



**HAL**  
open science

## Cyrano de Bergerac ou le leader héros

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Cyrano de Bergerac ou le leader héros. 2008. hal-00509687

**HAL Id: hal-00509687**

**<https://hal.science/hal-00509687>**

Preprint submitted on 14 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**Tél. 01 40 27 21 63**

**FAX 01 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

## **Cyrano de Bergerac**

This paper is built on an 'organizational' reading of 'great' texts, a reading focused on the *leader*, considering in a implicit way that he/she is a person with specific characters, circumstances being at left the background. This method is similar to the partial criticism made by the *queer critic* or the *colonial critic*. It is a reading, which consists in a de-contextualization of the literature from its category (the theater here) and its country to only retain what can be considered as relevant towards an archetype of the *leader*.

This method raises a major epistemological difficulty because of the 'over' consideration of the tragic and heroic characters of the *leader*. It is a way of generalizing the *leadership*, but within the universalism of the literature.

The following arguments of this text will be:

- an attempt to define the nature of an *organizational critic*,
- a short analysis of the cultural relativism to remind how far an archetypical production of a national culture can be understood (or not) in universal dimensions,
- an approach of the three notions of 'figure', 'person' and 'portrait',
- an analysis of the characteristics in common between Cyrano and the *leader*,
- a conclusion on Cyrano, the *leader* and the aristotelian *phronesis*.

**Yvon PESQUEUX** is Professor at CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), head of the Chair « Développement des Systèmes d'Organisation » (292 rue Saint Martin, 75 141 Paris Cédex 03, France, Phone: ++ 33 (0)1 40 27 21 63, FAX: ++ 33 (0)1 40 27 26 55, e-mail: [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr), web site: [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)). Ph D. in

Yvon PESQUEUX

Economics, University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne (1975), his special interests are Management, Philosophy and Ethics, Business and Society, Corporate Social Responsibility. He has published several scientific articles. His last books link Organization and Politics: Stakeholder Theory: A European Perspective (in collaboration with Maria BONNAFOUS-BOUCHER), Palgrave-macmillan, Basingstoke, UK, 2005, Management de la connaissance - Knowledge Management & Apprentissage organisationnel & Société de la connaissance, Economica, Paris, 2006 (en collaboration avec Michel FERRARY), Décider avec les parties prenantes (en collaboration avec maria BONNAFOUS-BOUCHER), Editions La découverte, collection « Recherche », Paris, 2006, Gouvernance et privatisation, PUF, Paris, 2007. His is also Editor of Society and Business Review (Emerald Publishing - [www.emeraldinsight.com/sbr.htm](http://www.emeraldinsight.com/sbr.htm)) and member of the SFM (Société Française de Management).

## Introduction

Le travail effectué ici relève d'une lecture très spécifique des textes, une lecture « organisationnelle » de mise en exergue de la figure du *leader*, considérant de façon implicite que c'est la personne qui compte plus que les circonstances. Cette démarche s'apparente aux critiques partielles et partiales de la littérature comme la *queer critic* ou la *colonial critic*. C'est donc un travail spécifique qui consiste à dé-contextualiser la littérature de son genre (le théâtre ici) pour ne retenir que ce qu'elle met en scène au regard d'un archétype du *leader*, privilégiant la figure du *leader* héroïsé donc charismatique.

Ce type d'approche soulève une difficulté épistémologique majeure du fait de la mise en exergue de l'aspect substantiel (*existential*), du caractère tragique et héroïque du *leadership*. Elle vise à fonder une généralité du *leadership*, mais non un universalisme, l'universalisme étant celui de la littérature.

Les arguments de ce texte seront les suivants :

- un essai de définition de la nature d'une *organizational critic*,
- une rapide analyse du relativisme culturel afin de rappeler les jalons de la compréhension d'une œuvre archétypique d'une culture nationale dans ses aspects universels,
- une approche des trois dimensions mises en avant ici, celles de figure, de personnage et de portrait,
- les caractéristiques communes à Cyrano et au *leader*,

Yvon PESQUEUX

- une conclusion sur Cyrano, le *leader* et la prudence aristotélicienne.

## **La position de la *colonial critic* en littérature comme exemple de critique partielle et partiale et comme justification d'une *organizational critic***

E. W. Said<sup>1</sup>, dans un extrait de son ouvrage publié par *Le Monde Diplomatique* démontre comment l'œuvre majeure des grands écrivains n'échappa pas à la mentalité coloniale de leur temps. Et c'est bien ce qui fonde toute la difficulté de la reconnaissance de l'Autre. En discutant la présentation généralement faite d'A. Camus comme un homme moral, il souligne l'importance du contexte immoral (le cadre algérien de l'œuvre apparaît fortuit). Il nous livre d'ailleurs sa définition de la culture : « *Premièrement, elle désigne toutes les pratiques – tels les arts de la description, de la communication et de la représentation – qui jouissent d'une certaine autonomie par rapport à l'économique, au social et au politique, et revêtent souvent des formes esthétiques dont l'une des finalités essentielles est le plaisir. J'y inclus, bien entendu, tant le savoir populaire sur les pays lointains que les discours spécialisés de disciplines érudites comme l'ethnographie, l'historiographie, la philologie, la sociologie et l'histoire littéraire. (...) Le second sens du mot culture s'instaure presque imperceptiblement. Par certaines connotations : le raffinement, l'élévation. (...) la culture atténuée considérablement les ravages de la vie moderne, urbaine, agressive, abrutissante. On lit Dante ou Shakespeare pour s'élever au niveau du meilleur... Et voilà comment la culture en vient à être associée, sur un ton souvent belliqueux, à la nation ou à l'Etat. Elle est ce qui fait la différence entre « eux » et « nous », presque toujours avec quelque xénophobie. En ce sens, la culture est une source d'identité, et en plus prompte à en découdre. (...) Dans cette seconde acception, la culture est une sorte de théâtre où diverses causes politique et idéologiques s'apostrophent. (...) Cette idée de la culture ne conduit pas seulement à vénérer la sienne, mais aussi à la croire totalement séparée des réalités quotidiennes puisqu'elle les transcende* »<sup>2</sup>. D'où le fait que l'on demande à chacun de « lire ses classiques » et que cela paraisse normal et c'est ensuite ainsi que s'établit la disjonction entre la cruauté impérialiste, raciste ou colonialiste et les productions culturelles dans un processus identitaire dont il est important de mieux cerner les contours. C'est ainsi qu'E. W. Said met en perspective *Les grandes espérances* de C. Dickens et une Australie moderne née de la conjonction de la soif du profit et de la logique des bâtisseurs d'empires, bref d'un *apartheid* social.

---

<sup>1</sup> E. W. Said, *Culture et impérialisme*, Fayard, Paris, 2000

<sup>2</sup> E. W. Said, *op. cit.*, pp. 12-14

La méthode qu'il va employer consistera donc à lire les œuvres de grands écrivains occidentaux et à les mettre en perspective au regard de cette approche de la culture pour en montrer l'aspect implicitement ou explicitement ethnocentrique sans pour autant en nier l'apport à ce qu'il est convenu d'appeler « le patrimoine de l'humanité ». C'est ainsi qu'il va nous inviter à une démonstration en partant de l'idée de « territoires superposés et d'histoires enchevêtrées » comme processus de recouvrement d'intérêts plus précis. Il conduit ainsi à nous faire accepter l'idée que la culture nationale est définie comme « porteuse » dans un processus de lavage des images d'un passé impur vers un passé pur ou de confinement de l'impur dans une rhétorique du blâme. Il met ainsi en perspective la logique de la pensée unique reposant sur le postulat de la reconnaissance de l'expérience impériale qui doit alors d'autant plus rester cachée.

Il est nécessaire de souligner l'importance accordée ici à l'analyse partielle des textes qui fonde le projet d'essayer de comprendre comment les personnages des œuvres littéraires parlent du *leader*. Il s'agit de dissocier le travail de l'écrivain de celui du lecteur afin de rendre explicite un implicite par référence à des formes plus simples, des structures permanentes. La lecture qui est faite conduit à rechercher un modèle du *leader* et après l'enquête advient le procès qui consiste à chercher la « bonne » fiction. L'homme est un raconteur d'histoires et, si nous avons vécu au V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, nous aurions raconté en tant que telle l'histoire d'Ulysse, premier grand discours que l'on peut qualifier de stratégique qui nous soit ainsi parvenu dans la culture occidentale ou encore discours à la fois héroïque et stratégique. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, il ne s'agit plus de raconter l'histoire d'Ulysse mais la réduction de celle-ci à celle du *leader* si l'on se limite à la partie héroïque. L'*organizational critic* suppose de donner un statut au(x) héros du récit.

