

Le leadership en entreprise et Platon :

« Leader dialecticien, leader rhétoricien »

Luc Boyer , Eric Rebiffé

A reprendre les différentes définitions du « leader » que l'on peut trouver dans la littérature, il apparaît que les personnes reconnues comme des « leaders », disposent de cette capacité de conviction qui leur permet d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes.

En politique, en entreprise, dans le domaine du sport, dans toute organisation, le leader est celui qui conduit, qui définit les choix et les orientations et qui les présente. C'est celui qui devrait normalement permettre à un groupe d'individus de s'extraire de la caverne selon Platon, parce qu'il dispose d'une expérience, d'une connaissance, d'un don, d'une vision que les autres n'ont pas.

Dans l'entreprise, le leader pourra ainsi influencer et convaincre ses collègues, ses collaborateurs, de la nécessité de prendre telle direction, de se limiter à tel budget, de réaliser tels changements, d'effectuer telle fusion ou acquisition, d'effectuer telle délocalisation, d'assumer telles responsabilités et tel travail, et cela, sans recourir systématiquement à son autorité hiérarchique.

Le charisme (du grec *kharisma* : grâce, don, faveur), est cette qualité, cette prestance, qui permet au leader, de séduire, d'avoir de l'influence, voire de fasciner les autres par ses attitudes, son tempérament, ses actions et surtout son discours.

Sa force principale réside dans sa capacité exceptionnelle à s'exprimer, à parler aux autres, à les convaincre.

Le leader est celui qui prend et qui tient la parole (et « tenir la parole » ne veut pas forcément dire « tenir parole »). Son pouvoir s'est affirmé puis s'exerce par ce moyen.

Il n'y a pas de leadership sans cette exceptionnelle capacité oratoire.

Comment Platon peut-il nous éclairer sur l'utilisation et ses conséquences, de cette formidable capacité oratoire par le leader ?

1- L'allégorie de la caverne selon Platon

C'est dans le Livre VII de *La République*, dans son dialogue probablement le plus important, que Platon expose le mythe de la caverne.

Il met en scène des hommes enchaînés et immobilisés dans une demeure souterraine en forme de caverne ayant une entrée ouverte à la lumière.

« Tous leader » : proposition d'article Luc Boyer et Eric Rebiffé

Ils sont dans cette caverne depuis leur enfance, les jambes et le cou enchaînés, de sorte qu'ils ne peuvent ni bouger ni tourner la tête.

Ils ne voient que des ombres projetés sur le mur auquel ils font face et entendent des voix. Si l'un des prisonniers est détaché, il peut alors progressivement gagner la lumière et l'entrée de la caverne et enfin comprendre sa situation.

En redescendant dans la caverne, et en regagnant sa place, cette homme pourra alors expliquer aux autres ce qu'ils vivent et ce qu'il a connu en sortant vers la lumière.

Il y eut depuis l'écriture de ce texte au quatrième siècle avant J.C., de très nombreuses interprétations.

Cette évocation allégorique et métaphorique du monde réel, la caverne, symbolise le chemin de réflexion, voire d'élévation, parcouru à partir du monde « sensible » et du monde des préjugés, où les hommes vivent par leurs sens. Ce monde « sensible » est souvent assimilé par Platon à une prison pour l'âme.

Il l'oppose au monde « intelligible » des idées, que les individus peuvent approcher par leur travail d'acquisition et de compréhension de la connaissance, à l'aide d'une démarche et d'une réflexion dialectique.

Le leader est celui qui dispose, comme le philosophe pour Platon, de cette réflexion, de cette expérience, lui assurant la conduite des autres. Il peut alors les convaincre en utilisant cette fameuse capacité oratoire.

2- La capacité oratoire du leader

Intéressons-nous un instant à cette exceptionnelle capacité oratoire du leader et centrons notre réflexion sur « *le parler bien ou le bien parler* » défini par Socrate puis exposé par Platon.

Le « parler bien » est celui qui construit son raisonnement et met en place son discours sur une base dialectique tandis que le « bien parler » est celui qui mettra en place, raisonnement et discours, sur une base rhétorique.

La réflexion platonicienne porte sur 3 organisations : le monde, la cité et l'homme.

L'entreprise est une forme d'organisation très récente, si on la compare à l'organisation de la cité ou à celle de l'armée par exemple, toutes deux beaucoup plus anciennes.

Elle est constituée d'un ensemble d'individus hiérarchisés qui sont aussi soumis à des lois, avec le code du travail qui régit les rapports employé/employeur mais aussi, au sein de l'entreprise, des chartes de bonnes conduites ou d'éthique.

Il paraît essentiel, pour la performance et surtout la pérennité d'une d'entreprise de savoir dissocier le leader charismatique dialecticien du leader charismatique rhétoricien.

Ne pas dissocier les deux est en fait rester dans l'ignorance de son ignorance. En prendre conscience est déjà accéder à la connaissance de son ignorance.

« Tous leader » : proposition d'article Luc Boyer et Eric Rebiffé

Qu'est-ce qui permet de distinguer, en les écoutant parler, le leader charismatique dialecticien du leader charismatique rhétoricien ?

A priori, rien de très évident.

