Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 59 (2001)

Heft: 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation

Artikel: Littérature et leadership

Autor: March, James G.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141089

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LITTÉRATURE ET LEADERSHIP [1]

James G. MARCH
Stanford University, Etats Unis
march@leland.stanford.edu

Les questions fondamentales liées au leadership [2] — à savoir les complications inhérentes au fait de devenir ou d'être un leader, de côtoyer et d'évaluer ceux qui nous dirigent — ne sont pas propres à ce domaine. Elles renvoient plus généralement aux réalités de l'existence et sont, par conséquent, plus clairement mises en évidence par les grands classiques de la littérature que par des travaux contemporains ou par la recherche académique sur le leadership.

Sans prétendre à l'exhaustivité, considérons par exemple quelques questions centrales:

Vies privées et devoirs publics. Les leaders ont des vies privées à partir desquelles ils se ressourcent et maintiennent leur équilibre émotionnel, bien qu'ils estiment le plus souvent que leur vie professionnelle leur procure davantage de satisfactions. L'exercice du pouvoir peut détruire l'intimité et la qualité de la vie privée. L'importance de la position sociale est incompatible avec des relations humaines authentiques et sincères. L'être en devient inséparable, ce qui ne manque pas de rendre suspects l'amour comme la haine. L'exercice du pouvoir attire également la curiosité et les rumeurs au détriment de la vie privée. Les subordonnés réclament le droit de connaître celle de leur dirigeant, arguant de sa pertinence pour cerner sa personnalité et établir de bons rapports avec lui. En fin de compte, la vie privée complique l'exercice des responsabilités. Les motivations personnelles et les relations entre les individus ne sont pas sans effets sur les prises de décision des leaders. Les rapports de jalousie ou de loyauté influencent ainsi leur jugement. Les relations de confiance jouent un rôle dans les prises de décision dans l'organisation, mais peuvent également les pervertir. Comment dès lors combiner une existence personnelle riche avec la vie de dirigeant d'une organisation? Comment concilier les sentiments personnels et les responsabilités organisationnelles?

[1] Texte inédit traduit par Martine Hennard Dutheil de la Rochère, mhennard@angl.unil.ch.

[2]. Dans ce qui suit 'leader' est traduit par 'leader,' dirigeant, ou chef, 'leadership' par 'leadership' ou exercice du pouvoir. Nous avons dans la mesure du possible conservé les termes anglais dans la traduction.

Habileté, innocence et vertu. Les spécialistes du leadership ont des avis partagés au sujet de la subtilité et de l'habileté. D'un côté, les leaders sont souvent dépeints comme d'astucieux manipulateurs de ressources et de personnes, loués pour l'usage qu'ils font de leur intelligence supérieure et de leur adresse. Ils sont fréquemment décrits comme retors et secrets, experts en techniques de manipulation et de leurre. On admire leurs capacités supérieures à se montrer plus malins que les autres. D'autre part, les leaders sont souvent dépeints comme faisant preuve non pas de subtilité au sens habituel du terme, mais comme possédant une innocence originelle fondamentale qui permet de dépasser les circonvolutions infatuées des gens intelligents et d'aller instinctivement à l'essentiel. Cette capacité à aller droit au but n'est pas liée au niveau d'éducation, à l'intelligence ou aux convenances, mais plutôt à une faculté d'appréhender, de façon simple, les éléments fondamentaux de l'existence. Dans cet esprit, on fait souvent l'éloge de la naïveté et de l'ouverture des leaders, comme de leur capacité à utiliser l'honnêteté pour inspirer et développer des rapports de confiance. Dès lors, quel rôle faut-il attribuer à l'intelligence, à l'innocence et à l'ignorance dans les descriptions comme dans les prescriptions liées au leadership?

Génie, hérésie et folie. Les grands leaders sont souvent représentés comme des génies. On prétend qu'ils voient plus loin et avec plus de discernement que les autres. Grâce à cette capacité visionnaire, ils osent prendre des risques qui en effraieraient plus d'un. Ils transforment les organisations grâce à leur imagination, leur créativité, leur perspicacité et leur volonté. Ces descriptions des grands leaders semblent pourtant associer la grandeur à l'hérésie, et ainsi contrarier les besoins de sécurité et de prévisibilité que requièrent les organisations. Ces besoins sont loin d'être condamnables. Bien que, rétrospectivement, l'hérésie se révèle être parfois la source d'un changement souhaitable, la plupart des idées novatrices et audacieuses sont souvent stupides et ignorées à bon escient. Le plus souvent, leur mise en œuvre menacerait la structure organisationnelle plutôt qu'elle ne la porterait vers de nouveaux sommets. Ainsi, si les grands leaders sont fréquemment des hérétiques associés à une transformation de l'orthodoxie, la plupart des hérétiques se révèleraient être des leaders désastreux. Quels sont alors les liens entre le génie, la folie et le leadership? Comment distingue-t-on les grands leaders des fous furieux? Comment encourager le génie si nous sommes incapables de le reconnaître avant le jugement de l'histoire?

