

Définitions

Commandement : action de commander, pouvoir de celui qui commande. Désigne l'autorité exercée sur un groupe tout en assumant les responsabilités. C'est encore l'ordre de celui qui commande.

Management : technique de direction et de gestion. Ensemble des activités qui consistent à organiser une entreprise, une administration et à gérer son personnel.

Commandement et management

Thème :

Management - Commandement - Conduite des hommes

Cibles :

Les officiers et cadres des services départementaux d'incendie et de secours.

Contenu :

Rapprochements et Distinctions :

Les notions de management et de commandement sont assez proches dans la mesure où elles caractérisent toutes les deux l'application à une entité (entreprise, association, groupe d'individus) d'une doctrine, ou bien le respect d'une autorité ou encore l'adhésion à un état d'esprit. Cette situation se traduit par une **relation de collaboration** (management) ou de **subordination** (commandement) entre celui qui exerce le commandement ou le management d'un côté, et l'ensemble de ses interlocuteurs (subordonnés ou non) , de l'autre côté.

Ainsi, à la lecture des définitions originelles, le commandement serait une forme de management dans la mesure où il s'agit bien de diriger des hommes en affirmant une certaine autorité, et cela afin d'atteindre un objectif (par exemple : réaliser une mission). Le management quant à lui, peut-être le support ou l'accessoire du commandement dans la mesure où il permettra de fédérer les individus autour d'un objectif commun, que la hiérarchie ou l'autorité désignée cherche à atteindre (par exemple : accroître la rentabilité, finaliser un projet). Alors que le commandement s'inspire fortement de l'organisation militaire, le management trouve ses racines dans l'évolution du monde de l'entreprise.

A partir de là, il semblerait que commandement et management se complètent et se distinguent tant par les critères qui les définissent que par leurs modalités de mise en œuvre. Plusieurs pistes de réflexion peuvent ainsi être envisagées.

Idée 1 : le commandement c'est une façon de manager. Manager peut amener à commander.

Le commandement est une forme de management et les « commandeurs » s'inspirent aujourd'hui des techniques utilisées par les grands managers d'entreprises.

Le commandement serait plutôt militaire et le management plutôt civil. Si le management peut se définir par la conduite des affaires et leur gestion, la conduite des hommes et leur encadrement va impliquer une forme de commandement.

Le management va reposer sur une stratégie qui implique de coordonner des moyens et leur mise en œuvre pour arriver à un but précis. A partir de là, le management sera associé aux notions de planification, de contrôle, de gouvernance, auxquelles seront rattachés les systèmes d'information, la pédagogie, la communication...etc. Ainsi, on peut supposer que le commandement devient management parce qu'il implique la mise en œuvre d'une stratégie. On peut même se demander si le management ne constituerait pas un niveau supérieur du commandement.

Si le management s'inscrit dans la gestion des ressources humaines, tout comme le commandement, il sera conditionné par le leadership et l'esprit d'équipe. Le rapport hiérarchique ainsi établi pourra varier de la subordination (commandement) à la collaboration (management). A partir de là, management et commandement ont en commun le fait que dans ces deux modes de gestion des personnes, l'individu est considéré comme une ressource qu'il faut utiliser à bon escient, tout en lui faisant accepter la raison d'être de la relation ainsi établie.

Idée 2 : le commandement a évolué avec son environnement à l'image du management

La notion de management a considérablement évolué ces dernières années puisqu'elle touche à tous les domaines pouvant conditionner la bonne marche de l'entreprise.

Il convient donc de s'attarder sur quelques outils du « management »

Il existe différents styles de management en fonction de l'importance des missions et du délai de réalisation. Ainsi, on pourra (par exemple) distinguer un mode participatif, un mode persuasif, un mode déléguatif ou encore un mode directif et plus on se rapprochera du dernier, plus le mode choisi sera proche du commandement.

D'autres outils du management reposent sur une succession de phases menant à la réalisation complète d'un cycle (ex. Deming avec le « P.D.C.A. » : Plan – Do – Check – Act) alors que d'autres reflètent une hiérarchisation des priorités (ex. : la matrice d'Eisenhower avec les critères d'urgence et d'importance).

Parallèlement, nombreux sont aujourd'hui, les séminaires et formations où la notion de management et sa mise en œuvre sont expliquées. Ceci est le signe d'une remise en cause des modes de gestion, amenés à évoluer avec de nouveaux besoins.

