



La **narration** du **dirigeant**

Une approche herméneutique

Cet article procède à une analyse du texte d'Abraham Zaleznick portant sur le parcours de l'ex-secrétaire à la Défense Robert McNamara (p. 45-70). Grâce à une critique herméneutique de la démonstration de Zaleznick, les auteurs montrent que son habileté rhétorique sert une argumentation tacite.

Parmi les objets d'étude privilégiés des sciences de gestion, l'analyse des dirigeants et de leurs modes d'action figure en bonne place. Ce courant de recherche ne se focalise pas seulement sur les chefs d'entreprise, mais plus largement sur toute personne à la tête d'une organisation.

Abraham Zaleznick, professeur émérite à la Harvard Business School, internationalement reconnu pour ses recherches dans le domaine de la psychosociologie des entreprises ainsi que pour ses travaux sur les aspects psychologiques du comportement de direction, est l'un des représentants majeurs de ce courant. Dans l'article consacré à Robert S. McNamara – considéré comme l'un des principaux architectes de l'implication américaine au Vietnam – intitulé « The Education of Robert S. McNamara, Secretary of Defense, 1961-1968 » (p. 45 de ce numéro spécial), Zaleznick tente de comprendre comment un brillant dirigeant a pu commettre les séries

1. Les auteurs remercient Gilles Amado, Valérie Chanal, Bertrand Moingeon, Alain Névant, Bertrand Quélin, Roland Reitter, ainsi que la Fondation HEC.

d'erreurs qui ont mené les États-Unis au borbier vietnamien. Le choix de McNamara n'est pas anodin dans la mesure où ce dirigeant, aujourd'hui âgé de 89 ans, reste un personnage très controversé au sein de l'opinion publique américaine, toujours en quête d'éclaircissements quant à la guerre du Viêt Nam. Après la publication de son autobiographie – *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam* (1995), dans laquelle il regrette ses erreurs et en tire des leçons pour les politiciens futurs –, l'ex-secrétaire à la Défense reste sous les feux de l'actualité avec la réalisation d'un film en 2003 par Errol Morris, intitulé « The Fog of War: Eleven Lessons of Robert S. McNamara » (« Brume de Guerre » en français). Puisque, dans son autobiographie, McNamara évoque son absence de préparation spécifique pour un tel poste, Zaleznik revient sur la formation de ce dirigeant afin de mieux comprendre les ressorts de son action.

Pour cela, comme dans de nombreuses recherches sur les dirigeants (e.g., Hummel, 1975; Schiffer, 1973; Winer, Jobe et Ferrono, 1985), Zaleznik développe ici une approche psychanalytique. Certains chercheurs se sont spécifiquement intéressés aux responsables politiques, à l'instar de Neustadt (1964) qui analyse le comportement des présidents Roosevelt, Truman et Eisenhower. Zaleznik (1966) lui-même a déjà étudié certains hommes politiques, notamment le premier secrétaire à la Défense américain, James Forrestal.

Notre étude se situe à un deuxième niveau d'analyse. Nous utilisons une démarche littéraire pour expliciter la narration du dirigeant telle que présentée dans l'article de Zaleznik. Nous puisons également dans le texte de l'ex-secrétaire à la Défense afin de

mieux cerner le traitement des données effectué par Zaleznik. Mais si toute lecture est en principe libre d'interprétation, il n'en reste pas moins qu'elle est partiellement orientée par l'auteur, soit dans l'épitéxte – les autres travaux de Zaleznik sur la figure du dirigeant – soit dans le paratexte – que nous ne possédons pas ici dans la mesure où nous n'avons à notre disposition que l'article isolé sur McNamara – soit dans le plan synoptique du texte. Alors que ce dernier suit un mode de progression chronologique de la vie de McNamara, nous retenons une approche thématique pour dégager les indices laissés par Zaleznik afin d'étayer son argumentation. Ainsi, grâce à une critique herméneutique de sa démonstration, nous montrons que pour le chercheur, McNamara est avant tout un manager plus qu'un leader. Pour cela, nous nous intéressons dans un premier temps à la façon dont Zaleznik décrit la personnalité de McNamara. Puis, dans un deuxième temps, nous étudions comment l'universitaire présente le rôle de la formation du futur dirigeant sur la construction de sa personnalité, tant dans le domaine scolaire qu'extra-scolaire et professionnel. Enfin, dans un troisième temps, nous dressons un double bilan : d'une part, la position retenue par Zaleznik, d'autre part, les limites de cette prise de position.

