



HAL
open science

Le leadership héroïque à l'épreuve de Watchmen

Guillaume Lurton

► **To cite this version:**

Guillaume Lurton. Le leadership héroïque à l'épreuve de Watchmen. Praxis, 2022, 4. halshs-04500169

HAL Id: halshs-04500169

<https://shs.hal.science/halshs-04500169>

Submitted on 11 Mar 2024

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.

Le leadership héroïque à l'épreuve de Watchmen

Dans les années 1980, Robert Bass pose les bases de la théorie du leadership transformationnel¹. Selon lui, les vrais leaders sont ceux qui sont en mesure de transformer les collectifs qu'ils encadrent. Il identifie les caractéristiques individuelles qui fondent cette capacité : charisme, capacité à inspirer les individus, à leur accorder une attention personnalisée, à les stimuler intellectuellement. Le courant qu'il fonde ancre l'idée que les leaders sont des individus à part, différents des gens ordinaires. Pendant deux décennies, le leadership transformationnel s'impose comme modèle de référence. Les courants ultérieurs qui critiqueront cette approche la désignent comme un « leadership héroïque ».

Alors même que Robert Bass dresse le portrait de leaders organisationnels en héros triomphants, Alan Moore propose de rentrer dans la psyché des héros en publiant *Watchmen* en 1986². Le récit complexe superpose les parcours individuels d'une multitude de super-héros. La narration graphique virtuose est entrecoupée de dossiers qui compilent mémoires, comptes-rendus psychologiques, interview, documents de travail... et invitent à explorer la psychologie des personnages. Avec deux décennies d'avance Moore et Gibbon pointent les limites du leadership transformationnel, et anticipent les courants qui enrichiront la compréhension du leadership depuis les années 2000.

Des héros ordinaires

L'ouvrage s'ouvre sur l'assassinat d'Edward Blake, super-héros actif sous le pseudonyme du *Comédien*. La tonalité est donnée, le récit est une déconstruction en règle du mythe du héros invincible et irréprochable. Les héros de *Watchmen* sont vieillissants, psychopathes, fascistes, impuissants...

Au-delà de ces faiblesses, les héros de *Watchmen* sont d'abord des personnes normales. Ils ne viennent pas de Klingon et ne disposent pas de pouvoirs paranormaux. La seule exception ne fait que conforter ce point. Victime d'un accident lors d'une expérience nucléaire, Jon Ostermann est devenu *Dr Manhattan*, être supérieur capable de contrôler la matière, vivant à la fois dans le présent, le passé et l'avenir, capable de se projeter dans les galaxies les plus lointaines... Mais ses pouvoirs le mettent précisément hors-jeu. Il est le seul à ne pas avoir choisi sa destinée de héros et ses capacités surhumaines le détachent de toute considération pour les enjeux humains. Lorsque vie et mort sont « structurellement équivalentes », pourquoi se préoccuper d'agir ? Le *Dr Manhattan* est en perpétuel exil et n'a en définitive qu'un impact faible sur la progression de l'intrigue.

Si les leaders sont des héros, c'est donc en tant que personnes ordinaires, et non comme êtres hors du commun qu'il faut les comprendre.

Le pouvoir du costume : le leadership esthétique

Si ces individus sont des héros, c'est d'abord qu'ils sont perçus comme tels. Devenir un héros, c'est élaborer une image de soi et l'imposer à la perception des autres. Cette démarche de construction personnelle est un thème récurrent des flashbacks et documents qui émaillent *Watchmen*. Le motif

¹ Bass, Bernard M. 1985. « Leadership: Good, better, best ». *Organizational Dynamics* 13(3):26-40.

² Moore, Alan. 1987. *Watchmen*. New York: DC Comics Inc. **SPOILER ALERT** : Il sera fait référence à certains développements importants du récit dans la suite de l'article.

du costume joue un rôle central. A travers lui, les personnages construisent leur identité. Le fait de l'endosser pour changer d'identité est un acte fondateur.

Cette vision du héros fait échos au courant du leadership esthétique³. Celui-ci étudie la dimension sensible du leadership⁴. Être leader, ce n'est pas tant être doté de qualités extraordinaires, qu'être reconnu comme leader. Le courant du leadership esthétique s'intéresse aux signaux que les leaders envoient, et à la manière dont se construit la relation sensible du leader au groupe.

Les parcours mis en scène dans *Watchmen* correspondent de ce point de vue de très près au processus décrit par Ford *et al.* (2017). Ceux-ci mettent en évidence une forme de mimétisme basé sur les représentations que nous nous faisons du leadership. Mis en situation d'exercer une autorité, nous nous basons sur l'image que nous nous faisons du leadership, sur des modèles et contre-modèles pour construire notre apparence physique : posture, ton de voix... choix d'un costume ou d'une tenue plus informelle. C'est précisément de cette manière, dans l'imitation des modèles fournis par les *comics*, que les héros de *Watchmen* se lancent dans l'aventure.

Doutes et certitudes : le leadership authentique

La décision d'endosser le costume du héros ne va pas de soi. La plupart des personnages de *Watchmen* sont pétris de doutes. Hollis Mason, dit le *Hibou*, décrit dans ses mémoires le sentiment de ridicule éprouvé au moment d'endosser un costume puéril. La plupart des personnages s'interrogent sur leur rôle et leurs motivations. Ce n'est qu'en se rassurant sur leur sincérité et sur l'adéquation de ce rôle à leurs idéaux de justice qu'ils parviennent à incarner pleinement le personnage qu'ils ont construit. Lorsque les doutes les reprennent, qu'ils se sentent en décalage avec l'évolution de la société, ou que l'Etat régule leur activité d'une manière à laquelle ils n'adhèrent pas, plusieurs abandonnent la carrière.