La place des textes littéraires possède comme caractéristique de se fonder sur les parties émergées pour mener l'enquête, c'est-à-dire effectuer un travail d'exploration pour comprendre à la fois les relations « individu – organisation » et les relations entre un texte littéraire avec les forces de polarisation venant construire l'organisation. C'est cela qui constitue les enjeux de la lecture en termes d'*organizational critic*. L'étude des textes sert à tenter de saisir les enjeux, c'est-à-dire ce qui pose problème. Ce sont les interstices qui apparaissent entre le texte et les archétypes (celui du *leader* pour ce qui nous concerne ici) qui sont les objets de l'enquête. A ce titre, les textes utilisés sont considérés comme des discours véhiculaires. Tout comme pour la *colonial critic*, cette lecture peut donc être qualifiée de partielle et de partiale. Soulignons deux aspects de cette lecture des œuvres littéraires : l'accent mis sur la double dimension du singulier (le personnage dont il est question) et du générique (cette singularité aurait quelque chose à

dire de façon générique sur la figure du *leader*) et l'accent mis sur une autre double dimension, celle du particulier (au sens culturel du terme culturel) et de l'universel qui dépasse alors l'aspect « français » au sens culturel du terme du personnage et du texte. Cyrano est ici lu afin de construire un *framing* du *leader* qui vient en confirmer les traits caractéristiques. Mettre en avant ces traits à partir d'un personnage consiste à mettre l'accent sur la façon dont le *leader* effectue une construction narcissique du monde. Une telle lecture construit autour d'un personnage une « belle histoire » qui va dans le même sens que celles qui sont racontées à propos des *leaders*. Mais une telle lecture peut tout aussi bien être conduite de façon critique. Elle renouvelle en tous les cas le statut de l'empirique en sciences des organisations, l'empirique dont il est question ici étant construit sur des textes littéraires et non des études de cas. Il s'agit donc en quelque sorte de textes littéraires pris considérés comme des études de cas mais aussi quelque chose de différent puisque construit sur une lecture de textes littéraires.

La lecture effectuée ici se construit dans le sens de l'héroïsation du *leader* et de sa critique et repose sur deux aspects :

- la mise en exergue des figures organisationnelles du *leader* considérées selon une approche subjective et des modalités de leur compréhension,
- la quête d'une structure élémentaire significative pour la compréhension de notre société au travers du recours à la notion de *leader*.

Ces deux aspects sont complétés par une tentative de construire l'anthropologie d'un *leader* dans l'univers des organisations.

Notre travail reprend ici ce processus de « lavage » en ne regardant Cyrano que sous l'angle de la figure du *leader*. La dimension du personnage comme archétype de « la France éternelle » sera ainsi passée sous silence. Rappelons brièvement que la pièce date de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en France, à une époque où les nationalismes se développent en Europe avec, en outre, la défaite française de la guerre de 1870 qui ampute la France de l'Alsace et de la Lorraine. Le siège d'Arras de 1640 (une conquête) lui sert de contrepoint dans la pièce dans la mesure où il s'agit d'une victoire. Mais la pièce, qui connut immédiatement un énorme succès, a servi aussi de pôle de d'identification à la nation à une époque où celle-ci était mise à mal par l'affaire Dreyfus. Cyrano est gascon, comme Henri IV, le roi qui refonda la France après les guerres de religion. C'est donc aussi un clin d'œil à l'antisémitisme qui se développa lors de l'affaire Dreyfus. Mais la référence à la Gascogne est aussi un moment important de la construction de l'identité de la France (contre l'Angleterre avec la Guerre de cent ans). La figure de Cyrano bénéficie aussi de celle du mousquetaire, dont les traits sont ceux de la bravoure, de la

loyauté à leur roi et de la ruse. Le *leader* peut donc être *leader* tout en étant au service du roi.

La référence à la figure du gascon comporte aussi, comme dans les *Trois Mousquetaires*, la caractéristique d'être une figure de l'homme d'esprit. Mais, tout comme les traits de caractère du révolté romantique, ceci ne peut être validé comme tel dans la lecture donnée ici.

## **Le relativisme culturel**

Une telle lecture reprend sous un autre angle la question déjà soulevée par Goethe quand il mentionne la double dimension d'une œuvre littéraire : son universalisme et sa spécificité culturelle. Il posait en effet la question de savoir ce qu'un non allemand pouvait comprendre d'une œuvre littéraire allemande, qui plus est quand elle était traduite. L'accession à l'esthétique du texte original pose la question de la compréhension culturaliste d'une œuvre. L'esthétique du texte traduit en une autre langue peut en effet poser la question de la perte de l'esthétique d'origine, sans compter que traduction est aussi ré-interprétation. Mais il en défendait la position universaliste de l'apport au patrimoine de l'humanité. Elle soulève d'ailleurs la question de la connaissance de Cyrano par l'Autre. L'*organizational critic* repose en quelque sorte sur l'évidence de la connaissance du personnage par tous et vient au moins poser la question, dans ce texte, de l'obligation (ou pas) de résumer le texte avant d'en parler.

A. Finkielkraut<sup>3</sup> pose la question du relativisme culturel dans *La défaite de la pensée* quand il oppose la pensée des Lumières et les enjeux d'universalité des concepts de sa philosophie politique avec le relativisme culturel tel qu'il se développe à l'heure actuelle. Sa démonstration va reposer sur la référence aux auteurs contre-révolutionnaires français et aux romantiques allemands dans la réhabilitation des préjugés utiles qu'ils vont élever à la dignité de culture.

C'est ce qui se passe aujourd'hui avec le glissement de la compréhension du concept de culture du plan de l'universalité vers celui du contingent et de l'utile. C'est à ce titre que le contrat social, dans sa vocation à l'universalité, va être remis en cause la dernière version, la plus relative, étant exprimée aujourd'hui au travers de la notion de « partie prenante ».

---

<sup>3</sup> A. Finkielkraut, *La défaite de la pensée*, Gallimard, Paris 1987  
Yvon PESQUEUX

L'auteur va ainsi commenter la position de C. Lévi-Strauss qui défend l'universalité de la condition humaine en mettant en avant la contradiction de la pensée des Lumières, sans pour autant en invalider les concepts : l'impossibilité de classer par ordre de perfection croissante les formes que se donne l'humanité dans l'espace et dans le temps, donc l'invalidation du concept de civilisation où les valeurs que défendent les philosophes des Lumières peuvent être considérées comme un modèle. Le message de C. Lévi-Strauss est en effet très subtil car s'il ne s'agit pas d'ouvrir les Autres à la Raison mais de s'ouvrir à la Raison des Autres. Il ne s'agit donc pas de défendre un relativisme des « Raisons ». La redécouverte des sociétés sans écritures par les ethnologues du XX<sup>e</sup> siècle conduit à une tout autre démarche que la référence à l'homme de nature chez J.-J. Rousseau : il s'agit de naturaliser la culture occidentale en affirmant la référence à un inconscient de même nature ou, comme M. Foucault<sup>4</sup> le souligne dans le droit-fil de la philosophie du soupçon, d'affirmer « l'absolue dispersion » des systèmes de pensée et des pratiques sociales. L'homme disparaît ainsi comme sujet autonome et devient, comme le souligne A. Finkielkraut, « objet » sur lequel s'exercent des forces ou s'impose le jeu de structures. On aboutit à une conception qui légitime le fait que chaque groupe possède sa culture, chaque culture ses valeurs morales, ses traditions et ses règles de comportement et la réception « tolérantiste » à celle des Autres. Rappelons que le tolérantisme repose sur le respect contemplatif de la différence avec les Autres et exprime donc la volonté de ne pas les comprendre. A. Finkielkraut souligne le projet xénophobe qui se trouve ancré dans le relativisme culturel au regard des actes du XX<sup>e</sup> siècle, d'où le fait qu'il en critique aussi sa légitimité en mettant l'accent sur l'ambiguïté de la notion de société pluriculturelle qui paraît défendre la diversité face à l'homogène mais dont le relativisme est tout aussi réactionnaire. Cette position conduit à subordonner les choix éthiques aux réflexes ethniques avec les dérives que cela comporte. C'est d'ailleurs cette perspective relativiste qui fonde aussi la référence au tribalisme et au localisme, voire au terroir quand elle est vue de façon idéologique. Et A. Finkielkraut revient à Goethe et à son projet de littérature universelle en soulignant combien la prise en compte des différences en épuise le sens en faisant comme si seul un Français pouvait comprendre une oeuvre française, produit de la culture française.