Dans son article, Zaleznik cherche à accumuler différents traits visant à cerner le personnage de McNamara. Nous dépassons l'analyse du contenu manifeste pour souligner les relations latentes entre les thèmes abordés. Fortement teintée de subjectivité, cette caractérisation axiologique se déroule sur le mode de la dépréciation. En effet, Zaleznik commence son article par une présentation d'extraits du *New*

York Times accablant McNamara (Zaleznik, 2005, p. 45-48). Le lecteur est ainsi confronté d'emblée à un champ lexical négatif, tel que « wrong », « failing », « pose » ou « nothing » (p. 46). Il est à noter que Zaleznik abonde dans ce sens, puisque, sans utiliser de connecteur grammatical qui aurait pu marquer une distance par rapport à ces critiques, il utilise à son tour un lexique dévalorisant qui vient renforcer cette dépréciation. Il multiplie le recours à des adjectifs à préfixe privatif (e.g., « unprepared » (p. 47), « unaccustomed » (p. 47), « uncomfortable » (p. 47), « insincere » (p. 58)), à des substantifs (e.g., « weakness » (p. 48), « irritation » (p. 56), « failure » (p. 68)) ou à des verbes à valeur négative (e.g., « fail » (p. 62), « reduced to tears »², « lost control » (p. 69), « mistaken » (p. 67)), ou encore à des adverbes qui radicalisent l'assertion (e.g., « excessively optimistic » (p. 45) « exceedingly sparing » (p. 47), « evidently failed » (p. 54)). Cette technique d'accumulation qui disqualifie le dirigeant se retrouve tout au long du chapitre.

Pour Zaleznik, les traits de personnalité caractérisant le dirigeant s'apparentent tous à des défauts : mauvaise foi, émotivité excessive, ego démesuré, obsession du contrôle et passivité. Cette attitude inertielle est mise en valeur par une utilisation de verbes au passif ou jouant sur le côté contraint de McNamara : « He was forced into a position³ » ; « [He] accepted a job with Price Waterhouse [...]. He gratefully accepted an offer from Dean Donham to

join the Harvard Business School faculty to teach accounting⁴ » ; « This unfortunate set of circumstances forced McNamara to revise his plans⁵ ». Notons toutefois que cette catégorisation du personnage de McNamara se fait sans instructions de lecture explicites pour guider le lecteur.

Dans une optique psychanalytique, Zaleznik (1966) considère que la personnalité d'un individu n'est pas le fruit du hasard ; elle s'inscrit dans une continuité. Elle est le produit temporaire de son histoire et reflète la façon dont il a réagi aux différentes étapes de son développement personnel. C'est pourquoi l'universitaire s'intéresse à la formation de McNamara pour expliquer ces principaux traits de caractère.

Pour retracer l'impact de la formation du dirigeant sur la construction de sa personnalité, Zaleznik s'attache de façon prioritaire aux éléments émotionnels, comportementaux et cognitifs de son histoire. Il décrit le parcours de maturation et d'individuation de McNamara, c'est-à-dire le processus par lequel il s'est construit et réalisé en tant qu'être singulier se différenciant du collectif. Comme le rappelle Reitter (1975), un des dangers d'une telle approche est de considérer qu'une décision peut être expliquée par une cause ou un facteur unique. Zaleznik se garde de mettre en œuvre un tel réductionnisme et essaie de montrer la récurrence de traits de personnalité à différents moments de la vie de McNamara. Pourtant, certains liens sont présentés de telle façon que le lecteur non averti ne peut s'empêcher d'en déduire une relation méca-

2. Zaleznik, 2005, p. 60 ; Shapley, 1993, p. 216.

3. Zaleznik, p. 220. C'est nous qui soulignons en italique.

4. *Ibid.*, p. 232.

