a très longtemps dominée dans les entreprises, elle renvoie aujourd'hui surtout au monde militaire dont elle est d'ailleurs issue.

Mais dans la terminologie du commandement militaire, rien ne distingue le commandement « suprême » du commandement « de base ». Pourtant, dans la hiérarchie organisationnelle aussi bien que doctrinaire du commandement militaire, les savoirs d'action, les doctrines, théories et méthodes, les techniques ou les simples principes, sont très différents selon que l'on se trouve au sommet du commandement en chef, ou dans une unité opérationnelle locale. Aujourd'hui, avec les nouvelles missions confiées aux armées, notamment dans les opérations dites d'aide humanitaire ou d'interposition de paix, cette hiérarchie entre « élaboration de la grande stratégie » d'un côté et « application de règles tactiques » de l'autre, est d'ailleurs fortement remise en cause.

Si l'on compare l'univers de l'entreprise et celui de l'armée, on peut penser aussi qu'il n'y a à priori pas beaucoup de points communs entre

diriger une entreprise à partir d'une vaste stratégie générale, encadrer le personnel dans le cadre de cette dernière, ou commander des troupes dans un conflit armé. Pourtant, l'armée a fourni depuis plusieurs siècles ses modèles, tant hiérarchiques (les mots de « cadre », « contre-maître », « commandement » et autres) que théoriques (les doctrines militaires ont inspiré diverses formes de « management »). Et aujourd'hui, l'armée se tourne vers les nouvelles méthodes de management des entreprises pour inventer de nouvelles doctrines adaptées aux évolutions des conflits armés.

On peut tenir des raisonnements analogues pour ce qui est des différences et points communs « internes » aux univers de l'entreprise et de l'armée. Diriger une grande entreprise (publique ou privée) bureaucratique est une activité probablement très différente de celle de la direction d'une PME, et diriger une entreprise maritime très différente de la direction d'une entreprise automobile. De même, commander une troupe de l'armée de terre n'exige certainement pas les mêmes qualités que de diriger une unité de l'armée de l'air ou un porte-avions.

Encadrer des techniciens hautement qualifiés ou des ouvriers sans qualification, des « anciens » rompus à toutes les manœuvres ou des « jeunes » sans expérience, n'exige probablement pas non plus les mêmes qualités. De même, être encadrant homme ou femme, encadrer des hommes ou des femmes, pose peut-être des problèmes assez spécifiques. Cette question du genre se pose elle aussi à la fois dans l'entreprise et dans l'armée, et dans les deux univers, les opinions sont contrastées à ce sujet. Pour les uns, « un manager, un soldat, est avant tout un manager ou un soldat, avant d'être homme ou femme », pour d'autres, la différence de genre/sexe joue bel et bien un rôle important.

Voilà quelques-unes des questions que nous souhaitons débattre le 22 juin, avec des intervenants du monde militaire, de l'entreprise, et de l'université et de la recherche.

Programme :

9h15 : accueil

9h30 : présentation de l'École militaire et allocation de bienvenue

Présentation de la journée, Paul Bouffartigue (directeur du GDR cadres) et Frederik Mispelblom Beyer (coordinateur comité « arts de la guerre »)

Présidence : Guy Groux

Robert Damien, philosophe (université de Franche Comté) et

Yves Cohen, historien (CNRS) : Qu'est-ce qu'un chef ?

Le Colonel Richard Reboul (directeur de l'Enseignement à l'École de l'air):

La formation à l'éthique dans le commandement militaire

Après-midi : 14h-18h

Présidence : (sous réserve) le général André Genot (armée de terre)

Jean-Michel Saussois, sociologue (ESCP) : « Est-ce que les métaphores guerrières sont pertinentes pour des managers d'entreprise ? »

Frederik Mispelblom Beyer, sociologue (université d'Evry) : « Encadrer, un métier impossible ? »

-courte pause

Présidence Pierre Tripier

Pascale Molinier, maître de conférences en psychologie (CNAM) : « La question du genre dans les activités de direction et d'encadrement »

Christian Mayeur, directeur d'Entrepart : « manager à l'écoute des artistes : comment déployer des stratégies d'innovation adaptées au 21^{ème} siècle ? »