

Ce document a été préparé dans le cadre du projet FORMder
(programme Tempus)
avec le soutien financier de la Communauté Européenne

Cette publication n'engage que son auteur,
la Commission Européenne n'est pas responsable de l'usage
qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

Chapitre 1

CADRE CONCEPTUEL DU LEADERSHIP

I.	LEADERSHIP ET COMPORTEMENT	3
II.	LEADERSHIP ET POUVOIR	5
	A. <i>Le concept du pouvoir</i>	5
	B. <i>Les sources du pouvoir</i>	6
	C. <i>Les dimensions du pouvoir</i>	6
	D. <i>Les domaines d'application du pouvoir</i>	7
	E. <i>Les sources du pouvoir dans les organisations</i>	8
	F. <i>Structure du pouvoir et structure du leadership</i>	10
	G. <i>Les différentes modalités de la structure du pouvoir</i>	12
III.	LE LEADERSHIP	12
	A. <i>Définitions du leadership</i>	12
	B. <i>Composantes fondamentales du phénomène de leadership</i>	14
	C. <i>Le leadership et sa relation avec le développement rural</i>	24

Chapitre 2

THEORIES DU LEADERSHIP

I.	LES CLASSIFICATIONS GENERALES DES THEORIES	27
	A. <i>1^{ère} classification</i>	27
	B. <i>2^{ème} classification</i>	28
II.	THEORIES ET MODELES DE BASE	29
	A. <i>Théorie des grands hommes</i>	29
	B. <i>Théorie des traits de caractère</i>	30
	C. <i>Traits et qualifications du leadership dans le domaine du développement de la communauté rurale locale</i>	31
	D. <i>Théories axées sur le comportement</i>	34
III.	LES THEORIES SPECIFIQUES	36
	A. <i>Les théories du leadership participatif</i>	36
	B. <i>Les théories du leadership situationnel</i>	39

Chapitre 3

APPROCHES ET METHODES DE DETERMINATION ET DE CHOIX DES LEADERS

I.	LE CHOIX SUR LA BASE DE LA METHODE DES CARACTERISTIQUES	46
II.	APPROCHE PAR LA PARTICIPATION SOCIALE	46
	A. <i>Cette échelle se distingue par les caractéristiques suivantes</i>	46
	B. <i>Mais on reproche à l'échelle de « Shabin » ce qui suit</i>	47
	C. <i>Autres échelles analogues</i>	47
III.	CHOIX SUR LA BASE DE LA REPUTATION OU DE LA CELEBRITE	48
IV.	APPROCHE DU LEADERSHIP INTITULEE « LEADERSHIP OFFICIEL »	49
V.	APPROCHE PAR L'INFLUENCE PERSONNELLE OU LEADERSHIP PAR L'OPINION D'AUTRUI	49
VI.	APPROCHE PAR LA PRISE DE DECISION OU PAR L'ANALYSE DU SUJET	50
VII.	LE CHOIX FONDE SUR LES FORCES DE REPULSION ET D'ATTRACTION DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE LES UNS VIS-A-VIS DES AUTRES	50
VIII.	CHOIX SUR LA BASE DU COMPORTEMENT INDIVIDUEL ET DE L'EXECUTION DU ROLE DANS LE CADRE DUQUEL SE SITUE LE LEADER, QU'IL SOIT NATUREL OU ARTIFICIEL	53

Chapitre 4

INTEGRATION DES LEADERS LOCAUX DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE RURALE

I.	INTRODUCTION	55
II.	DEFINIR ET IDENTIFIER LE PROBLEME ET LA TACHE A ACCOMPLIR	59
	A. <i>Les besoins de formation</i>	59
	B. <i>Les facteurs démographiques</i>	59
	C. <i>La structure institutionnelle</i>	59
	D. <i>Le système des valeurs</i>	60
	E. <i>Les groupes sociaux</i>	60
	F. <i>Les structures économiques</i>	60