5. *Ibid.*, p. 234.

nique de cause à effet. Nous allons montrer comment Zaleznik, sous couvert d'une homogénéité syntaxico-sémantique dans une stylistique qui privilégie l'excellence et la rigueur, met en scène les failles émotionnelles de McNamara de façon à étayer son argumentation et renforcer le choix des traits de personnalité évoqués ci-dessus. Pour cela, nous décomposons sa formation en trois grandes étapes : son environnement familial et socioculturel, sa scolarité et son parcours professionnel.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'environnement familial de McNamara, Zaleznik commence par souligner son éducation selon les valeurs protestantes. Le garçon s'est ainsi vu très tôt inculquer une forte rigueur. Élevé dans un milieu assez modeste, il a pourtant eu accès à une scolarité de premier ordre grâce à la volonté de ses parents de le voir réussir. Il affirme d'ailleurs dans son autobiographie : « [My parents'] resolve shaped my life. » (McNamara et VanDeMark., 1995, p. 4). Bien que Zaleznik ne fasse pas explicitement le lien, le texte sous-entend que ce climat familial très probe aurait amené McNamara à l'obsession du contrôle relevée dans ses traits de personnalité.

En dehors du cadre familial, Zaleznik analyse l'environnement socioculturel. McNamara était Boy Scout et a accédé au prestigieux rang d'Eagle Scout. Dans son autobiographie, il reconnaît l'influence majeure de cette expérience sur la construction de ses valeurs (McNamara et VanDeMark, 1995, p. 110-111). De plus, dès le lycée, il est membre d'une société d'honneur. Une fois étudiant à Berkeley, il est élu à l'Ordre du Golden Bear ainsi qu'à la fraternité Phi Beta Kappa. La mise en avant de ces élections par ses pairs dans des

organisations d'excellence tend à introduire la place de l'ego chez McNamara développée dans la suite du chapitre par Zaleznik. Ces éléments de réussite sont contrebalancés par sa déception de ne pas avoir obtenu une bourse d'études.

Ensuite, Zaleznik s'intéresse à la scolarité de McNamara à Harvard. D'après l'universitaire, McNamara ne pouvait rêver mieux qu'Harvard comme institution : “[...] If ever a person and a school came together in a fateful encounter McNamara and the Harvard Business School were the perfect match.” (Zaleznik, p. 49). Le chercheur insiste sur la nette préférence de McNamara pour les matières quantitatives, la comptabilité, le contrôle et les aspects rationnels de la gestion, au détriment de l'étude des relations humaines (p. 230). Son goût pour la quantification se manifestait donc déjà lors de ses années d'études. Zaleznik souligne également le rôle de la méthode des cas, développée par la Harvard Business School. Cette approche pédagogique amène les étudiants à prendre des décisions sur des cas réels. En suivant l'idée selon laquelle il n'y a pas de solution unique optimale, la méthode des cas encourage la confiance et l'estime de soi chez les participants, amenés à résoudre par eux-mêmes un problème. D'ailleurs, Zaleznik considère que : “The psychological effects of this discovery, repeated countless times in a myriad of circumstances through the case method, is to create enormous self-esteem and confidence in one's sense of mastery.” (p. 52). Cette assurance et ce rejet de l'autorité extérieure contribueraient à expliquer le style d'ego et l'excessive confiance en soi de McNamara.

