

Charles Senard, auteur d'Imperator — *Diriger en Grèce et à Rome*

Ce que les **grands chefs de l'Antiquité** nous apprennent du leadership

■ Christophe Lo Giudice

Le leadership — cette capacité qu'a un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs — semble sans cesse appelé à se renouveler. Pourtant, la lecture de textes anciens, ceux des auteurs grecs et romains de l'Antiquité, révèle énormément de vérités qui demeurent bonnes à dire de nos jours. Question : ne chercherait-on pas parfois un peu naïvement à réinventer la roue ?

C'est à un étonnant voyage que nous convie Charles Senard, consultant senior auprès du cabinet Quintessence spécialisé dans l'évaluation, le développement et la motivation des collaborateurs. L'homme est par ailleurs docteur en études latines, passionné par la culture et la littérature gréco-latines de l'Antiquité à la Renaissance. Et, un beau jour, l'idée lui est venue de tisser des liens entre ces deux mondes. « Entré dans une librairie bruxelloise, je feuilletais un livre et suis tombé sur un passage extrait de *L'Économique*, écrit par Xénophon, philosophe et chef militaire de la Grèce antique, raconte-t-il. Ce texte datait de 362 avant Jésus-Christ, mais il m'a sauté aux yeux qu'il existait des parallèles évidents avec ce leadership engageant que nous essayons de détecter lors de nos *assessments*. »

Ce que disait ce passage ? « Dans une trière, lorsqu'on navigue en pleine mer et qu'il faut faire à la rame des traversées qui durent un jour entier, certains chefs de nage trouvent ce qu'il faut dire et ce qu'il faut faire pour stimuler l'ardeur des rameurs et les faire peiner de bon cœur, mais d'autres savent tellement mal s'y prendre qu'il leur faut plus du double de temps pour accomplir la même traversée. Les uns sont couverts de sueur, mais se félicitent mutuellement, chef et équipage, lorsqu'ils débarquent ; les autres arrivent le corps bien sec, mais ils en veulent à leur officier et leur officier leur en veut. » Autre temps, autres mœurs, mais quand même !

C'est ainsi que Charles Senard a voulu comprendre comment les grands chefs de l'Antiquité — on dirait aujourd'hui les « leaders » — ont poussé leurs hommes à se dépasser et les ont menés, par exemple dans le cas d'Alexandre le Grand, jusqu'aux confins du monde connu. Un travail de bénédictin qui a abouti à la publication d'un ouvrage, *Imperator — Diriger en Grèce et à Rome*

(éditions Les Belles Lettres), qui jette une lumière nouvelle sur les milliers de livres et d'articles, scientifiques ou non, paraissant dans toutes les langues sur la thématique du leadership.

Théoricien et acteur

Précaution tout de même : « Regarder dans notre passé comment les grands leaders de l'Antiquité 'engageaient' leurs 'équipes' ou dirigeaient leurs 'collaborateurs' nécessite de garder à l'esprit qu'ils vivaient des situations très différentes de celles qui sont les nôtres aujourd'hui, souligne Charles Senard. La très grande majorité des exemples que l'on trouve sont militaires, alors que la réflexion contemporaine sur le leadership est surtout tournée vers le monde de l'entreprise. Il faut savoir en outre qu'une proportion importante de la population est alors composée d'esclaves, ce qui pose quand même de façon très différente la question de l'engagement. Enfin, ces leaders — à quelques très notables exceptions près, comme Cléopâtre ou Zénobie — sont tous des hommes : l'actuelle préoccupation pour la parité était alors inexistante. »

Néanmoins, il y a 2.400 ans, comme le montre Xénophon, se posait déjà la même problématique : que doit faire et dire le chef pour engager ses troupes, que ce soit sur un champ de bataille, dans une assemblée tumultueuse ou en tant que propriétaire d'un domaine agricole ? Xénophon, qui a connu Socrate dans sa jeunesse, a la particularité d'être à la fois un théoricien du leadership — un des aspects traités dans son ouvrage *L'Économique*, où l'auteur réfléchit sur les façons de gérer de manière efficace une propriété agricole — et un praticien — engagé comme soldat mercenaire pour les Perses, il s'est retrouvé à exercer un rôle crucial de leader.