Il est enfin possible de souligner le lien entre la perspective relativiste et la Raison utilitaire : « *Envisageant le monde dans une perspective purement technique, (le bourgeois) n'admettait que les réalisations pratiques et les savoirs opérationnels. Et tout le reste - tout ce qui n'était pas fonctionnel, comptable, exploitable - était littérature. Bref, c'est la raison instrumentale ou, pour parler comme Heidegger, la*

---

<sup>4</sup> M. Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris 1966, p. 397  
Yvon PESQUEUX



« pensée calculante » qui a fait entrer la pensée méditante (ce que nous appelons ici : culture) dans la sphère du divertissement : « La technique comme forme suprême de la conscience rationnelle (...) et l'absence de méditation comme incapacité organisée, impénétrable à elle-même d'accéder à un rapport avec « ce qui mérite qu'on s'interroge » sont solidaires l'une de l'autre ; elles sont une seule et même chose »<sup>5</sup> <sup>6</sup>. La primauté de la Raison utilitaire et la légitimité du culturalisme conduisent alors à la réhabilitation de l'individualisme occidental mais confondant l'égoïsme (ou, de façon plus édulcorée, l'intérêt) avec l'autonomie et l'autonomie avec la liberté. Là où la philosophie des Lumières défendait l'idée que combattre l'ignorance était facteur de Liberté, l'homme soumis à l'instinct et aux traditions dont il ne peut rompre en oublie le sens.

## Figure, personnage et portrait

L'*organizational critic* conduit à considérer les œuvres littéraires comme des contes possédant les caractéristiques suivantes : victoire du « bien » sur le « mal », du « héros » sur les « méchants », etc.<sup>7</sup> Rappelons les éléments que met en avant A.-J. Greimas<sup>8</sup> dans la structure d'un récit : l'épreuve qualifiante où le personnage acquiert des compétences par apprentissage, rencontres, rites initiatiques, l'épreuve décisive où le personnage agit en surmontant les difficultés et l'épreuve glorifiante où le personnage est reconnu sur la base de ses actions et où il tire le bénéfice de ses actions du fait de la reconnaissance d'autrui. Cette structure est également constitutive de l'archétype du *leader* à partir d'un modèle « but – idéal – volonté » (F. Jullien<sup>9</sup>). Nous sommes alors face à l'exemplaire que nous essayons de reproduire. L'idéal est au-delà de l'expérience et c'est vers lui que nous tentons de soumettre la pratique. Le *leader* trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d'un entendement qui conçoit le meilleur qu'il soumet à sa volonté de réalisation. Être le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur. Or, F. Jullien nous invite à nous interroger sur le fait de savoir si cette efficacité du modèle que nous constatons au niveau de la production (*poiesis*) peut valoir aussi dans le domaine de l'action qui a sa fin en elle-même, celui de la *praxis*, dans l'ordre, comme dit Aristote, non plus de ce qu'on « fabrique », mais de ce qu'on « accomplit ».

Si l'homme est un raconteur d'histoires, il se pose le problème du passage des histoires à l'Histoire car, avant d'être colportées ou de nourrir le colportage, elle sont racontées.

<sup>5</sup> Heidegger, *Dépassement de la métaphysique* in *Essais et conférences*, Gallimard, coll. Tel, 1980, p. 100

<sup>6</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, p. 146

<sup>7</sup> V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970

<sup>8</sup> A.-J. Greimas, « Préface », in J. Courtès, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette Université, Paris, 1976

<sup>9</sup> F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996

Rappelons au préalable que l'Histoire comme discipline des sciences humaines remonte bien aux histoires. Ceci a été souligné par H. Arendt qui fait remonter la filiation à l'histoire de la ruse d'Ulysse racontée par Homère dans l'Odyssée, ruse d'Ulysse qui prenait la suite de l'histoire des ruses de la Guerre de Troie. Mais convenons aussi de l'usage que fait Hérodote de l'histoire et qui nous conduit à la discipline actuelle dont l'objet est, rétrospectivement, de tirer des enseignements du passé pour éclairer à la fois le présent et l'avenir. Le modèle historique est fondamentalement explicatif, prédictif et anachronique. Le passage de l'histoire au colportage se construit sur le statut de l'exemplarité du récit. L'unicité du récit nourrit la généralité du projet du colportage. On colporte en racontant et pour raconter, on s'attend à ce que les faits finissent par entrer dans les catégories du colportage. Le récit, mué en exemple, nourrit l'idéologie d'une universalité des figures et des pratiques managériales. La singularité du récit n'est tolérée que pour mettre en avant l'héroïsme du *leader* comme personnage à glorifier surtout dans son maniement rusé des outils.

L'histoire racontée est aussi la quête de la « bonne raison » d'en parler, « bonne raison » qui ne trouve ses racines que dans le présent du contenu. Le projet de caractériser un objet de récit à partir du *leader*, permet de justifier que des caractères puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. La justification choisie porte en elle les « bonnes raisons » de lire comme on lit. L'*organizational critic* va donc supporter les « histoires » dans des postures qui vont relever soit du « continuisme » (par référence à des permanences), du « discontinuisme » (par référence à des ruptures), Et c'est bien cette référence à une conception du temps qui construit l'historicité de la posture. Il s'agit ici alors de recourir au récit comme démonstration de la substance du *leader*.

L'*organizational critic* est, en définitive, confrontée à deux obstacles :

- la représentation d'un mode d'agir dans les catégories d'un autre, c'est-à-dire par recours à un archétype,
- la difficulté de rendre les récits producteurs de connaissances.

En cela, il s'agit de valider une double dimension théorique et prophétique : théorique dans un projet de rationalisation utilitariste et prophétique car la matérialisation qui en est le produit est aussi « déspiritualisation » du récit. L'*organizational critic* conduit à considérer de façon très particulière les figures de style, en opérant comme s'il s'agissait, avec le *leader*, de retrouver chaque fois dans les textes sa métaphore.

L'interprétation de la métaphore est considérée trois aspects d'ampleur croissante :

- le transport (forme de la rhétorique classique) qui concerne le mot choisi et la forme qu'il indique,

Yvon PESQUEUX

- la ressemblance (dont le décodage relève de perspectives sémiotiques ou sémantiques) qui concerne la phrase et ce qu'elle indique,
- la co-naturalité (d'ordre herméneutique) qui concerne le discours et vise la proximité des références.

Comme le souligne P. Ricoeur<sup>10</sup>, la métaphore suppose une co-référence entre deux termes qui fonde ce qui va créer les signifiants qui constitue la référence de la métaphore. L'aspect le plus important du recours à la métaphore est celui de la libération du discours. Elle conduit à proposer une conception du monde à partir d'une invention. Il faut également signaler le synchronisme qu'elle établit entre l'objet d'origine et l'invention du monde qui est la sienne. Il est donc nécessaire d'envisager le statut de l'analogie dans le processus de connaissance qui sert à représenter le *leader*. N'oublions pas le rapport qui s'établit entre la justification qui est liée au jeu des interactions sociales et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate, donc capable, dans le champ des sciences des organisations, de caractériser un sujet comme le *leader*. En effet, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les « bonnes raisons » qui fondent la référence. Les éléments d'un modèle qui préexiste vont, en quelque sorte, le justifier et venir le renforcer dans un processus d'auto-réalisation.

Il est nécessaire aussi de se référer à la notion de figure car, tout comme le modèle, mais de façon plus « graphique », la figure est une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel, mais aussi un modèle au sens normatif du terme. La référence à des figures est ainsi particulièrement importante en sciences des organisations : le *leader*, le client, l'actionnaire constituent des figures souvent mobilisées aujourd'hui. Mais il en va aussi de celle de configuration qui lui est associée. La différence entre « figure » et « configuration » provient de l'aspect actif de l'identification (pour ce qui concerne la figure) et de l'aspect passif de l'identification (pour ce qui concerne la configuration). Mais tant pour la figure que pour la configuration, soulignons qu'elles préexistent le plus souvent à l'usage qui en est fait, comme préjugé en quelque sorte. Il en va ainsi de « grandes figures » telles que celles du *leader*, du client, du fournisseur, de l'actionnaire, etc.