Enfin, Zaleznik décrit le parcours professionnel de McNamara. En 1939, il fait ses

débuts en tant qu'auditeur chez Price Waterhouse, guidé par son goût des chiffres et du contrôle. Il n'y reste qu'un an et, en 1940, s'empresse de répondre à une proposition de poste d'enseignant en comptabilité à Harvard. Durant la guerre, il est conduit à participer au programme de formation en contrôle de gestion et à mener des activités de conseil auprès de l'armée de l'air. À l'issue de la guerre, poussé par des motivations pécuniaires, il accepte de rentrer chez Ford, où il reste jusqu'en 1960, date à laquelle J. F. Kennedy le nomme secrétaire à la Défense. Ce parcours reflète d'une part, un penchant certain pour les chiffres et d'autre part, une tendance à l'inertie et à la passivité dans ses changements professionnels. Zaleznik développe plus particulièrement l'expérience chez Ford, puisque McNamara y travaille quinze ans et accède à des postes à responsabilité croissante, jusqu'à celui de président du groupe. Toutefois, il n'y reste que quelques semaines, avant d'être appelé à des fonctions ministérielles.

Chez Ford, il développe une expertise dans l'analyse et le contrôle statistique. Fort de cette compétence, il tend à centrer toute son action autour, ce qui le conduit à s'enfermer dans ce que Leonard-Barton (1992) appelle une « rigidité centrale ». En effet, comme le remarque Zaleznik : "Seeking consensus and acting as a mediator was a role foreign to McNamara's dispositions, his training and his experience going back to his student days at the Harvard Business School, his participation in the Air Force Statistical program, and his work as a « Whiz Kid » in the Ford Motor Company." (Zaleznik, 2005, p. 57). Cette vision de la situation le pousse à une focalisation sur les seules qualités de gestionnaire de McNamara. Ce dernier acquiert également chez

Ford une maîtrise des jeux de pouvoir. Or, Zaleznik semble dire que cela s'accompagne de la révélation d'une autre facette de sa personnalité : "His personality became abrupt, displaying irritation with subordinates." (p. 56). Parallèlement à cette irritabilité marquée, McNamara manifeste une certaine étroitesse d'esprit par rapport aux valeurs présentes chez Ford et à l'importance du mythe automobile. En effet, en ne s'attachant qu'à la rentabilité de la production, il nie les attentes des consommateurs. Zaleznik fait ici une référence implicite au manque d'écoute de l'opinion publique lors de la guerre du Vietnam, et présente McNamara comme faisant preuve d'une rationalité plus téléologique qu'axiologique.

Ainsi, ce développement sur la formation de Robert S. McNamara permet de voir que Zaleznik a semé des indices plus ou moins explicites sur les facteurs qui viendraient expliquer sa personnalité. Nous avons fait ressortir que, par un effet de dynamique narrative, l'universitaire présente les éléments de réussites intellectuelles pour mieux accentuer l'insuffisance de préparation émotionnelle du futur secrétaire de la Défense. Cette argumentation, bien que tacite, soutient une visée pragmatique : montrer que McNamara tient bien plus du manager que du leader. Une analyse de contenu révèle ainsi 41 occurrences du lexème « manage » contre 14 du lexème « lead ». En premier lieu, nous allons mettre en avant la position retenue par Zaleznik, qui présente McNamara comme un manager. Pour cela, nous procédons par confrontation thématique des caractéristiques du manager et du leader, à partir des travaux de Zaleznik lui-même, notamment de son article "Managers and Leaders: Are

They Different ?” (1977). En second lieu, nous verrons que cette démonstration est le résultat d’un parti pris de la part de Zaleznik, qui est sujet à caution.

Tout d’abord, Zaleznik considère que ces deux types de dirigeants s’opposent sur leur parcours individuel. En effet, alors que le manager insiste sur le maintien de l’équilibre des relations sociales, le leader évolue à travers la maîtrise de lui-même, ce qui l’oblige à se battre pour un changement psychologique et social (Zaleznik, 1977 ; Kotter, 1990). À cet égard, l’universitaire montre clairement que l’attitude de McNamara s’opposerait à celle d’un leader dans la mesure où il serait sujet à des démonstrations de pertes de contrôle (p. 242-243).