Qu'est-ce qu'un leader engageant, à lire Xénophon ? « C'est quelqu'un à qui l'on obéit volontiers, résume Charles Senard. Le seul fait de le voir stimule les hommes, leur donne le courage et l'envie de se donner de la peine. Xénophon avait déjà compris qu'un bon leader ne reste pas dans son bureau ! Les hommes mettent spontanément leur fierté et leur honneur à obéir à leur leader : aujourd'hui, on traduirait sans doute cela en recourant au concept de 'motivation intrinsèque'. »

L'expédition des Dix Mille

Xénophon livre également quelques pistes sur la manière de s'y prendre pour générer de l'engagement. « Outre la présence, il parle de vigilance, voire de contrôle — qui est une notion moins

« Xénophon avait déjà compris qu'un bon leader ne reste pas dans son bureau ! »



► **Charles Senard**, Quintessence
« Plutarque disait de César qu'il inspirait à ses soldats un tel dévouement et une telle ardeur que ceux qui ne s'étaient nullement distingués dans d'autres combats devenaient avec lui irrésistibles et invincibles. Clairement, on parle là d'engagement ! »

© Hendrik De Schrijver

à la mode aujourd'hui. Il mentionne un proverbe bien connu alors : « qu'est-ce qui engraisse le mieux un cheval ? Ce n'est pas la nourriture, mais bien l'œil du maître ». Un autre levier qui apparaît plus contemporain, ce sont les encouragements, la reconnaissance. Certains sont guidés par les compliments, d'autres par des aspects plus matériels. Mais il faut, selon lui, que les récompenses soient justes : il est très démotivant pour les personnes qui font mieux leur travail que les autres d'être récompensées de la même façon que ceux qui en font moins. Il insiste enfin sur le fait de prendre soin de ses collaborateurs, ce qui n'était pas une évidence à l'époque s'agissant d'esclaves : quand ceux-ci sont malades, il s'agit de veiller à ce qu'ils reçoivent les soins nécessaires. »

En 401 avant Jésus-Christ, Xénophon se joint à l'expédition de Cyrus le Jeune contre son frère Artaxerxès. Partie des côtes de la Turquie, elle rejoint le cœur de la Mésopotamie aux confins de l'Irak et de la Syrie. Là-bas, Cyrus le Jeune est tué au combat. Les soldats grecs — plus de dix mille — se retrouvent alors isolés dans l'immense empire perse, harcelés par l'ennemi. Ils rebroussement chemin jusqu'aux bords du Tigre. Mais leurs chefs tombent dans un guet-apens et sont massacrés. Le jeune Xénophon — il a à peine 30 ans et est simple soldat de rang — prend la parole et déclare qu'il faut nommer des chefs capables de parler aux hommes pour ranimer leur courage. Faisons-les penser non à ce qu'ils auront à souffrir, dit-il, mais à ce qu'ils auront à faire. Et les soldats de le presser de prendre la tête de l'arrière-garde pour mener la retraite.

« Alors qu'ils sont en route, la nuit tombe et la troupe voit les campements de l'armée perse au loin. La neige tombe. L'aventure est des plus périlleuses, raconte Charles Senard. Le matin, personne ne se lève : les soldats ont peur. Xénophon se lève le premier et commence à couper du bois pour faire du feu et réchauf-

fer la troupe. En le voyant faire, d'autres imitent son exemple. Un soldat se lève et lui prend la hache des mains, d'autres le suivent, créant une dynamique. Ce récit souligne la dimension clé de l'exemplarité. Le leader est celui qui fait fi de son confort personnel et qui montre l'exemple. Xénophon évoque aussi un autre chef, Cléarque, qui était connu pour procurer à la troupe des vivres en abondance et s'assurer de son bien-être, mais aussi pour sa sévérité : pour lui, un soldat doit craindre son chef plus que l'ennemi. En temps de paix, reconnaît Xénophon, c'est démotivant pour les soldats, mais en temps de guerre, cette sévérité rassure car elle passe pour de l'assurance. »