On peut évoquer l'idée de l'émergence des figures comme étant la résultante de la combinaison de faits ou de personnes « stylisés », c'est-à-dire une représentation partielle et partiale. Aucun être humain n'a jamais été un *leader*, il a toujours été beaucoup plus que cela. Avec la figure, il est bien question d'une fiction instituante, à vocation performative, c'est-à-dire tendant à créer les éléments de « réalité » allant dans

---

<sup>10</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris 1975  
Yvon PESQUEUX

le sens du discours. C'est donc un stéréotype qui peut tout aussi basculer vers l'idéal type (sa face claire) que vers le préjugé (sa face sombre). A ce titre, l'usage de la figure peut donc être totalement idéologique (transformation de passions en valeurs, simplification, incantation, distinction entre des facteurs amis et des facteurs ennemis, etc. – cf. J. Baechler<sup>11</sup>, Y. Pesqueux<sup>12</sup>). Mais aussi, tout comme le concept de représentation, celui de figure appartient lui aussi au champ lexical du théâtre avec le thème de la figuration. Le recours à la notion de figure est « *au delà des appréciations de valeur morales et esthétiques aussi bien que scientifiques. Dans ce domaine, ce qui importe d'abord, ce n'est pas de savoir si quelque chose est bon ou mauvais, beau ou laid, faux ou exact, mais le genre de Figure auquel il appartient* » (E. Jünger<sup>13</sup>).

La figuration est donc aussi bien autre chose que le jeu des apparences dans une perspective de déclassement de la critique. En ce sens, figure et figuration ont pour objet de faire apparaître l'invisible, de le représenter. Il en va ainsi des personnes (le plus souvent les dirigeants pour ce qui nous concerne ici) qui, érigées de façon symbolique en personnages, deviennent ensuite des figures. Le *leader* est, comme au théâtre, celui qui joue un rôle dans l'organisation sur la base d'un imaginaire (possibilité de s'identifier à un personnage idéal ou de dissimuler sa personnalité) et d'un aspect fonctionnel (en rapport avec une situation donnée), rendant possible la conception d'un idéal type du rôle venant combiner les buts organisationnels et les buts personnels. Et c'est bien du concept de rôle que l'on part pour déboucher sur celui de jeu, c'est-à-dire celui qui est autorisé à jouer à la fois parce qu'il possède le statut *ad hoc* et parce qu'il connaît les règles du jeu. La trilogie « rôle – jeu – stratégie » conduit aussi à évoquer la notion d'influence (cf. R. Katz et L. Kahn<sup>14</sup>). C'est en effet l'influence qui ouvre la perspective d'une représentation à la fois intentionnelle et interactionnelle et la dualité rationalité substantive (des valeurs) et rationalité procédurale (des comportements codifiables).

Avec le mot de figure, il est également possible d'évoquer celui de visage, la figure comme expression permettant ainsi de donner un visage au monde, mais sans être obligé de le spécifier. La figure est en effet plus superficielle que le visage car il s'agit bien de se débarbouiller la figure et de prendre soin de son visage. On ne peut en effet « prendre » une figure par le regard, la figure permettant de voir sans voir, de défigurer un visage que l'on ne peut dévisager donc de représenter.

---

<sup>11</sup> J. Baechler, *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Gallimard, Paris 1976

<sup>12</sup> Y. Pesqueux, « Discussing the Company : Model, Metaphor and Image », *Management Decision*, 37/10, 1999, p. 817-824

<sup>13</sup> E. Jünger, *Le travailleur*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 2001 (éd. Originale, Berlin, 1932)

<sup>14</sup> R. Katz & L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1966, 1978

Mais figuration et configuration ne peuvent-elles être à l'origine de défigurations, la première en conduisant à mobiliser des preuves allant contre elle et la seconde en proposant un ordre du monde certes appréciable mais *in fine* fragile car infondé. C'est ainsi que, pour ce qui concerne l'organisation, des logos, des slogans, des personnes transformées en personnages et en figures en construisent les représentations. Comme le signale L. Magne<sup>15</sup>, il s'agit alors d'en faire des « abstractions personnifiées » venant dédouaner le réductionnisme qu'elles opèrent du jugement de valeur qui lui est inhérent.

Avec cette perspective, c'est une manière de signifier les précautions à prendre quand il s'agit de se confronter aux « héros » littéraires dans la perspective de fonder une analyse des œuvres au travers du prisme du *leadership*. Leur héroïsme se trouve décontextualisé de l'œuvre littéraire. C'est ainsi que la dimension de héros romantique, à la limite impressionniste, ne nous intéresse pas ici.

Il en va de Cyrano, comme des autres personnages puisqu'il s'agit de voir ce qu'il peut confirmer du *leader*, et donc aussi ce qu'il ne confirme pas. Ces personnages ont en commun d'être des personnages extraordinaires (cf. Don Quichotte), cette dimension extraordinaire étant ce qui distingue le *leader* des autres, même si l'aspect extraordinaire des personnages relève esthétiquement de l'extravagance.

De nombreuses situations viennent souligner cela dans Cyrano. C'est par exemple le cas de la tirade du nez (acte 1, scène 4), de celle de l'acte 1, scène 5 dans laquelle il compose un poème en se battant enduel, etc.

Cyrano sert ici de métaphore du *leader* car c'est à travers lui que l'on cherche à le retrouver. Le personnage étant lui-même défiguré par la grosseur de son nez, il semble éviter le soupçon de défiguration du texte opérée par l'*organizational critic*. Le personnage est ainsi plus un caractère qu'un portait (statique), c'est-à-dire une figure qui approfondit les traits saillants, trait saillants qui sont aussi objet d'usure dans le temps. Cette usure est d'ailleurs l'objet du passage d'un Cyrano dans la force de l'âge (au début de la pièce) à un Cyrano quinze ans plus tard. Ceci nous indique d'ailleurs aussi l'usure possible du *leader*.

## **Les caractéristiques communes à Cyrano et au *leader***

---

<sup>15</sup> L. Magne, *Le concept de « Sciences de Gestion » a-t-il un sens ? – Exploration de l'épistémologie des sciences de gestion*, Mémoire de DEA, Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

## - **Aspect épique et esthétique (la beauté du geste et la théâtralité)**

Cyrano est un vaillant guerrier qui manie aussi bien l'épée que la plume, sans pour autant que l'usage de ces deux « armes » ne brise sa solitude (une caractéristique archétypique du *leader*). Cette solitude est ici mise en exergue de façon pathétique. Il les manie avec panache. Dans la pièce de théâtre, la dextérité du maniement des armes et des lettres est l'expression du panache du personnage, panache souligné par le costume de mousquetaire de Cyrano, avec la cape, l'épée et le chapeau avec une grande plume. On retrouve là deux autres caractéristiques du *leader* : la maîtrise de la stratégie et l'éloquence rhétorique nécessaire pour convaincre les autres de le suivre.

Dans une lecture classique, Cyrano n'existe que par rapport à son « double » féminin, Roxane, reine d'éloquence. Mais dans une lecture orientée vers le *leadership*, Cyrano et Roxane ne font qu'un puisque toute la pièce est faite pour qu'ils se distinguent des autres personnages. Il en va particulièrement ainsi dans la scène 7 de l'acte III, la scène du balcon au cours de laquelle Cyrano souffle les mots répétés par Christian, qui manque d'éloquence, pour mieux séduire Roxane.

La théâtralité est inhérente à toute pièce de théâtre, puisque c'est la base de son esthétique. Il en va de même du *leader* dans sa vocation à être mis en scène. Mais soulignons combien la théâtralité de Cyrano est entre en phase avec la dimension obsessionnelle de l'exercice du pouvoir inhérent au *leadership*. Tout comme Cyrano, le *leader* n'échappe pas à son rôle.

## - **La bravoure**

Cyrano possède deux dimensions de bravoure : une liée à sa personnalité et l'autre liée aux circonstances. C'est la collision des deux qui produit différentes scènes de la pièce (la scène du balcon de l'acte 3, scène 7, par exemple). La bravoure du héros pousse au paroxysme le courage, souvent posé comme étant un des archétypes du *leader*.

## - **L'imposture et le « mentir vrai »**

La position de pouvoir du *leader* le conduit à devoir « mentir vrai » pour parvenir à ses fins. C'est d'ailleurs là que peuvent apparaître les dérives vers le *leader toxique*. Cyrano est à cet égard un maître du « mentir vrai » au regard de son amour pour Roxane sans pour autant le faire de façon cynique pour parvenir à ses fins. Ce « mentir vrai » constitue d'ailleurs le support de la trame de la pièce tout comme il constitue la trame de la communication biaisée du *leader*. Le mensonge dont il est question est effectué dans un but de manipulation face à la crédulité légitime des interlocuteurs. Le mensonge est là pour susciter la croyance des autres par rapport au personnage qui ment. Il vient en quelque sorte pour ne pas troubler la relation de confiance par un accroc.