Ensuite, du point de vue de leurs modes d’action, Zaleznik soutient que, si le manager résout les problèmes grâce à son sens analytique, en adoptant une attitude impersonnelle, sinon passive envers ses buts, le leader s’implique émotionnellement, en générant des idées plus qu’en répondant aux problèmes posés (Zaleznik, 1970, 1977 ; Rost, 1991). McNamara est bien présenté comme un manager puisque le chercheur met en avant les qualités analytiques de l’ex-secrétaire à la Défense, ainsi que sa non implication manifeste dans ses fonctions de direction (p. 246). En effet, le dirigeant semble privilégier une approche impersonnelle dans ses relations avec ses subordonnés (p. 231), ce qui révélerait un certain manque d’intelligence émotionnelle de sa part (Salovey et Mayer, 1990). Son appréhension de la réalité s’articulerait autour d’une opposition rationalité idéalisée *versus* affectivité minimisée (p. 230).

De plus, pour Zaleznik (1990), le leader est à même de visualiser un but pour l’avenir

de l’organisation. Cela s’accompagne d’une acceptation de la prise de risque et d’une tolérance de l’ambiguïté dans l’action, alors que le manager s’inscrit dans la tradition et l’inertie en privilégiant des méthodes testées et éprouvées. Ainsi, comme le souligne Zaleznik, le poste de secrétaire à la Défense soulevait de nombreuses interrogations et remises en cause, que McNamara aurait ignorées (p. 239). De même, ce dernier valoriserait l’ordre et le contrôle, et chercherait à se débarrasser des problèmes avant même d’en comprendre les enjeux. Là encore, Zaleznik met en avant le profil de manager de McNamara, qui s’avérerait très conservateur, voire obtus, dans sa vision des choses.

Puis, comme l’avance Zaleznik (1966), l’élément-clé du leadership est l’acceptation de la responsabilité. En ce sens, il soutient que : “The artist, the scientist, and other men of ideas rate consideration as leaders as well as executives and political figures.” McNamara étant présenté comme enclin à se défausser de ses responsabilités sur ses collaborateurs – “I fault all four of us.” (p. 158) –, il ressort une fois encore de l’exposé de Zaleznik qu’il s’agirait bien plus d’un manager que d’un leader.

Par ailleurs, le leader présenterait une forte capacité à mobiliser les esprits. Zaleznik (1977) prend l’exemple de J. F. Kennedy, qui réussit à faire partager son idéal au peuple américain en éveillant un puissant sentiment d’identité, ce qui assure la cohésion du groupe. Cette harmonie passe par une congruence entre l’action du leader et les attentes conscientes et inconscientes du groupe (Reitter, 1975 ; Prentice, 2004). Levinson *et al.* (1962) parlent à ce propos de « contrat psychologique ». Là non plus, McNamara n’est pas présenté comme un

leader car son action n'a pas trouvé d'écho positif auprès de l'opinion publique. Il n'aurait pas pleinement saisi à quel point une part de l'identité américaine était en jeu. La guerre du Viêt Nam est d'ailleurs connue sous le nom de « guerre de McNamara » et Zaleznik souligne que : "The U. S. was in an unpopular war. Neither McNamara nor the President (L.B. Johnson) anticipated the popular uprising against the war." (p. 64). Il ressort du texte que le sens de l'histoire lui aurait fait défaut.

Ainsi, il apparaît que les managers et les leaders appartiendraient à deux catégories d'individus bien différentes, qui se distingueraient par leur motivation, leur histoire personnelle, et par leur manière de penser et d'agir (Zaleznik, 1977).

Cependant, en ce qui concerne le dirigeant, la dichotomie ne nous semble pas aussi nette que Zaleznik veut le laisser croire. En effet, si McNamara présente bien les caractéristiques de manager relevées ci-dessus, il est à noter que le chercheur a passé sous silence de nombreux éléments qui auraient pu soutenir l'argument opposé, à savoir la présence de qualités de leadership chez McNamara. En outre, par rapport aux informations retenues par Zaleznik pour sa rédaction – *In Retrospect*, principalement, ainsi que quelques biographies de McNamara et autres ouvrages d'histoire américaine – il apparaît qu'il a négligé des données dans l'analyse de certains points de la personnalité du dirigeant. Afin de montrer que cette démonstration aurait pu être plus nuancée, nous nous attachons tout d'abord aux traits de McNamara qui ont été tus, bien que présentés de façon souvent détaillée par l'ex-secrétaire à la Défense dans son autobiographie. Ensuite, nous revenons sur différents

éléments que Zaleznik n'intègre pas non plus dans son analyse.