Diversité et unité. Dans tous les domaines, de la résolution des problèmes à la politique de personnel, en passant par les idéologies, les leaders font des compromis entre la diversité et l'unité, entre la variété et l'intégration, entre la convergence et la divergence. Chaque organisation est composée d'un ensemble

d'individus et de groupes qui ont souvent des attitudes, des origines, des religions, des aspirations, des formations, des identités, des origines ethniques, des expériences, des liens sociaux, et des styles très différents. Fréquemment, le leadership consiste à trouver des solutions pour limiter les problèmes de diversité à travers le recrutement de personnes issues d'un même milieu et partageant une expérience ou une éducation communes; ou encore, par l'usage de la persuasion, de la négociation, des incitations, de la socialisation et de l'inspiration afin de forger une culture commune à partir de la diversité des talents et des expériences. Une telle vision du leadership comme capacité de promouvoir des objectifs et un engagement communs entre cependant en conflit avec une autre conception du leadership qui cherche à stimuler et encourager la diversité en tant que source d'innovation organisationnelle et de dynamique sociale. Comment les leaders choisissent-ils entre la recherche d'unité et la valorisation de la diversité? Ces deux aspirations sont-elles compatibles? Dans quelle mesure l'unité requise à un certain niveau d'une structure organisationnelle est-elle une condition nécessaire pour permettre la diversité à un autre niveau?

Ambiguïté et cohérence. Le leadership est généralement considéré comme une force de cohérence apte à contribuer à une action organisationnelle efficace par l'élimination des contradictions et des confusions. On apprend aux futurs leaders à éliminer les incohérences, les ambiguïtés et les complexités par l'adoption d'objectifs précis et de plans bien conçus. Dans l'entreprise moderne, cette idée est concrétisée dans le concept de stratégie d'entreprise et dans le développement d'un 'plan d'affaires'. Cependant, l'incohérence et l'ambiguïté jouent aussi un rôle dans le processus de changement et d'adaptation, et une recherche systématique de cohérence se révèle insuffisante pour comprendre et améliorer tant le leadership que la vie en général. D'ordinaire, un leadership efficace implique une capacité à vivre dans deux mondes à la fois : celui, incohérent, de l'imagination, de la fantaisie et des rêves d'une part, et celui, ordonné, des plans, des règles et de l'action pragmatique d'autre part. Comment concilier à la fois l'ambiguïté et la cohérence? La folie et la raison? La contradiction et sa résolution? Jusqu'à quel point les talents requis pour concilier ces contraires ont-ils partie liée avec l'imagination artistique, littéraire et poétique?

Pouvoir, domination et subordination. De nombreuses idéologies modernes considèrent les inégalités de pouvoir comme étant illégitimes. Nous sommes pourtant tous à la recherche du pouvoir, et celui-ci nous fascine. Nous assimilons le pouvoir de l'individu à sa valeur personnelle, et l'absence de pouvoir à la perte d'estime et d'identité. On décrit l'histoire et le progrès comme liés au changement des structures de domination et de subordination. Par conséquent, on considère le

pouvoir à la fois comme inhérent à l'exercice du leadership, mais aussi comme un obstacle à celui-ci. On observe une tension entre la relation hiérarchique et l'adhésion, entre le pouvoir et l'égalité, entre le contrôle et l'autonomie. On dit souvent que le pouvoir corrompt celui qui le détient, transformant des personnes normalement honorables en monstres. On dit aussi qu'il met en péril et compromet les plaisirs ordinaires qu'offrent les relations humaines sincères. En même temps, le pouvoir est souvent décrit comme insaisissable, tenant davantage du mythe que de la réalité. Dans la mesure où les leaders détiennent un certain pouvoir, comment l'utilisent-ils? Quelles en sont les limites? Quel en est le prix? Comment une personne disposant de peu de pouvoir se comporte-t-elle dans une institution qui repose sur le pouvoir? Quels sont les dilemmes moraux inhérents à l'exercice du pouvoir?