- **La gourmandise de la duègne (métaphore de l'employée) qui met en avant la dimension extraordinaire du *leader***

La duègne est dans la pièce l'archétype de la personne au service (acte 2, scène 5) avec la dimension basse de la gourmandise, dimension valorisant d'autant les dimensions hautes de Cyrano (la générosité ici). La gourmandise peut ainsi être considérée comme la représentation des attentes limitées des subalternes. Par contre, Cyrano comme *leader* est au service du roi de manière noble. Sa position subalterne contraste d'autant avec celle de la duègne en mettant d'autant plus en évidence les dimensions de son intelligence rusée et de son habileté (sa double habileté dans les armes et dans les lettres). Les deux dimensions de son aptitude sont aussi celles qui déclenchent les réactions de haine et de vengeance (celle du vicomte de l'acte 1, scène 4, par exemple). Mais l'idée de délégation se retrouve dans le thème du « double » (de Cyrano et de Christian).

- **L'importance de l'apparence et du visible**

L'apparence et le visible, ces deux aspects se situant en tension, construisent la dualité qui fonde aussi bien le personnage de Cyrano que celui du *leader*. Le *leader* se caractérise par le fait qu'il est visible. C'est ainsi qu'il est reconnu par les autres. Le jeu de l'apparence visible est fondamental dans Cyrano, qu'il s'agisse de son attitude vis-à-vis des personnages secondaires comme Lise (acte 2, scène 3) à qui il cache la douleur et l'importance de sa blessure de même qu'à Roxane pour le moment de sa mort (acte 5, scène 5). Il en va de même pour Roxane dans la constance de sa douleur (acte 5, scène 2) dans laquelle elle réaffirme sa fidélité à Christian pourtant mort depuis 15 ans. Cette

importance de l'apparence et du visible sert d'autant plus à masquer le caché, essentiel dans la pièce, avec le mensonge de Cyrano à Roxane sur son amour pour elle comme sur son dédoublement au travers du personnage de Christian. Ce cynisme de l'apparence est aussi celui qui fonde l'instrumentalisation de l'Autre (des subordonnés comme des pairs) aux fins du *leader*. C'est aussi ce qui fonde la réputation et le support de la glorification, de Cyrano comme du *leader*.

### - **L'insatisfaction**

L'insatisfaction vaut aussi bien pour le *leader* que pour Cyrano. Elle marque la tension qui constitue la substance des deux personnages. C'est ce qui fait du *leadership* un processus qui résiste au temps et non pas seulement un état. C'est ce que l'on retrouve dans la quête ratée de l'amour de Roxane par Cyrano. Fidélité à la quête et trahison du « mentir vrai » sont les deux dimensions de la connectivité du *leader* qui, parce que figuré comme tel, est condamné à la solitude et à la connectivité. La quête sans fin qui caractérise Cyrano et Roxane est représentation de l'intériorisation et de l'incarnation de leur mission, ces deux aspects étant ce qui permet de réunir, dans la même personne, pouvoir et autorité. Il faut attendre la fin de la pièce pour que la mort, usure ultime, vienne dénouer le quiproquo. De la même manière, Roxane reste fidèle à Christian longtemps après sa mort. C'est bien cette quête sans fin qui vient nouer la certitude de la valeur du personnage et l'incertitude du temps. La certitude est ici celle de l'amitié et de l'amour, l'incertitude est celle des circonstances. Cette permanence de la quête est un appel à la fidélité au contexte et aux personnes et marque la partialité inhérente à la notion de loyauté. Etre loyal est, rappelons-le, choisir ses amis. Cyrano aurait ainsi dû se battre en duel avec Christian (Acte II, scène 9) comme il l'avait fait avec le vicomte à propos de son nez (Acte I, scène 4).

### - **Les fractures**

La tension dramatique de la pièce est celle qui fonde les dualités de l'amitié et de la haine, du devenir ami et d'être ami (Cyrano et Christian), du devenir amoureux et d'être amoureux (Cyrano et Roxane, Roxane et Christian). L'amitié est aussi ce qui est là pour empêcher la trahison, faisant aussi bien du *leader* que de Cyrano des personnages « certains ». Amitié et trahison ont en commun d'ignorer ce qui est « étranger ».



## **Conclusion : Cyrano, le *leader* et la prudence aristotélicienne**

Et pourtant, quand les circonstances ont fixé l'idéal, comment se fait-il qu'elle laisse aussi démunie face à la manœuvre quotidienne sauf à se référer à des personnages extraordinaires comme Cyrano ou le *leader* ? Aristote nous invite à la manœuvre par référence à la sagesse pratique, la prudence sans se référer pourtant à une personification spécifique. Le héros existe peut-être mais pas le *leader*. La prudence n'est ni une science, ni un art puisqu'elle vise à l'action et non à une production donnée. C'est en cela qu'elle constitue la substance du *leader* et permettrait de le distinguer des autres, ceux qui ne le seraient pas. Avec la prudence interviennent la justesse du coup d'œil, la vivacité d'esprit et la capacité de jugement. Et par la prudence se trouvent réhabilités les hommes qui administrent les maisons et les cités, dont Périclès figure le héros. Aristote questionne la vocation de déduire le particulier du général et l'action des principes. Il nous invite alors à définir la prudence à partir de l'homme prudent et nous voilà renvoyé du monde des idées à celui des phénomènes et confronté aujourd'hui au *leader*. La prudence ne peut plus alors se définir que par rapport à des individus singuliers qui se distinguent des autres. Arrêtons-nous un instant sur le contenu de la prudence aristotélicienne dans ce qu'elle est en mesure de fonder la façon dont nous nous représentons l'action encore aujourd'hui et les interactions sociales à partir de la dissociation entre l'un et les autres, entre le singulier et le général. Elle éclaire comment le discours de l'homme singulier qui nous concerne ici, le *leader*, est considéré comme s'il pouvait nous raconter son histoire au travers de Cyrano.

## Introduction

This text has been built on a very specific reading of literary texts, an ‘organizational’ reading according to the figure of the leader, considering in an implicit way that the person counts more than the circumstances. This method can be paralleled to the partial critics as the queer critic or the colonial critic of literature. It is a specific reading built on a de-contextualization of the literature genre (the theater here) to only stress what is relevant towards an archetype of the leader.

This kind of approach raises a major epistemological difficulty because of the reduction of the existential aspect of the leadership to an heroic character. It aims to confirm the general aspect of the leadership, but not in a universalism, this universalism being that of the literature.

The arguments of this text are as follows:

- An attempt to define the nature of an ‘organizational critic’,
- A short analysis of the cultural relativism to remind the milestones of the understanding of an archetypal masterpiece of a national culture in its universal aspects,
- An approach of the three dimensions advanced here, that of the figure, the character and the portrait,
- The characteristics in common between Cyrano and the leader,
- A conclusion on Cyrano, the leader and the aristotelian *phronesis*.

## The colonial critic in literature as an example of a partial criticism and as a justification of an ‘organizational critic’

E. W. Said<sup>16</sup>, in an extract of his work published in *Le Monde Diplomatique* demonstrates how major pieces of famous writers did not escape the colonial mentality of their time. This reading has been called a ‘colonial critic’ in literature. It is what creates the difficulty of the understanding of the Other. By discussing the general presentation made of A. Camus as a moral man, he underlines the importance of the immoral context of his texts (the colonial Algerian framework of his texts seems fortuitous). E. W. Said’s<sup>17</sup> definition of culture is: “At a first place, it indicates all the practices - such as the arts of description, communication and representation - which has a certain autonomy regarding the Economics, the Social and the Politics, and often taking aesthetic forms among which one of the essential ends is pleasure. I naturally

---

<sup>16</sup> E. W. Said, *Culture et impérialisme*, Fayard, Paris, 2000

<sup>17</sup> E. W. Said, *op. cit.*, p. 12-14

include there the popular knowledge on distant countries as well as the specialized discourses of erudite disciplines such as Ethnography, Historiography, Philology, Sociology and the history of literature (...). The second meaning of the word culture is almost imperceptibly established. Through certain connotations: the refinement, the elevation (...) culture considerably eases the devastation of the modern, urban, aggressive, mind-numbing life. We read Dante or Shakespeare to rise at the level of the best. And here is how the culture comes to be associated, on an often belligerent tone, to the nation or to the State. It is what makes the difference between 'them' and 'us', almost always with some xenophobia. In this sense, culture is a source of identity, quickly aggressive (...). In this second meaning, culture is a sort of theater where different causes, political and ideological causes, shout out (...) This idea of culture does not only lead to worship it, but also to consider it as totally separated from the daily realities because it transcends them". This is why we are asked 'to read our classics' and it is then that an establishment of a disjunction is made between the imperialist, racist or colonialist cruelty and the cultural productions in an identification process. And E. W. Said puts in perspective C. Dickens' *Great Expectations* and a modern Australia arisen from the conjunction of the thirst for profit and the logic of the empire builders, in brief a social apartheid. The method he has used consist in reading the masterpieces of great western writers and putting them in perspective towards this approach of culture to show the aspect of its (implicitly or explicitly) ethnocentricity without denying their contribution to what has been called 'the patrimony the humanity'. And he invites us in a demonstration by suggesting the idea of 'superimposed territories' and of 'muddled histories' as process of covering more precise interests. He advances this to make us accept the idea that a national culture is defined as a 'mask' in a process of impure past image washing towards a pure past or as a seclusion of the impure in a rhetoric of the disapproval. He puts in perspective the logic of the main stream based on the postulate of the recognition of the imperial experience which has then to remain the most hidden as possible.