Dans *In Retrospect*, McNamara revendique la responsabilité de ses actes au moment des faits. Dès le début de sa carrière politique, suite à l'épisode de la Baie des Cochons, il refuse de laisser le président assumer seul une erreur dont il reconnaît être en partie l'auteur. Il affirme ainsi à J. F. Kennedy : "I am fully prepared to go on TV and say so." (McNamara et Van De Mark, 1995, p. 26-27). De même, il soutient : "I felt a heavy responsibility for [Vietnam], and I got involved as deeply as I felt I could and be effective." (*Ibid.*, p. 41).

En taisant ce type d'éléments, Zaleznik minimise donc le sens du devoir du dirigeant. Il n'intègre pas son implication personnelle ni son acceptation des reproches, ce qui contrebalance pourtant son portrait de manager. Ce sens des responsabilités, présent bien avant son entrée dans la vie politique, va de pair avec une attitude volontariste vis-à-vis de son environnement. Ainsi, alors qu'il travaillait chez Ford, il a refusé de se soumettre à un rituel en cours dans l'entreprise, consistant à collecter des fonds auprès du personnel au profit du seul parti Républicain. Devenu directeur de la division Ford, il a refusé de solliciter ces contributions, et a mis en place un système plus démocratique de don à l'un ou l'autre des partis. Et il conclut : "Things like this did not endear me to many of my fellow executives. The friction made no difference. [...] I might have gotten fired at any point too, particularly because my views were at variance with those of most people in the company [...]" (McNamara et Van De Mark, 1995, p. 12-13). Un tel épisode montre que

McNamara est prêt à s'engager pour défendre ses idées, et ce, même au prix de confrontations. Ainsi, contrairement à ce que Zaleznik présente, il n'a pas une attitude simplement passive.

De la même façon, d'autres points qui conviendraient à une meilleure compréhension du sujet ne sont pas mentionnés. Par exemple, Zaleznik ne fait pas référence à la première confrontation au monde professionnel de McNamara comme matelot sur un cargo. Pourtant, ce dernier reconnaît l'impact de cette expérience sur ses postes ultérieurs : "The experience gave me sympathy for the plight of unorganized labor that still influences me. As an executive in the auto industry, I admired union leaders like Walter Reuther, and at the Pentagon I tried to recruit Jack Conway, a United Auto Workers official, as my assistant secretary for manpower." (McNamara et Van De Mark, 1995, p. 5). Il semble que cet élément aurait eu sa place dans une analyse de type psychanalytique. En effet, comme McNamara le dit lui-même, cette expérience, d'autant plus importante qu'elle est la première, a manifestement contribué à la construction de son identité. Il est donc encore plus surprenant que Zaleznik n'en fasse pas mention.

L'universitaire ignore également le contexte historique et social de la jeunesse de McNamara qui, là encore, y fait référence dans son autobiographie. Il relève ainsi trois éléments qui ont marqué le cours de sa vie : "Each human being looking back on his or her life – in my case, looking back on seventy-eight years – can identify defining events that influenced what they became and why they believed as they did. I want to mention three. One was the Great Depression. [...] The second and third events were related:

my entry into the University of California at Berkeley and my meeting with Margaret." (*Ibid.*, p. 4-5). Il est à noter que le passage de McNamara à Berkeley n'est que mentionné par Zaleznik, malgré son rôle capital dans sa formation scolaire, intellectuelle et sociale : "Berkeley opened a totally new world to me – a world of history, ideas, ethical and moral values, scholarship, and intellectual ferment. [...] My four years there exposed me to concepts of justice, freedom and the balancing of rights and obligations that remain with me to this day." (*Ibid.*, p. 5). Par contre, Zaleznik consacre plus d'un cinquième de son chapitre, soit neuf pages, à une présentation de la Harvard Business School (HBS), dont sept pages non centrées sur la personne de McNamara. Ce dernier, quant à lui, ne consacre dans toute son autobiographie de plus de 400 pages qu'une quinzaine de lignes à son passage dans cette institution. On ne peut que s'interroger sur la pertinence de ces longues digressions dans le cadre de cette analyse, causant une rupture dans la vitesse du récit. Zaleznik ayant enseigné 43 ans à la HBS, son attachement à cette institution nous amène à supposer qu'il cherche ainsi à la mettre hors de cause.