A titre d'exemple, le commandement dans l'organisation des armées a fait l'objet d'une transformation. Ainsi, auparavant, de nombreux services étaient subordonnés au commandement et l'on parlait de la « plénitude du commandement » qui confiait au chef de corps l'autorité sur l'ensemble des services administratifs, financiers, logistiques,...etc, rattachés aux

opérations. Les armées étaient ainsi autonomes. L'évolution de la société a en quelque sorte délocalisé l'exercice plein et entier du commandement vers les strates du management, consolidant un éloignement entre la prise de décision (managers disposant de véritables états-majors) et le contact direct avec le terrain (confrontation avec la menace).

Cette dilution du pouvoir de commander est renforcée par de nouveaux paramètres (informatique, automatisme des procédés, judiciarisation, politiques,...) qui font perdre de l'autonomie à des échelons subordonnés. Il en découle que toute décision a besoin d'être justifiée et l'on cherchera systématiquement à déterminer les responsabilités des uns et des autres en cas de souci. La même tendance a touché le monde de l'administration et de l'entreprise où l'on assiste à une sorte de déconcentration du pouvoir central de décision vers l'ensemble des entités composant l'entreprise. Les intentions partent du siège de la structure alors que l'action est locale et cette relation est ralentie par l'ensemble des strates qui forment les couches successives de l'arbre décisionnel.

Idée 3 : le management serait plus proche de l'organisation, le commandement plus proche du terrain.

Il faut en effet bien distinguer le commandement des hommes (en intervention, au feu) et le management des organisations qui accompagne cette continuité. Ainsi, le commandement serait plus proche du terrain, le management plus proche de l'organisation.

Pour commencer, les circonstances ne sont pas les mêmes : il y a une différence entre décider « sous le feu »(commandement), dans l'urgence et réfléchir dans un bureau (management). Les problèmes à traiter ne sont pas les mêmes : alors que le commandeur est directement confronté au sinistre (incendie) ou à l'ennemi, le manager bénéficie de la distance et du temps pour s'organiser. Le manager n'a pas la sensibilité du commandant parce que la prise de risque n'est pas la même.

Parallèlement, la formation et l'ancienneté influent directement sur le management et le commandement : seuls les « chefs reconnus » sur le terrain jouissent de la plénitude du commandement. Le management viserait à mettre en application des principes alors que le commandement tirerait sa légitimité du contact avec les troupes. Peut-être que manager, c'est aussi fixer les grands objectifs (large marge de manœuvre) alors que commander est nécessaire lorsqu'il faut remettre les gens dans la bonne direction (marge plus étroite).

Aujourd'hui, l'informatique, les procédures et la gestion des collectivités et des établissements font que les cadres sont plus dans du management que dans du commandement. On pourrait penser que ce sont davantage des profils de gestionnaires qui sortent des grandes écoles et cela, à tout niveau. Ainsi, peut-être que le commandement , c'est du management plus quelque chose d'autre, et l'on parle alors de sensibilité, de confrontation.

Enfin, il est indéniable que l'autorité chargée du commandement doit bénéficier d'une certaine crédibilité . Si cette dernière repose en partie sur la compétence, elle trouvera également sa légitimité dans l'intégrité, la loyauté et la rigueur que l'autorité qui commande s'appliquera à elle même. Ne dit-on pas que le chef, c'est celui qui doit montrer l'exemple ! Par conséquent, toute personne investie d'un commandement et sachant parfaitement maîtriser ces paramètres, devrait être plus disposée à bénéficier du respect qui en découle, gage de crédibilité.

Idée 4 : la prise en compte du facteur humain dans le management et le commandement ou « l'empreinte psychologique »

La nature humaine présente des variables auxquelles commandement et management vont devoir s'adapter.

Fayol disait que « Commander c'est aussi faire appel à l'autorité et à la discipline » ou encore « l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir ! ». Ne dit-on pas que la discipline est la force des armées ? Le commandement établit le rapport des subordonnés à l'autorité qui les dirige : il faudra donc que cette relation soit établie sur la discipline, le respect et l'ordre. Lorsque la discipline est établie, elle donne toute sa consistance au commandement.