Ces fluctuations intérieures des *Watchmen* rejoignent les théories du leadership authentique⁵. Celles-ci se penchent sur la capacité des leaders à entraîner l'adhésion. Elles soulignent l'enjeu central de la sincérité dans l'exercice du leadership. Les leaders sont ceux qui parviennent à convaincre que l'image extérieure qu'ils renvoient à leurs collaborateurs correspond effectivement à leurs convictions intérieures.

Dans le rapport à la sincérité des héros de *Watchmen*, on retrouve la posture de responsables organisationnels rencontrés à l'occasion de projets de recherche. Interrogés sur la manière dont ils ont su dépasser des crises rencontrées lors de leurs parcours professionnels, leurs réponses ne portaient pas tant leurs compétences ou sur les techniques (managériales, de résolution de conflits...), que sur les valeurs qui leur servaient de boussole morale.

Individu et collectif : le leadership distribué

La faiblesse du leadership transformationnel de Bass tient à son caractère excessivement normatif, qui aboutit à donner une image uniforme des leaders. Les héros de *Watchmen* ne se ressemblent pas. Le récit colle au genre des guildes de super-héros où chaque personnage contribue à la mesure de ses capacités propres : force brute, sens stratégique, maîtrise technologiques... La cohabitation des héros n'a rien d'une organisation idéale : lorsqu'elles n'avortent pas dans l'œuf du fait de

³ Hansen, Hans, Arja Ropo, et Erika Sauer. 2007. « Aesthetic leadership ». *The Leadership Quarterly* 18(6):544-60.

⁴ Du grec, *aisthesis* : les sens

⁵ Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis, et Matthew P. Dickens. 2011. « Authentic leadership: A review of the literature and research agenda ». *The Leadership Quarterly* 22(6):1120-45.

querelles d'égos, les tentatives d'associations de héros masqués n'ont qu'un temps. Malgré tout, dans ce récit choral, l'action résulte bien de la combinaison des décisions de personnages multiples. L'héroïsme est un phénomène collectif.

C'est à cette dimension que s'intéressent les théories du leadership distribué⁶. Celles-ci soulignent que le leadership n'est pas un phénomène unidimensionnel. Tout collectif est confronté à une multitude d'enjeux (internes, externes, techniques, relationnels...). Le leadership n'est pas qu'un phénomène individuel où un seul acteur jouerait un rôle moteur sur l'ensemble des dimensions de la vie du groupe. Il s'agit plutôt d'un équilibre collectif où plusieurs acteurs peuvent être amenés à exercer une influence sur le devenir du groupe.

Les limites du leadership héroïque

Watchmen ne se contente pas de mettre en scène la fragilité d'un héroïsme ordinaire. Il illustre également les dangers de l'héroïsme triomphant qui crée des héros sans distance avec leur rôle. Deux personnages emblématiques de cette dérive reflètent des travers profonds du managérialisme. Le *Comédien* incarne le cynisme complet d'un héros qui, conscient des injustices du monde, les accepte en se mettant au service d'une autorité établie. On retrouve ici le risque d'un leadership refusant toute responsabilité sociétale. En ne se considérant que comme le pion d'un jeu qui le dépasse, il n'en tire pas moins bénéfice des iniquités qu'il entretient.

Ozymandias est à la fois plus ambigu et plus extrême. Il incarne au plus près l'idéal du leader transformationnel. Charismatique, visionnaire, attentionné à l'égard de son entourage, il emploie ses capacités intellectuelles supérieures à sauver l'humanité. Son rationalisme sans limite justifie pourtant les pires débordements, jusqu'à faire de lui un meurtrier de masse au nom de la sauvegarde de la paix mondiale. Il incarne le managérialisme triomphant, persuadé en toute bonne foi de la supériorité d'une rationalité absolue, et diluant sa responsabilité dans la conviction que tout dilemme moral est soluble dans un calcul coûts bénéfices.

Ce rationalisme n'est qu'une illusion. La folie du personnage de *Rorschach* est là pour le rappeler. En définitive, c'est lui qui tire l'intrigue d'un bout à l'autre du récit. Son incapacité au compromis, sa paranoïa et son imprévisibilité – qualités éminemment humaines – sont jusqu'à l'ultime conclusion, les seuls grains de sable susceptibles de faire effondrer les calculs d'*Ozymandias*.

Pourquoi des héros ?

Si la décision de devenir héros relève d'une décision individuelle, l'apparition de ces personnages est un phénomène collectif. Ce sont nos projections qui créent un besoin de leader héroïque. Dans *Watchmen*, c'est dans un premier temps la littérature des *comics* puis le système médiatique qui suscitent les vocations de héros et entretiennent leur existence. Comme le relèvent plusieurs personnages, les supers-héros ne sont qu'une « mode ». De même, l'héroïsation des grands leaders par les médias et les théories du leadership triomphant ne peuvent qu'entretenir l'attente d'individualités fortes, et susciter les vocations.

En soulignant les dangers de cette appétence pour un héroïsme triomphant, *Watchmen* invite à interroger notre besoin de leadership. Leaders héroïques dont le pouvoir déresponsabilise et aveugle, ou leaders ordinaires portant avec eux leur lot de faiblesses, de doutes, d'erreurs de jugement... Pourquoi souhaitons-nous des héros ? De quels leaders avons-nous besoin ?

⁶ Bolden, Richard. 2011. « Distributed leadership in organizations: A review of theory and research ». *International Journal of Management Reviews* 13(3):251-69.