D'où l'intérêt d'être attentif et vigilant sur l'une ou l'autre forme de leadership.

3- La différence entre le leader dialecticien et le leader rhétoricien

Pour reprendre la métaphore de la caverne, le leader charismatique dialecticien serait celui qui revient dans la caverne après avoir accédé au chemin de la lumière. Il pourrait assurer aux individus qui sont restés enchaînés, une possibilité de sortie.

Au contraire, le leader charismatique rhétoricien, qui aura un discours convaincant mais aucune expérience du chemin de la lumière, aucune vision, laissera le groupe d'individus cheminer dans le labyrinthe obscur de la caverne.

En fait, la différence principale est que la rhétorique est d'abord utilisée par le leader charismatique comme une arme de pouvoir et de conquête du pouvoir, tandis que la dialectique est utilisée par le leader charismatique comme une arme de savoir, de conquête et d'accès, par la connaissance, à la vérité.

a. Le leader charismatique rhétoricien en entreprise

Le leader charismatique rhétoricien définira sa stratégie d'entreprise uniquement en fonction du discours qu'il doit tenir et des enjeux qui s'y rapportent.

Un discours d'abord destiné à des actionnaires toujours plus exigeant en matière de dividendes, un discours social très orienté court terme et bas de ligne, qui ne se préoccupe pas de l'ancrage territorial de ses usines ou de ses emplois, et qui dispose d'une facilité déconcertante pour délocaliser dans des pays à main d'œuvre bon marché.

Il ne se préoccupe absolument pas de développement durable, puisque la notion de durabilité est contraire à son raisonnement court terme.

Cependant, pour disposer d'une rhétorique convaincante, *a minima* cohérente, il affiche toujours dans ce domaine, les meilleures intentions du monde et des « vitrines » toujours bien attirantes.

En privilégiant ce type de comportement, le leader charismatique rhétoricien restera aussi dans la caverne de Platon, comme tous les autres de l'organisation qu'il gère et dirige.

Sa vision n'est pas animée par le savoir, la compréhension, la connaissance et la vérité, mais par le contexte uniquement dont il est en fait aussi le principal esclave.

b. Le leader charismatique dialecticien en entreprise

Le leader charismatique dialecticien choisira lui une tout autre démarche.

Ce qui l'intéresse dans sa philosophie (du grec *philo sophia* : désir de connaissance, amour de sagesse), c'est la compréhension, la connaissance qui seront d'abord les fondements de son énergie.

Afin de mettre en œuvre sa vision, il cherchera d'abord à asseoir ses décisions stratégiques sur la compréhension des organisations, des marchés, des compétences individuelles ou collectives et des composantes fondamentales de l'entreprise.

Il modélisera et discutera les différentes hypothèses émises dans un souci de réussite et d'optimisation de la performance.

Sa pratique de la réfutation socratique n'a pas pour objectif d'entretenir la discussion, car son temps d'action n'est pas extensible, mais d'approcher au mieux les limites de la vérité perçue et de prendre des orientations, des décisions, de faire des choix en conséquence.

Il peut en ce sens tenir un discours vrai aux actionnaires, aux partenaires sociaux, à ses collaborateurs, à ses clients, sans risque de mise en défaut.

Sa préoccupation du développement durable fait partie intégrante de sa réflexion dialectique globale et se décline dans ses prises de décisions à court, moyen et long terme.

4- Conclusion

Platon n'a de cesse de nous expliquer toutes les conséquences désastreuses pour la cité et la démocratie, du seul usage de la rhétorique par les leaders politiques.

Il en va de même pour l'entreprise et ses leaders qui ne resteraient que dans une approche rhétoricienne.

Cette approche conduit fatalement l'entreprise à l'échec et en peu de temps, même si elle donne l'illusion dans un premier temps de réussite et succès.

L'approche dialecticienne du leadership est la seule façon d'envisager une sortie de la caverne. Elle permet aux leaders qui la pratiquent, de construire, de progresser sur des bases solides et pérennes.

On peut penser que l'idéal serait de passer d'une forme à l'autre.

Or, un leader ne peut pas être à la fois dialecticien et rhétoricien quand ça l'arrange, selon les circonstances, voire les interlocuteurs, car c'est l'ensemble de son mode de pensée qui est en jeu.

Sauf à être schizophrène, le leader ne peut avoir deux modes de pensée, il ne peut y avoir de double langage, de double visage.

Ovide identifiait Janus au Chaos des grecs, et son double visage était la seule trace visible de l'état de confusion cosmique originel.

« Tous leader » : proposition d'article Luc Boyer et Eric Rebiffé

Le leader ne peut avoir un visage à la fois rhétorique et dialectique sauf à garder, comme Janus, cet état permanent de confusion, fatal à l'entreprise.

La lecture ou relecture de Platon est indispensable à tout Leader, mais aussi à tout Manager, ainsi qu'à tout responsable des Ressources Humaines, au sein de l'entreprise. Il en va de leur pérennité à tous.

Cette approche platonicienne ne devrait-elle pas permettre à tout leader d'optimiser, et d'abord par une réflexion personnelle («*Connais-toi toi-même*»), son discours, sa stratégie mais aussi l'ensemble de ses modes de gouvernance, et ainsi espérer s'approcher de la vérité ?