Au terme de cette présentation, il apparaît que l'approche littéraire du chapitre d'Abraham Zaleznik nous a permis de mettre en avant l'habileté rhétorique de l'auteur qui – sur la forme –, grâce au discours rapporté, parvient à exprimer – sur le fond – sa thèse de façon tacite, mais incisive. En effet, nous avons démontré que l'argumentation du chercheur vise à présenter Robert S. McNamara comme un manager bien plus que comme un leader. Il semble ainsi que Zaleznik ait voulu, à travers l'exemple de l'ex-secrétaire à la

Défense, soutenir la thèse développée dans son article de 1977, "Managers and Leaders: Are They Different?", qui élabore une dichotomie manichéenne de ces deux types de dirigeants⁶. Or, comme nous l'avons relevé précédemment, cet argument n'est défendable qu'en passant sous silence nombre d'éléments contradictoires.

De plus, alors qu'il présente McNamara comme un homme qui – malgré une formation adéquate pour accéder à des postes de direction et d'indéniables qualités personnelles⁷ – n'avait pas l'envergure d'un secrétaire à la Défense en temps de guerre, Zaleznik ne se demande à aucun moment dans quelle mesure il est possible de former un individu aux fonctions de dirigeant. Or, dans son article de 1990, il avance que: "From the elementary school to the university, [education] encourages mediocrity because educators rely on programs and procedures rather than developing personal leadership to maintain vitality in purpose and action. Education has become a dismal exercise in maintaining control instead of creative activity to foster curiosity, exploration, and learning." Si elles s'engageaient dans cette voie, ces institutions contribueraient davantage à préparer leurs étudiants aux fonctions de direction.

Outre ce manque de réflexion sur la formation, Zaleznik ne mentionne pas non plus le nécessaire travail sur soi de tout dirigeant en devenir. En effet, comme le rappellent Tézenas du Montcel et Ramanantsoa (1994): « Une bonne formation, à elle seule, ne garantit pas le succès professionnel, il faut une maturation de la personnalité

toute entière [...], une prise de conscience d'eux-mêmes que la mécanique du système éducatif ne leur fera pas franchir. » Cela suppose donc un long et difficile travail intrapsychique, un effort cognitif et affectif afin de mieux se connaître et de savoir se contrôler. Ainsi, le dirigeant doit développer une attitude à l'introspection pour progresser dans son rôle (Mintzberg, 1999). Au-delà des caractéristiques innées de l'individu, il importe donc d'acquérir et de développer des compétences propres. Mais comme le souligne Reitter (1994): « Un talent se cultive par la pratique, mais apprendre un talent ne peut se réduire à une pratique. » Or, c'est à l'éducation d'accélérer cet apprentissage.

Enfin, il ressort de cette analyse que le lecteur, chercheur ou praticien, ne doit pas perdre de vue l'inévitable subjectivité dans la narration et, en particulier, dans la narration du dirigeant. Si celle-ci peut être clairement présentée par son auteur, elle peut également être orientée de façon voilée, comme nous venons de le voir à travers la critique herméneutique de l'article d'A. Zaleznik. Certes, rien n'est jamais raconté de façon neutre. Tout énoncé correspond à un double choix: choix de ce qui est raconté et choix de la façon de le raconter. Tout récit est donc pris dans un acte de communication qui comporte des visées, des intentions, des effets recherchés (Reuter, 2000). Ce qu'il est intéressant de relever ici est le fait que, en tant que psychanalyste, Zaleznik aurait dû être sensible à cette subjectivité, et tenter de la contrôler. Or, en ne collectant que les informations

6. Il ressort également de cette dichotomie une valorisation typiquement nord-américaine du leader positif, sans mention aucune du leader-tyran, présent dans les travaux européens sur les dirigeants.