It is necessary to stress the importance given here to the partial analysis of texts which founds the project to try to understand what the characters of literature masterpieces reveal about the leader. It is here question to dissociate the work of the writer from that of the reader who renders explicit the implicit permanent structures in reference to simpler forms. The reading made here confirms a model of the leader and the assessment takes place after the inquiry, which consists in looking for the 'good' fiction. The human being is a storyteller and, if we had lived during the V<sup>o</sup> century BC, we would have narrated Ulysses' story, first 'big' discourse which can be considered as strategic for the western civilization or, at the same time, heroic and strategic. At the

beginning of the XXI<sup>o</sup> century, it is no more question of telling Ulysses' story but its reduction to that of the leader if we limit ourselves to the heroic part. An organizational critic allows for a status of the heroes of the story.

The study of literary texts helps to try to understand the stakes. The chinks between the text and the archetypes (that of the leader for what concern us here) are the objects of this inquiry. As such, the texts used are considered as dialogues. Quite as for the colonial critic, this reading can be considered as partial. Let us underline two aspects of this reading: The accent put on the double dimension of the singular (the character in question) and of the generic (this singularity would have something to say in a generic way on the figure of the leader) and the accent put on another double dimension, that of the particular (in a cultural understanding) and that of the universal which then exceeds the "French" cultural aspect of the character and of the text. Cyrano is read here to build a framing of the leader, which comes to confirm its characteristic. To advance these lines from a character consists in emphasizing the way the leader makes a narcissistic construction of the world. Such a reading builds a 'beautiful story' around a character which goes to the same direction than those told about the leaders. But such a reading may be as well driven in a critical perspective. It renews the status of the empirical in organization sciences, the empirical being built here on literary texts and not on case studies. For linguistics, literary texts are in a way considered as case studies but it is also something different because the analysis is built on a reading of these literary texts.

The reading made here builds a heroized aspect of the leader and of its criticism and it is made on two aspects:

- The stake in motto of organizational figures of the leader considered according to a subjective approach,
- The collection of enough elementary structures for an understanding of our society through the notion of leader.

These two aspects are completed by an attempt to build the anthropology of a leader into the universe of organizations.

Our work is a 'washing' process by only looking at Cyrano under the angle of the figure of the leader. The dimension of the character as an archetype of an 'eternal France' will be left under silence. The play was written at the end of the XIX<sup>o</sup> century in France, in a period when nationalism was extending in Europe with the French defeat of the war of 1870 which amputated France of Alsace and Lorraine. Arras's siege of 1640 is used as a counterpoint as far as it was a victory. But the play which immediately knew an enormous success, also served as a pole of identification for the nation at a time when it

was worsened by the Dreyfus lawsuit. Cyrano is Gascon like Henri IV, a king who restored France after the religious wars. It is also a wink to the anti-Semitism that developed during the Dreyfus lawsuit. But the reference to Gasconne is also an important moment for the construction of the identity of France (against England with the 'One century war'). Cyrano's character benefits also from that of the musketeer, whose main features are bravery, loyalty to their king and guile. The leader can still be considered as a leader while being in the service of a king.

The reference to the figure of Gascon also contains, like in *The Three Musketeers*, the characteristic to be a figure of a man of wit.

### **The cultural relativism**

Such a reading resumes under another angle the question already raised by Goethe when he mentioned the double dimension of a literature masterpiece: its universalism and its cultural specificity. He raised the question to know what a non German could understand of a German literary masterpiece, moreover when it has been translated. The entry in the aesthetics of the original text is related with the question of a culturalist (or not) understanding. The aesthetics of the text translated into another language allows to enter the loss of the original aesthetics, without counting that a translation is also a re-interpretation. But he defended the universalist position under the name of a contribution in the patrimony of the humanity. This perspective raises moreover the question of the necessary knowledge of Cyrano by a non French. The organizational critic is in a way based on the evidence of the knowledge of the character by all. And at least comes the question, in this text, of the obligation (or not) to summarize the text before speaking about it.

A. Finkielkraut asks the question of the cultural relativism in *La défaite de la pensée*<sup>18</sup> when he opposes the Enlightenment's ideas and the stakes in universality of the concepts of its political philosophy with the today developing cultural relativism. His demonstration is based on the reference to the French counter-revolutionary authors and the German romantics in their rehabilitation of the 'useful prejudices' they have given to the dignity of culture.

It is what takes place today with the gliding of the understanding of the concept of culture of the plan of the universality towards that of the contingent and the useful. It is as such that the social contract, in its vocation in the universality, is going to be

---

<sup>18</sup> A. Finkielkraut, *La défaite de la pensée*, Gallimard, Paris 1987  
Yvon PESQUEUX

questioned, the last version, the most relative, being expressed through the notion of 'stakeholder' today.

The author will comment C. Lévi-Strauss' position who defends the universality of the human condition by advancing the contradiction of the Enlightenment's ideas, without invalidating its concepts: the impossibility to classify in order of an increasing perfection the social organized forms of the humanity through space and time. In other words, it is an invalidation of the concept of civilization where the values defended by the philosophers of the Enlightenment were considered as a model. C. Lévi-Strauss' message is very subtle because it is not question of opening the Others to 'our' Reason but of opening us to the Reason of the Others. It is not a question of defending a 'Reasons'' relativism. The rediscovery of societies without writings by the ethnologists of the XX<sup>e</sup> century leads to a quite other method than the reference to the natural man made by J.-J. Rousseau. It is then question of naturalizing the western culture by asserting the reference to an unconscious of same nature or, as M. Foucault<sup>19</sup> underlines it in the right-thread of the philosophy of the suspicion, to assert an 'absolute dispersion' of systems of thought and social practices. The human being disappears as autonomous subject and becomes, as A. Finkielkraut accentuates, an 'object' on which play forces or structures. It ends in a conception, which legitimizes the fact that every group possesses its culture, every culture its moral values, its traditions and its rules of behavior and the 'tolerantist' reception to the culture of the Others. Let us remind that 'tolerantism' is a contemplative respect for the difference with the Others and expresses the will not to understand them. A. Finkielkraut underlines the xenophobic project which is anchored in the cultural relativism according to the acts of the XX<sup>e</sup> century. This is why he criticizes its legitimacy by emphasizing the ambiguity of the notion of multicultural society, which appears to defend the variety in front of the homogeneous. But this relativism is also reactionary. This position leads to subordinate ethical choices to ethnic reflexes with its inherent drifts. Moreover it is this relativist perspective which bases also the reference to tribalism and to localism, even to the *terroir* when it is considered in an ideological way. And A. Finkielkraut returns to Goethe and to his project of a universal literature by underlining how much the consideration of the differences exhausts its meaning by acting as if only a Frenchman could understand a French work, product of the French culture.

It is finally possible to underline the link between the relativist perspective and the utilitarian Reason: "Envisaging the world in a purely technical perspective, (the *bourgeois*) only admitted the practical realizations and the operational knowledge. And

---

<sup>19</sup> M. Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris 1966, p. 397  
Yvon PESQUEUX

all the other things - all that was not functional, accountable, exploitable - was literature. In brief, it is the instrumental reason or, to speak as Heidegger, the 'calculating reason' that admitted the meditating reason (what we call here 'culture') in the sphere of the entertainment: "The technique considered as the supreme shape of the rational consciousness (...) and the absence of meditation considered as an organized, impenetrable incapacity to reach the link with 'what requires to be considered' are tied; they are one and only one thing"<sup>20,21</sup>. The superiority given to the utilitarian Reason and the legitimacy of culturalism then lead to the rehabilitation of western individualism but merging with egoism (or, in a more sweetened way, the interest) with autonomy and autonomy with freedom. Where Philosophy of the Enlightenment defended the idea that to fight ignorance was a factor of Freedom, the human being subjected to instincts and traditions he cannot be freed from, forgets the meaning of freedom.