Identité sexuelle et sexualité. L'identité sexuelle et la sexualité sont des facteurs largement étudiés par la biologie moderne, la sociologie et l'idéologie. Elles agissent sur un large éventail de comportements et sur l'interprétation que l'on donne de ceux-ci dans les organisations. Dans presque toutes les sociétés, le leadership est lié à des questions d'identité sexuelle et d'égalité des sexes. Historiquement, la plupart des leaders ont été des hommes; et la rhétorique du pouvoir a été intimement associée à une rhétorique de la virilité. Des changements dans les stéréotypes liés au sexe par rapport à l'exercice de fonctions dominantes modifient la façon dont on interprète les styles distinctifs, les personnalités, les croyances ou les comportements qu'adoptent hommes et femmes; ils influencent également notre compréhension des relations entre les sexes, non seulement à l'extérieur des organisations hiérarchiques, mais aussi en leur sein. De plus, il apparaît que l'exercice du pouvoir est intimement lié à la sexualité. Être le chef et détenir du pouvoir sont des facteurs d'attractivité sexuelle et une composante de l'identité sexuelle. Les relations sexuelles et les accusations de conduites sexuelles répréhensibles sont endémiques à l'exercice du pouvoir. Comment les influences manifestes de la sexualité et du sexe dans l'exercice du pouvoir affectent-elles les façons dont nous considérons le leader, devenons un leader ou agissons en tant que leader?

Les textes les plus instructifs traitant de ces questions centrales liées à l'exercice du pouvoir sont ceux de Shakespeare, Molière, Ibsen, Tolstoï, Cervantès, Mann, Goethe, Akhmatova, Schiller, Stendhal, Kawabata, Shaw, James, Dostoïevski, Balzac et d'autres de même envergure. La grande littérature aborde ces questions avec plus de profondeur et de façon plus pérenne que n'importe quelle théorisation académique. Cette pertinence résulte d'une conscience aiguë que ces questions sont moins des problèmes à résoudre que des dilemmes insolubles. Ils ont trait à ce que le grand physicien danois Niels Bohr a

appelé 'les vérités profondes' — que l'on reconnaît au fait que leurs contraires sont eux aussi des vérités profondes. Parce que nos démêlés avec ces vérités sont sans issue, elles sont sources de conflits inter- et intra-personnels sans fin; et les comprendre implique de faire l'expérience des souffrances sociales, personnelles et intellectuelles que ces conflits occasionnent.

Démontrer la force de la littérature pour identifier et clarifier les dilemmes du pouvoir dépasserait à la fois les limites d'un essai bref et les capacités de son auteur; mais elle peut néanmoins être illustrée par quelques exemples relatifs à un dernier aspect fondamental du pouvoir:

> *Grandes actions, grandes visions, et grandes espérances.* Dans l'idéologie du leadership, l'action est considérée comme intentionnelle et instrumentale, motivée par une évaluation des conséquences attendues. On est prêt à payer le prix parce qu'on espère en tirer des bénéfices. Dans cette optique, les leaders doivent compter sur des résultats importants qui justifient l'engagement que l'on attend d'eux. Ils doivent croire en leur capacité de faire la différence. Nous mettons en doute tant la pertinence de cette description du comportement des leaders que sa valeur comme fondement moral de l'action. En particulier, nous nous interrogeons sur les implications d'une justification des grandes actions par les grands espoirs qui les motivent dans un monde où la causalité est obscure et son efficacité problématique. Dans le cadre d'une éthique conséquentialiste, comment maintenir notre engagement face à des résultats contraires aux attentes ou difficiles à interpréter? Comment une organisation et une société entretiennent-elles l'illusion de l'efficacité autour de ses leaders? Quelles en sont les conséquences? Existe-t-il des alternatives?

D'innombrables traités sur les incitations, la rationalité et le leadership représentent les grandes actions comme étant motivées par des espoirs de résultats significatifs. Les récits mythiques des leaders les dépeignent comme poursuivant leur but avec héroïsme. Les leaders sont communément amenés à se sacrifier au nom des conséquences individuelles et collectives de leur action. Les leaders eux-mêmes, leurs partisans comme leurs détracteurs, imaginent que leurs actions sont cruciales. Dans la vision du monde d'oùù le leader tire sa motivation, la théorie selon laquelle l'histoire est la conséquence des actes des grands hommes est reine.