7. Zaleznik, p. 241.

bénéfiques à la thèse qu'il souhaitait implicitement défendre, il n'a pas complètement opéré le recul nécessaire à l'élaboration d'un travail de recherche rigoureux – ou, pour reprendre le terme employé par le psychanalyste Devereux (1980), il n'a pas pleinement procédé au contre-transfert du chercheur. Ainsi, l'interprétation littéraire est pertinente dans la mesure où elle permet d'écarteler les dangers de la compréhension sponta-

née, d'étayer des hypothèses de travail ou d'ouvrir de nouvelles voies pour appréhender, par exemple, la fonction de dirigeant. Toutefois, comme le fait remarquer Barthes (1966), « Le critique ne peut prétendre “traduire” l'œuvre, notamment en plus clair [...]. Le critique dédouble le sens, il fait flotter au-dessus du premier langage de l'œuvre un second langage, c'est-à-dire une cohérence de signes. »

BIBLIOGRAPHIE

- Barthes R., *Critique et Vérité*, Paris, Seuil, 1966.
- Devereux G., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980.
- Hummel R. P., “Psychology of charismatic followers”, *Psychological Reports*, 37, 1975, p. 759-770.
- Kotter J. P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York, NY, The Free Press, 1990.
- Leonard-Barton D., “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 111-125.
- Levinson H., Price C. R., Munden K. J. et Solley C. M., *Men, management and mental health*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1962.
- McNamara R. S. et Van De Mark B., *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam*, New York, Times Books, Random House, 1995.
- Mintzberg H., « Profession : Manager. Mythes et Réalités », *Harvard Business Review*, Éditions d'Organisation, 1999.
- Neustadt R., *Presidential power: The Politics of Leadership*, New York, John Wiley, 1964.
- Prentice W. C. H., “Understanding Leadership”, *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 1, 2004.
- Reitter R., “Georges Pompidou: The Growth and Vicissitudes of Power Through Consensus”, Harvard University, 1975.
- Reitter R., « Peut-on enseigner le leadership ? », *L'école des managers de demain*, ouvrage collectif des professeurs du Groupe HEC, Economica, 1994.
- Reuter Y., *L'analyse du récit*, Paris, Nathan Université, 2000.
- Rost J.C., *Leadership for the twenty-first century*, New York, Praeger, 1991.
- Salovey P. et Mayer J., “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990, p. 185-211.
- Schiffer I., *Charisma: A psychoanalytic look at mass society*, Toronto, University of Toronto Press, 1973.

Shapley D., *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara*, Boston, Little Brown and Company, 1993.

Tézenas du Montcel H. et Ramanantsoa B., « L'enseignement de la gestion : points de vue de quatre PDG », *L'école des managers de demain*, ouvrage collectif des professeurs du Groupe HEC, Economica, 1994.

Winer J. A., Jobe T. et Ferrono C., "Toward a psychoanalytic theory of the charismatic relationship", *Annual of Psychoanalysis*, 1985, p. 12-13, p. 155-175.

Zaleznik A., *Human Dilemmas of Leadership*, New York, NY, Harper & Row, 1966.

Zaleznik A., "Power and Politics in Organizational Life", *Harvard Business Review*, May-June, 1970.

Zaleznik A., "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, 55, May-June 1977, p. 67-78.

Zaleznik A., "The Leadership Gap", *Academy of Management Executive*, vol. 4, n° 1, 1990.

Zaleznik A., "The education of Robert S. McNamara, Secretary of Defense, 1961-1968", *Revue française de gestion*, n° 159, novembre-décembre 2005, p. 45-70.

Zaleznik, p. 242, *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara*, in Shapley D., Little Brown and Company, Boston, 1993, p. 216.