Ajoutons que le bienfondé de la mission va lui aussi caractériser la relation de commandement-management : en effet, l'efficacité d'un commandement ou management suppose qu'il y ait une acceptation des individus de s'y soumettre. Plus précisément, l'obéissance au commandement sera conditionnée par ce sentiment d'agir pour le bien commun : tout en s'appuyant sur l'intérêt que présente un ordre ou une mission, l'obéissance à l'ordre sera d'autant plus forte que le but poursuivi par ce dernier aura un intérêt, qui plus est un intérêt général dont tous pourront profiter.

Peut-être aussi que manager ou/ et commander, c'est également teinter son action de psychologie. En effet, étant donné que le management trouve sa raison d'être dans un système relationnel, peut-être que commander ou/et manager, c'est consacrer du temps au stress : en absorber et en redistribuer. N'y aurait-il pas là un intérêt à bien connaître la nature humaine pour mieux exercer le commandement et le management ?

Autre question : peut-être que commander, ce serait plus que du management parce que l'on y ajoute la gestion des émotions afin de « tenir les rangs ». Peut-être en effet que le commandement trouve son essence dans l'idée de faire abandonner à l'autre son égoïsme naturel pour le faire se plier à l'intérêt général. Le reste serait du management.

Enfin, si le commandement doit passer par du management, si le fait de motiver, encourager et considérer les individus est indispensable, ceci ne peut exclure les brimades et les sanctions. Ce n'est pas tant la gravité de la sanction qui compte mais la certitude qu'elle sera prononcée. Lorsque les règles sont clairement définies, la confiance accordée au mode de management ou de commandement mis en œuvre, s'en trouve consolidée.

Application chez les sapeurs-pompiers :

Chez les sapeurs-pompiers, le commandement va faire appel à la notion de hiérarchie et à l'organisation opérationnelle. En effet, parce qu'il est constamment en réactions immédiates sur intervention, celui qui est le responsable de l'opération (le Commandant des Opérations de Secours), doit être le point de départ de toute initiative : la réactivité impose une décision rapide et unique, qui ne doit pas prêter à confusion, et qui ne dispose pas forcément du temps de la réflexion.

Le management, quant à lui va servir pour la gestion des individus dans les casernes et les services (notamment), où il faudra consolider l'adhésion des interlocuteurs à une idée, un projet.

Le point de vue du militaire :

Le commandement vu sous un angle militaire reposerait sur un « tryptique ». Ce dernier serait constitué du statut (celui qui commande est réglementairement investi de certaines attributions par son grade, ses fonctions), des compétences (« le commandeur » a non seulement des capacités mais il est qualifié et a une expérience reconnue de tous) et du charisme (l'individu est à la fois craint et respecté, il sera soutenu et suivi dans chacune des situations et tous ses ordres seront exécutés sans contestation). Ainsi, il existerait un véritable équilibre entre ces 3 composantes et l'absence de l'une d'entre elles suffirait pour mettre en péril, la mise en oeuvre d'un véritable commandement.

En second lieu, le management serait considéré comme important mais de moindre gravité que le commandement dans ses incidences. Le commandement en effet, parce qu'il est directement mené sur le terrain, peut contrairement au management, engager des vies.

Rédacteur de la fiche : Capitaine Stéphane DENIS, SDIS 49



☞ Chers internautes, vous souhaitez réagir, modifier ou améliorer cette fiche nous vous invitons à réagir en nous écrivant à pnrs@ensosp.fr

☞ Vous souhaitez participer et publier une nouvelle fiche, n'hésitez pas à nous écrire à pnrs@ensosp.fr

Bibliographie :

Livre de poche « l'art de la guerre », de Sun Tse – Collection Agora , 1993

Article « les relations entre le Commandement et le Management » - Etudes Géopolitiques Européennes et Atlantiques (EGEA)

Article « le commandement , métaphysique du management », Mémoire du Cne F.X. Polderman lors d'un séminaire d'enseignement optionnel « Management et Culture militaire » - Mars 2008

Article de Fayol « la crise du commandement et les cadres »

Article du général d'armée JL. Georgelin, chef d'état major des armées, « le Casoar » - 2009

Le management dans les organisations publiques – A.Bartou, Editions DUNOD – 2ème édition 2005

Liaisons sociales – M.Thévenet, Editions Liaisons – 2004