Pourtant, comme nous le rappelle Tolstoï, justifier une grande action par l'attente de résultats significatifs pose un problème évident. Nos récits mythiques ne sont pas confirmés, en général, par l'expérience ordinaire, excepté lorsque nous interprétons cette expérience en fonction du crédit que nous portons au mythe. L'existence n'offre pas de confirmation convaincante et répétée de la possibilité d'obtenir de grands résultats par

une action délibérée. Le chaos et la complexité des organisations, comme en témoigne la confusion de la Bataille de Borodino, frustrent nos efforts pour comprendre les causes du succès comme de l'échec, ou pour exercer quelque influence aux conséquences prévisibles.

Le problème existentiel de l'engagement en découle: comment pouvons-nous encourager les grandes actions des leaders intelligents dès lors que l'expérience ordinaire nous démontre qu'il est impossible de croire qu'elles auront des effets significatifs? Chez Ibsen, le docteur Relling (dans *Le Canard sauvage*) nous offre une réponse classique. Dans la pièce, ce personnage est d'avis qu'il faut encourager les illusions comme autant de mensonges nécessaires pour vivre. Ôtez-leur leurs espoirs d'aboutir, dit-il, et vous leur ôtez du même coup la faculté d'être heureux. Le Liola de Pirandello (*Liola*) fait écho au même sentiment lorsqu'il dit que 'Faire semblant est une vertu, et si vous n'y parvenez pas, vous ne deviendrez jamais roi.' Les mythes du leadership que nous retrouvons dans tous les aspects de la vie humaine reflètent les réponses de Relling et de Liola face au dilemme de l'absurdité: il faut accréditer un mythe qui permette aux gens de s'engager corps et âme.

Cette façon d'insister sur la nécessité de lier l'action à l'espoir, même illusoire, est un trait caractéristique de la motivation moderne. On part du principe que l'action est fondée sur l'attente de résultats positifs. Implicitement, la stratégie sociale recourt à ces mythes pour rassembler un large éventail de personnes qui partagent de grandes espérances. Quand l'expérience détourne certains individus de tels espoirs, les désillusionnés sont alors remplacés par les naïfs. L'innocent poursuit alors une logique conséquentialiste et s'invente des scénarios de succès imaginaires pour justifier son engagement héroïque. À l'heure actuelle, les étudiants en sciences économiques parlent d'incitations, et ceux qui étudient la psychologie confirment que, dans certaines circonstances, la croyance erronée en l'efficacité conduit parfois à de meilleures performances qu'une appréciation plus réaliste de ses chances de réussite.

Pourtant, notre inclination à fonder nos espoirs sur des mensonges afin de conforter notre engagement est à la fois dangereuse et inutile. Elle est dangereuse, parce que les espoirs fondés sur des mensonges ont un plus grand crédit chez les fous que chez les sages, sans compter qu'ils ne durent qu'un temps. Une vie basée sur des espoirs d'accomplissement héroïque est une vie condamnée à la déception ou à l'illusion. Comme nous le rappelle Unamuno (*Le Sentiment tragique de la vie*, 106), le scepticisme et l'incertitude sont 'la position à laquelle arrive en fin de compte la raison, lorsqu'elle s'interroge sur elle-même et sur sa propre validité.' Les maîtres à penser de l'intelligence et de la perspicacité analytique reconnaissent les limites de leurs capacités et sont conscients du risque que leur vie soit absurde. Parce qu'ils perçoivent l'incohérence entre les limites

réelles de notre maîtrise des événements et le besoin d'espoirs héroïques, ils risquent de succomber au cynisme ou à la démission, abandonnant à des personnes moins intelligentes et moins perspicaces la volonté d'assumer les engagements requis par la position de leader.

Fonder des espoirs sur des mensonges est dangereux. C'est également inutile. Les grandes actions n'ont pas besoin de reposer sur l'espérance de résultats. Dans une scène mémorable du chef-d'œuvre de Cervantès (I, 4), Don Quichotte rencontre un groupe de marchands de Tolède. Il leur demande instamment d'affirmer 'que dans le monde entier, il n'y a pas de plus belle jeune fille que l'Impératrice de La Mancha, Dulcinée du Toboso, qui est à nulle autre pareille.' Les marchands demandent à Don Quichotte de leur montrer cette femme remarquable. 'Si elle est aussi belle que tu le dis,' dit l'un d'eux, 'alors de tout cœur et sans y être forcés, nous confesserons la vérité que tu exiges de nous.' En réponse, Don Quichotte proclame, 'Si je vous la montrais, quel mérite auriez-vous à affirmer une vérité si manifeste? L'essentiel est que, sans la voir, vous devriez le croire, l'affirmer, le jurer, et le défendre.'