## Figure, character and portrait

The organizational critic considers literature masterpieces as tales possessing the following characteristics: victory of the 'good' on the 'evil', of the 'hero' on the 'miserable', etc<sup>22</sup>. A.-J. Greimas<sup>23</sup> quotes the following aspects in the structure of a story: the qualifying test where the character acquires competence by learning, meeting, through initiatory rites, the decisive test where the character acts by surmounting the difficulties and the glorifying test where the character is recognized according to his actions and where he benefits from his actions because of the gratitude of others. This structure is also essential to the archetype of the leader from a model 'purpose - ideal - will' (F. Jullien<sup>24</sup>). We are then faced to the copy we try to reproduce. The ideal is beyond the experience and it is towards this ideal that we try to practice. The leader draws the strategy to be realized from an understanding which conceives the best as subject to its will of realization. To be the best, indubitably the best, constantly the best. But F. Jullien invites us to wonder about the fact of knowing if this efficiency of the model we notice at the level of the production (*poiesis*) can also be relevant in the action which has its end in itself (the *praxis*), in the order, as Aristotle wrote, not of what we 'make', but of what we 'accomplish'.

---

<sup>20</sup> Heidegger, *Dépassement de la métaphysique* in *Essais et conférences*, Gallimard, coll. Tel, 1980, p. 100

<sup>21</sup> A. Finkielkraut, *op. cit.*, p. 146

<sup>22</sup> V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970

<sup>23</sup> A.-J. Greimas, « Préface », in J. Courtès, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette Université, Paris, 1976

<sup>24</sup> F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996

If the human being is a storyteller, it raises the problem of the passage from the stories to History because, before being spread, they are narrated. Let us before remind that History as a human science discipline goes back to the stories. This was underlined by H. Arendt who dates this filiation to Ulysses' guile told by Homer in the Odyssey, Ulysses' guile, which already succeeded in the story of the Trojan War guiles. But let us agree as well on the use made by Herodote of History and who have lead us to the current discipline the object of which being, afterward, to consider past lessons to understand, at the same time, the present and the future. The historic model is fundamentally explanatory, predictive and anachronistic. The passage of the storytelling in History is buildt on the status of the exemplary nature of the story. The uniqueness of the story feeds the generic aspect of the project of the storytelling. We spread stories by telling, and to tell, we expect the facts to enter the main lines of the story. The story, then turned into an example, feeds the ideology of an universality of figures (managerial figures, according to our field). The peculiarity of the story is only tolerated to advance the heroism of the leader as a person to glorify especially in his cunning manipulation of tools.

The story told is also a collection of 'good reasons' to tell it, 'good reasons' which find their roots only in the present of the content. The project to characterize an object of story from the leadership perspective, allows to justify that chosen characters can seem more relevant than others at a given moment. The chosen justifications carry the 'good reasons' for reading a story as we read it. An organizational critic is going to support the 'stories' in postures which are going to mix 'continuism' (in reference to a continuity between the character and the archetype of a leader) with some 'discontinuism' (in reference to a break between these two aspects), And it is this reference to a conception of time that builds the historicity of the posture. It is question here of taking the story as a demonstration of the substance of the leader.

An organizational critic is, after all, confronted with two obstacles:

- the representation of a way to act in the categories of an 'other', i.e. by references to an archetype,
- the difficulty to produce knowledge through stories.

In itself, it is question of validating a double dimension, theoretical and prophetic: theoretical in a project of rationalizing utilitarianism and prophetic because the production is also 'de-spiritualization' of the story. An organizational critic induces to consider in a very particular way stylistic forms, by operating as if, with the leader, it was question of finding a metaphor each time we use famous texts..

Yvon PESQUEUX



The interpretation of the metaphor is considered under three aspects of increasing dimension:

- the transport (shape of the classic rhetoric) which concerns the chosen words and the shape they indicate,
- the resemblance (which decoding comes from semiotic or semantic perspectives) which concerns the text,
- the 'co-naturality' (of hermeneutic order) which concerns the discourse and aims at the nearness of the references.

As P. Ricoeur<sup>25</sup> underlines it, the metaphor supposes a co-reference between two terms, which bases what is going to create the signification of the metaphor. The most important aspect in the use of a metaphor is that of the liberation of the discourse. It induces a conception of the world from an invention. It is also necessary to indicate the simultaneity established between the object of origin and the invention of the world related with the metaphor. This is why it is necessary to envisage the status of the analogy in the process of knowledge used for representing the leader through the reference to such characters. Let us not forget the link established between the 'justification', which is connected to social interactions, and the 'fair', which is the legitimization of the adequate, the ability, in Organization Sciences, to characterize a topic like leadership. Indeed, the logic of the justification is going to put in evidence the 'good reasons' under the reference. In a way, the elements of a preexisting model will be justified and will come to strengthen the model in a process of auto-realization.

It is necessary also to refer to the notion of figure because, quite as the model, but in a more graphic way, the figure is an abstraction of the reality. A reduction in the main part, but also a model in a normative use of the term. The reference to figures is important in Organization Sciences: the leader, the customer, the shareholder are figures often mobilized today. But some similarities should be stressed with the notion of 'configuration'. The difference between a 'figure' and a 'configuration' results from the active aspect of the identification (with a figure) and of the passive aspect of the identification (with a configuration). But for the figure as for the configuration, let us underline that they preexist mostly before their use, as prejudged. It goes like this with 'key figures' such as the leader, the customer, the supplier, the shareholder, etc.

We can evoke the emergence of figures as the resultant of the combination of facts and 'stylized' persons, i.e. a partial representation. No human being was ever a leader, he has always been much more than. With the figure, it is question of an intititionalizing

---

<sup>25</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris 1975  
Yvon PESQUEUX

fiction in a performative way, i.e. tending to create the elements of 'reality' going with the discourse. It is a stereotype which can end on an ideal type (its clear face) as well as a prejudice (its dark face). As such, the use of a figure can be totally ideological (transformation of passions in values, simplification, incantation, distinction between friendly factors and enemy factors, etc. - cf. J. Baechler<sup>26</sup>, Y. Pesqueux<sup>27</sup>). But also, quite as the concept of representation, that of the figure belongs to the lexical field of the theater with the notion of representation. The reference to the notion of figure is "beyond moral and aesthetic appreciations" as well as scientific. In this domain, what matters at first, is not to know if something is good or bad, beautiful or ugly, false or true, but the kind of Figure to which it belongs" (E. Jünger<sup>28</sup>).

The representation is far more a game of resemblance because it is made in the prospect of avoiding criticism. In this way, 'figures' and 'representations' are used to unveil the invisible, to represent it. It goes like this with characters (the leader for what concern us here) who, set up in a symbolic way as personas, then become figures. The leader is, like in a theater, a person that plays a role in the organization on the basis of an imagination (possibility to be identified with an ideal person or of hiding his personality) and of a functional aspect (in relation with a given situation), making possible the conception of an ideal type of the role coming to combine organizational goals with personal goals. And it is from the concept of role that we go to that of the game, i.e. the character authorized to play because he possesses the *ad hoc* status and because he knows the rules of the game. The trilogy 'role - game - strategy' also allows to evoke the notion of influence (cf. R. Katz and L. Kahn<sup>29</sup>). The influence opens the perspective of a deliberate representation at the same time interactionist and the duality 'value rationality - procedural rationality (possibility to codify behaviors)'.

With the word 'figure', it is also possible to evoke that of the face, the figure allowing to give a face to the world, but without being obliged to specify it. The figure is more superficial than the face. We cannot 'take' the world with a figure by a glance, the figure allowing to see without seeing, to deform a face at which we cannot stare, to represent.

---

<sup>26</sup> J. Baechler, *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Gallimard, Paris 1976

<sup>27</sup> Y. Pesqueux, « Discussing the Company : Model, Metaphor and Image », *Management Decision*, 37/10, 1999, p. 817-824

<sup>28</sup> E. Jünger, *Le travailleur*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 2001 (éd. Originale, Berlin, 1932)

<sup>29</sup> R. Katz & L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1966, 1978

Yvon PESQUEUX

But representations and configurations can be at the origin of disfigurements, the first by mobilizing proofs going against them and the second by proposing an order of world but *in fine* fragile because not founded. And, regarding the organization, logos, slogans, persons transformed into characters and into figures build their representations. As L. Magne<sup>30</sup> indicates, it is then question of creating ‘personified abstractions’ coming to clear the reductionism they operate because of the value judgment inherent to their use.