L'art de persuader

Avançant dans l'histoire, Charles Senard nous parle ensuite d'Aristote qui a notamment écrit sur la rhétorique, l'art de persuader. « Un sujet très important pour les Grecs dont la civilisation accordait une place prééminente à la parole. À cette époque, à Athènes, le lieu où s'exerce le leadership engageant, c'est la colline de la Pnyx, à l'ouest de l'Acropole. Il s'agit du siège de l'Ecclé-sia, l'assemblée des citoyens, où l'on votait les lois à main levée. Jusqu'à 6.000 personnes en plein air, sans micro : il fallait du talent et de la puissance pour emporter la conviction. Aristote livre avec sa *Rhétorique* un texte brillant qui donne des clés très importantes pour mettre en œuvre un leadership engageant, lequel doit avant toute chose convaincre ! » Une sorte de protocole est ainsi décrit :

- 1. Trouver quoi dire** (l'invention) avec trois dimensions : trouver les bons arguments — soit la dimension la plus rationnelle —, mais aussi être crédible — en projetant une certaine image — et être à l'écoute de l'état d'esprit de ses auditeurs afin de s'en servir. Pour Aristote, ce qui donne le plus de force aux propos tient dans le fait

d'inspirer la confiance : « C'est le caractère moral de l'orateur qui amène la persuasion, quand le discours est tourné de telle façon que l'orateur inspire la confiance. [...] C'est au caractère moral que le discours emprunte je dirais presque sa plus grande force de persuasion. »

2. Insérer ces idées dans un ordre cohérent (la disposition).

3. Mettre des mots sur ces idées (l'élocution) :

« Aristote nous dit qu'il y a des mots qui vont avoir un effet engageant. On pense immédiatement à la métaphore de la nation arc-en-ciel de Mandela qui est très puissante ou au 'Yes We Can' d'Obama. »

4. Se préoccuper du ton, des gestes (l'action).

L'espérance !

Le leader probablement le plus engageant de l'histoire antique, c'est Alexandre Le Grand, lui-même élève d'Aristote, « ce qui met en exergue l'importance de la formation des leaders ». À 23 ans, Alexandre prend le pouvoir et se montre suffisamment engageant pour que 35.000 soldats le suivent à pied sur 40.000 kilomètres en partant de Macédoine pour aller jusqu'en Afghanistan actuel. « Il faut dégager un leadership incroyable pour arriver à un tel résultat », souligne Charles Senard qui, après lecture de différents historiens à son sujet, pointe différentes caractéristiques notables :

