

Toutes les journées d'étude antérieures sont accessibles sur notre site : <http://gdr-cadres.cnrs.fr/> . Pour rappel :

Dixième journée d'étude (CEVIPOF, Paris, décembre 2005)  
**Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres**

Neuvième journée d'étude (LASMAS, Paris, juin 2005)  
**Savoirs et carrières des cadres promus et autodidactes**

Huitième journée d'étude (LEST, Aix-en-Provence, novembre 2004)  
**Les "cadres" d'Europe du Sud et du monde méditerranéen**

Septième journée d'étude (CENS, Université de Nantes, juin 2004)  
**Atelier Jeunes chercheurs**

Sixième journée d'étude (IAE de Lyon, décembre 2003)  
**Ce que font les cadres**

Cinquième journée d'étude (IRESCO, Paris, juin 2003)  
**Les cadres au regard du genre** (en partenariat avec le MAGE)

Quatrième journée d'étude (CA-Céreq, Rouen, novembre 2002)  
**La formation des cadres**

Troisième journée d'étude (Ecole de Management de Lyon, juin 2002)  
**Cadres et entrepreneuriat : mythes et réalités**

Seconde journée d'étude (LEST, Aix-en-Provence, novembre 2001)  
**Les "cadres" dans les pays d'Europe occidentale**

Première journée d'étude (LASMAS, Paris, juin 2001)  
**Les sciences sociales et les cadres : témoignages et regards rétrospectifs**



## **Onzième journée d'étude du GDR CADRES Diriger, encadrer, commander : différences, points communs, enjeux transversaux**



**Ecole Militaire**

**1 avenue de la Motte Piquet, Paris (M : Ecole Militaire)**

**Judi 22 juin 2006 (9h15 - 18h00)**

*Responsables scientifiques :* **Frederik MISPELBLOM BEYER,**

**Patrick DIEUAIDE**

Journée organisée en commun avec 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 des journées d'études réunissant des représentants d'entreprises, des syndicalistes et militants associatifs, des militaires, des consultants et des chercheurs. Comité d'organisation : Yves Darcourt Lézat (Cabinet Humatech Horizon), Frédéric De Coninck, (Ecole nationale des Ponts et Chaussées), François Gresle (Université de Paris I), Bruno Péquignot, (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).

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 forme 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.

**9h15 précises** : Accueil des participants (se munir de sa carte d'identité)

**Matin : 9h30- 12H30**  
**Présidence Guy GROUX**

- ✦ Robert DAMIEN, philosophe (Université de Franche Comté) et Yves COHEN, historien (EHESS)  
*Qu'est-ce qu'un chef ?*
- ✦ Le Colonel Richard REBOUL, directeur de l'Enseignement à l'Ecole de l'air  
*La formation à l'éthique dans le commandement militaire*

(Possibilité de déjeuner sur place: 6 euros)

**Après-midi : 14h00 – 15h45**  
**Présidence Général André GENOT (président de l'ARCO)**

- ✦ Jean-Michel SAUSSOIS, sociologue (ESCP)  
*Est-ce que les métaphores guerrières sont pertinentes pour des managers d'entreprise ?*
- ✦ Frederik MISPELBLUM BEYER, sociologue (Université d'Evry)  
*Encadrer, un métier impossible ?*

**Après-midi : 16h15 – 18h00**  
**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'Entrepert  
*Les références artistiques dans la vision d'avenir des dirigeants d'entreprise*

**18h** : Pot de clôture.

Veuillez vous inscrire dès maintenant en envoyant un mail à : [mispelblom@wanadoo.fr](mailto:mispelblom@wanadoo.fr)