Voici une superbe déclaration à la gloire de la vision arbitraire, ce talent humain vital qui permet de fonder l'action sans référence aux réalités et autres justifications liées à la recherche de résultats, et qui au contraire, fait fi de celle-ci. Comprendre comment s'acquiert, se développe et s'exploite cette aptitude à l'imagination est un aspect essentiel de l'étude psychologique du leadership, comme des problèmes moraux, esthétiques et pragmatiques liés au statut et à l'image des leaders.

L'affirmation de Don Quichotte selon laquelle il n'y aurait aucun mérite à fonder nos croyances sur la réalité semble aller à l'encontre du bon sens. C'est pourtant un aspect central du leadership dans un monde où la réalité est en partie construite socialement, où la vie est souvent absurde, et la moralité confondue avec la rationalité. Une certaine aptitude à se tromper soi-même est à la fois un ingrédient essentiel du leadership, et une source de la terreur qu'il peut inspirer. Le roman de Cervantès nous permet ainsi d'examiner les dilemmes, les potentialités et le prix de l'aveuglement volontaire mieux que ne le font les livres qui traitent explicitement du leadership.

Don Quichotte n'agit pas au nom des résultats attendus mais au nom de l'identité qu'il revendique. 'Yo sé quien soy,' dit-il, 'je sais qui je suis.' Il explique à Don Diégo de Miranda (II, 17) que 'Tous les chevaliers ont leur propre rôle à jouer ... Comme le sort qui m'est échu est de faire partie des chevaliers errants, je ne peux éviter de faire tout ce qui me semble entrer dans la sphère de mes devoirs.' Plus loin (II, 32), il explique au duc et à la duchesse qu'il 'est amoureux pour la simple et bonne raison qu'il est du devoir de tous les chevaliers errants de l'être.'

Le conflit entre une logique utilitariste à la Bentham et une logique don-quichot-

tesque des convenances est un point central dans la psychologie du leadership. Ce conflit est à l'œuvre chez Dostoïevsky (*L'Idiot*), Shakespeare (*Hamlet*, *Le roi Lear*), Stendhal (*Le Rouge et le Noir*), et dans d'innombrables autres œuvres littéraires qui, avec une grande subtilité psychologique, philosophique et morale, explorent et clarifient la question sans jamais la résoudre complètement.

Ces œuvres littéraires ne proposent pas de réponses simples. Don Quichotte, par exemple, n'est pas un modèle de bon leader; il blesse souvent les gens qu'il cherche à aider. La complexité des motivations humaines que révèlent les œuvres littéraires met pourtant les leaders au défi de reconnaître qu'il y a là une question importante, que les théories modernes du choix rationnel et les théories de la motivation fondées sur l'incitation sont incomplètes, et que l'action peut dépendre davantage de l'identité que des bénéfices escomptés, et c'est heureux. Le leadership implique une probité instrumentale et un sens aigu de la manière dont fonctionne le monde; mais il postule aussi une passion qui rejette l'utilité comme justification. Il célèbre la vie à travers la découverte spontanée et l'ancrage de l'identité individuelle dans une conception de l'histoire et de la destinée de l'humanité.

Les gloires et les déconvenues d'une telle orientation sont décrites avec une force et une subtilité impressionnantes dans la littérature, et ceci constitue une raison suffisante pour lire les écrivains célèbres. Pourtant, cette justification par l'aide que la grande littérature apporterait aux leaders pour maîtriser les problèmes liés à l'exercice du pouvoir est insuffisante. S'engager dans la lecture des chefs-d'œuvre de la littérature, comme dans l'exercice du pouvoir, est en lui-même un acte transcendantal, situé au-delà de la justification instrumentale. La lecture passionnée d'un grand texte par un leader, comme l'engagement passionné dans l'exercice du pouvoir, est un geste gratuit, la manifestation d'un enthousiasme désintéressé pour les peines et les plaisirs d'être humain. Et, bien que l'on puisse dire que l'exercice du pouvoir est une activité trop prosaïque pour entretenir une ambition aussi élevée, on peut soutenir, avec Don Quichotte, 'qu'un chevalier errant qui se passionne follement avec une bonne raison ne mérite ni honneur ni gratitude; il faut être fou sans justification.'

Note de la traductrice:

L'exercice de la traduction est toujours le fruit d'un travail collectif. Je souhaite remercier vivement ici Alain-Max Guénette et Thierry Weil, ainsi que l'auteur du texte original, James G. March, pour leur aimable collaboration et leur lecture attentive de la première ébauche de cette traduction. Leurs commentaires avisés et leurs suggestions de modifications ont contribué à restituer la clarté de pensée qui distingue le texte original.