- 1. l'exemplarité** : « Alexandre est quelqu'un de très courageux qui ne va pas hésiter à se battre au premier rang. Nous avons le récit de grandes batailles où il se précipite dans la mêlée et tout le monde se sent obligé de le suivre. Il va jusqu'à provoquer en combat singulier le chef de l'armée opposée » ;
- 2. la vie à la dure** : « On entend aujourd'hui beaucoup de critiques sur les dirigeants politiques et les CEO qui vivent somptueusement. Rien n'est plus royal que l'effort, affirme Alexandre qui met un point d'honneur à vivre à la dure. Ainsi, après une marche de dix jours, alors qu'il avait horriblement soif, il refuse l'eau que lui offrent des Macédoniens de passage : 'Si je bois seul, dit-il, mes hommes perdront courage.' Et de fait, ses hommes retrouvent alors toute leur vaillance : 'Comment pourrions-nous être fatigués ou découragés dès lors que nous avons un tel chef ? » ;
- 3. la générosité** : « Avant de partir dans ses conquêtes, Alexandre distribuait tous ses biens. Quand on lui demandait ce qu'il gardait pour lui, il répondait : l'espérance » ;
- 4. le mythe** : « Nous parlerions aujourd'hui de *story-telling* : Alexandre est beau, il est jeune, il est toujours victorieux et il multiplie les gestes symboliques. Une légende disait que celui qui réussirait à dénouer le nœud de Gordios deviendrait roi de l'Empire d'Asie. Alexandre le Grand, quand il arriva dans la ville, fut informé de la légende. Il demanda alors qu'on lui montre le char où était fixé ce nœud gordien. Après avoir cherché en vain pendant quelque temps, il finit par trancher le nœud avec son épée et accomplit ainsi la prédiction. De tels gestes symboliques peuvent avoir un impact fort sur l'engagement des hommes » ;
- 5. la reconnaissance** : « Alexandre apprécie ses hommes, visite les blessés et leur fournit l'occasion de parler de leur bravoure » ;
- 6. un art du discours** manié à la perfection : « Alexandre le Grand harangue ses hommes en trouvant toujours les mots et les arguments adaptés à la situation. C'est la clé de

l'enseignement d'Aristote mise en application : identifier des leviers dans l'esprit de ses auditeurs et agir dessus ».

Effet d'entraînement

Dernier grand leader dont nous parle Charles Senard (mais bien d'autres sont abordés dans son livre) : le grand Jules César. « Un leader très engageant, comme l'explique fort bien Plutarque qui dit de lui qu'il inspirait à ses soldats un tel dévouement et une telle ardeur que ceux qui ne s'étaient nullement distingués dans d'autres combats devenaient avec lui irrésistibles et invincibles. Ils se jetaient dans n'importe quel péril pour la gloire de César. Clairement, là, on parle d'engagement ! »

D'après l'auteur, plusieurs leviers lui permettaient d'atteindre ce résultat :

- 1. sa générosité**, avec les faveurs et les honneurs qu'il prodiguait, qu'il s'agisse des richesses accumulées et distribuées à ses soldats, mais aussi une reconnaissance non matérielle : « Dans *La Guerre des Gaules*, César cite régulièrement les centurions qui se sont particulièrement illustrés, façon de montrer sa reconnaissance en les mettant en évidence » ;
- 2. le fait de ne reculer devant aucune fatigue**, alors qu'il était de constitution plutôt fragile. « En campagne, César n'hésitait pas à laisser la pièce qu'il aurait pu occuper à un de ses hommes malade, en faisant le choix d'aller dormir avec les autres. Lors d'une bataille contre les Nerviens, la troupe fait face à une attaque surprise. La situation est critique. César arrache le bouclier d'un de ses hommes et part lui-même à l'assaut, créant un tel effet d'entraînement qu'ils finissent par emporter le combat » ;
- 3. une vigueur d'esprit** et une **supériorité intellectuelle** marquée ;
- 4. la capacité de décider** et de trancher dans des situations difficiles ;
- 5. sa clémence**, la capacité de pardonner à ses anciens ennemis ;
- 6. la maîtrise de l'art du discours...** « Par exemple, pour stimuler ses hommes, il ne les appelait pas ses soldats, mais ses compagnons d'armes. »
- 7. la discipline** : César savait être très sévère quand le danger était proche. Mais il laissait aussi ses hommes se reposer après la bataille. ■



Charles Senard, *Imperator — Diriger en Grèce et à Rome*, éditions Les Belles Lettres, Paris, 2017, ISBN 978-2-251-44641-7, 316 pages, 13,90 euros

Charles Senard, *Convaincre ! — Grâce aux secrets des grands maîtres*, éditions Dunod, Paris, 2017, ISBN 978-2-1007-5233-1, 176 pages, 15,90 euros