This argumentation is a way to indicate the precautions to be taken when it is question of confronting literary ‘heroes’ to found an analysis of literature masterpieces through the prism of leadership. Their heroism is de-contextualized from the masterpiece. This is why Cyrano’s romantic (nearly impressionist) is not relevant to our discussion.

It goes with Cyrano like with other characters of that type because it is here question of seeing what he can confirm of the leader, and also what he does not confirm. These characters have in common to be extraordinary persons (cf. Don Quixote), this extraordinary dimension being also what distinguishes the leader from the others, even if the extraordinary aspect of these characters aesthetically carry some extravagance.

In Cyrano, numerous situations come to underline this. It is for example the case of the monologue of the nose (act I, scene 4), of that of the act I, scene 5 in which he composes a poem while fighting a duel, etc.

Cyrano serves here as a metaphor of the leader because it is through him that we try to find some key points of the leader. Because Cyrano as a character is deformed by the thickness of his nose, this reference seems to avoid the suspicion of disfigurement of the text operated by an organizational critic. The personage is more a character than a portrait (static). He is a figure which deepens the striking lines which are also object of wear through time. Moreover, this wear is the object of the passage of Cyrano in the force of the age (at the beginning of the play) in a Cyrano fifteen years later. This also indicates the possible wear of the leader.

## **The characteristics common to Cyrano and to the leader**

- **Epic and aesthetic aspect (the beauty of the gesture and the theatricality)**

---

<sup>30</sup> L. Magne, *Le concept de « Sciences de Gestion » a-t-il un sens ? – Exploration de l'épistémologie des sciences de gestion*, Mémoire de DEA, Université de Paris IX-Dauphine, Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

Cyrano is a brave warrior who handles the sword as well as the pen. He makes use of these two 'weapons' being unable to break his solitude (an archetypical characteristic of the leader). This solitude is here put in motto in a poignant way. He handles them gallantly. In the play, the dexterity of the manipulation of weapons and letters is the expression of the panache of the person, panache underlined by Cyrano's musketeer's suit, with the cape, the sword and the hat with a big feather. We find here two other characteristics of the leader: the mastery of the strategy and the rhetoric eloquence necessary to convince the others to follow him.

In a classic reading, Cyrano only exists regarding his feminine 'double', Roxane, queen of eloquence. But in a reading devoted to leadership, Cyrano and Roxane make one because the whole play is made so that they can be distinguished from the other personages. It is particularly the case in the scene 7 of the act III, the balcony scene during which Cyrano blows out the words repeated by Christian, who lacks eloquence, to seduce Roxane.

The theatricality is inherent to any play, because it is the base of its aesthetics. It's the same with the leader in its vocation to be staged. But let us underline how much the theatricality of Cyrano is in phase with the obsessional dimension of the exercise of power inherent to leadership. Quite as Cyrano, the leader does not escape its role.

#### - **The bravery**

Cyrano possesses two dimensions of bravery: one connected to his personality and the other connected to circumstances. It is the collision of both which produces various scenes of the play (the scene of the balcony of the act III, scene 7, for example). The bravery of the hero pushes to the paroxysm of courage, also considered as being one of the archetypical aspects of the leader.

#### - **The imposture and to 'lie true'**

The position of power of the leader induces to have to 'lie true' to reach its purposes. It is there that the drift towards the toxic leader may appear (when they lie, but far from truth!). Cyrano is a master of the to 'lie true' towards his love for Roxane without doing this in a cynical way to reach his purposes. This 'to lie true' establishes the weft of the play quite as it constitutes the weft of the communication made by the leader. In both cases, the lie is not the goal because effects are expected. These lies are made in a purpose of manipulation in front of a justifiable credulity of the interlocutors. The lie is

there to arouse the faith of the others regarding the person who lies. It comes in a sense not to disturb the reliable relation by a tear.

- **The greed of the duenna (metaphor of the employee) which facilitates the extraordinary dimension of the leader**

The duenna is in the play the archetype of the person in the service (act II, scene 5) with the low dimension of the greed, this dimension correlatively valuing Cyrano's higher dimensions (the generosity here). The greed can be considered as the representation of the archetypal expectations of persons limited by subordination. On the other hand, Cyrano as leader is in the service of a king in a noble way. His subordinate position contrasts with that of the duenna by putting in evidence the dimensions of his cunning intelligence and his skill (his double skill in weapons and in letters). Both dimensions of the capacity are also activating the reactions of hatred and vengeance (that of the viscount of the act I, scene 4, for example). But the idea of delegation is also embedded with the 'double' (Cyrano and Christian).

- **The importance of the appearance and the visible**

The appearance and the visible, these two aspects being situated in tension, build the duality which bases as well Cyrano's personage as that of the leader. The leader is characterized by the fact that he has to be visible. It is how he is recognized by the others. The game of the visible appearance is fundamental in Cyrano, especially towards minor characters as Lise (act II, scene 3) when he hides the pain and the importance of his wound as well as before Roxane for the moment of his death (act V, scene 5). It's the same for Roxane in the constancy of her pain (act V, scene 2) in which she reaffirms her allegiance to Christian even though he died 15 years ago. This importance of the appearance and the visible serves for masking the hidden, essential in the play, when Cyrano's constantly lie to Roxane on his love for her as on having expressed this love through the person of Christian. This cynicism of the appearance is also what bases the instrumentalization of the Other (subordinates as well as peers) for the purposes of the leader. It is also what bases the reputation and the support of the glorification, for Cyrano as well as for the leader.

- **The dissatisfaction**

The dissatisfaction is relevant for the leader as well as for Cyrano. It marks the tension establishing the substance of both personages. It is what does of the leadership a process

Yvon PESQUEUX

which resists to time and not only a static notion. It is what we find in the failed Cyrano's quest of Roxane's love. Constance in the quest and the treason of the 'to lie true' are both dimensions of the connectivity of the leader which, because represented as such, is condemned at the same time in the solitude and in the connectivity. The never-ending quest, which characterizes Cyrano and Roxane is a representation of the interiorization and the embodiment of their mission, these two aspects being what allows to gather, in the same person, power and authority (like for the leader). It is necessary to wait for the end of the play, the death, ultimate wear, to undo the lie. In the same way, Roxane remains faithful to Christian much later his death. It is this never-ending quest which comes to tie up the certainty of the value of the person and the uncertainty of time. The certainty is here that of the friendship and of the love, the uncertainty is that of the circumstances. This durability of the quest is a call to the allegiance in the context and in the persons and marks the partiality inherent to the notion of loyalty. To be loyal is to choose his(her) friends. Cyrano should have normally fight in duel with Christian when he spotted about his nose (act II, scene 9)) as well as against the viscount (act I, scene 4).

#### - **Fractures**

The dramatic tension of the play founds the dualities of the friendship and the hatred, the becoming friend and the friendship (Cyrano and Christian), of the loving future and to be in love (Cyrano and Roxane, Roxane and Christian). The friendship is also what is there to prevent the treason, doing of Cyrano a 'certain' personage as well as it is the case with the leader. Friendship and treason have in common to ignore what is 'foreign'.

#### **Conclusion: Cyrano, the leader and the aristotelian *phronesis***

And nevertheless, when circumstances fixed the ideal, how does it leave so deprived in front of the daily manoeuvre except some reference to extraordinary personage like Cyrano or the leader? Aristotle invite us in the maneuver in reference to the practical wisdom, the *phronesis* without referring nevertheless to a specific personification. The hero exists maybe but not the leader as a hero. *Phronesis* is neither a science, nor an art because it aims at the action and not at a given production. It is with it that there is some substance with the leader and this would allow to distinguish him from the others, those that would not be leader. With *phronesis* intervene the correctness of the sight, the quick-wittedness and the capacity of judgment. And with the *phronesis* the people who administer houses and cities, among which Pericles represents an icon, are rehabilitated.

Aristotle questions the vocation to deduct the particular from the general and the action from the principles. He then invites us to define *phronesis* from the careful human being and we are here sent back from the world of ideas to that of phenomena and confronted today with the leader. *Phronesis* cannot then any more be defined regarding to singular individuals who distinguish themselves from the others. Let us consider a moment the contents of the aristotelian *phronesis* in what it is capable of basing the way we represent ourselves the action even today and the social interactions from the dissociation between the self and the others, between the singular and the general. It enlightens how the discourse of a singular human being we are concerned here, the leader, is considered as if we could tell his story through Cyrano.