III.	IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET SELECTIONNER LES ALTERNATIVES POSSIBLES POUR SOLUTIONNER LE PROBLEME EN METTANT EN ŒUVRE LES ACTIVITES CORRESPONDANTES	61
IV.	IDENTIFIER ET SELECTIONNER LE (DES) LEADER(S) ADAPTES AUX OBJECTIFS POURSUIVIS	61
V.	MOTIVATION, RENFORCEMENT DE LA CAPACITE ET FORMATION DES LEADERS EN VUE DE LETTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME	61
	A. <i>Sensibilisation et prise de conscience</i>	63
	B. <i>Formation et constitution des groupes de travail</i>	63
	C. <i>Création de stratégies</i>	63
	D. <i>Durabilité et entretien de l'action</i>	63
VI.	DEVELOPPER UN PLAN D'ACTION POUR EXECUTER LA MISSION ET ATTEINDRE LES OBJECTIFS	64
VII.	EXECUTION SUPERVISEE DU PLAN D'ACTION	64
VIII.	MESURE ET ESTIMATION DES EFFETS ET DES RESULTATS	64
	A. <i>Evaluation globale et reformulation du programme</i>	65
	B. <i>Les problèmes suscités par le travail avec les leaders locaux</i>	65

Chapitre 5

METHODES DE FORMATION DES LEADERS

I.	CONFERENCES	67
	A. <i>Présentation, préambule ou introduction</i>	68
	B. <i>Le sujet principal de la conférence</i>	68
	C. <i>Conclusions</i>	69
II.	DISCUSSION EN PETITS GROUPES	69
III.	JEU DE ROLE	70
IV.	LES ATELIERS	71
V.	BRASSAGE D'IDEES (BRAINSTORMING)	73
	A. <i>Les avantages dynamiques de cette méthode</i>	73
	B. <i>Comment utiliser cette méthode ?</i>	74

BIBLIOGRAPHIE

77



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



Introduction générale



Tempus

Dans toutes les sociétés, la vie et les activités des êtres s'organisent autour de la satisfaction des différents besoins ainsi qu'autour des méthodes et des moyens pour les satisfaire. Cela se traduit par des modèles d'action et d'échanges de connaissance qui aboutissent à l'accumulation du savoir. Cela permet la restitution et la réactivation de ce savoir à chaque fois qu'un besoin humain à satisfaire apparaît. Dans ce contexte, ce processus oriente les divers aspects des occupations humaines. Des démarches sont ainsi élaborées. Elles visent des résultats dont l'exécution mène au but recherché.

Néanmoins, les groupes et les individus dans chaque société ne ressentent pas la même urgence pour chacun des besoins à satisfaire.. Cela se traduit par une hétérogénéité des priorités que l'on accorde à chacun d'entre eux. D'autre part, la sollicitation ressentie vis à vis d'un besoin se heurte souvent à une insuffisance ou une rareté des ressources requises pour le satisfaire. Les individus dans la société ou les membres d'une communauté se retrouvent donc, dans la plupart des cas, dans une situation d'opposition ou de contradiction qui exige, elle-même, une régulation. Celle-ci visera à favoriser les chances de coopération et à réduire ainsi les possibilités de conflits concernant la satisfaction des besoins.

Par ailleurs, l'organisation sociale de la vie humaine est normalement caractérisée par une nette disparité dans la distribution des ressources entre les individus et les groupes. Il en résulte des modes d'utilisation très divers qui sont relatifs à des demandes extrêmement variées. Sans organisation, les possibilités de conflit se multiplient. La société peut ainsi perdre des capacités susceptibles de concourir à la satisfaction des besoins. Ainsi peuvent apparaître des tentatives de contrôle ou de mise à l'écart de certaines solutions destinées à s'approprier les ressources permettant de majorer l'état de satisfaction des besoins. Il apparaît donc une nécessité à caractère social - c'est-à-dire relative à la société elle-même-. Celle-ci exige d'organiser les efforts déployés à tous les niveaux par les hommes. Il faut, en fait, les diriger vers des parcours qui réduisent les possibilités d'opposition et de conflit entre les membres du groupe. Il faut aussi les amener à des modèles d'action créant une accumulation positive des activités individuelles ou de groupe permettant d'accroître les probabilités d'une meilleure satisfaction des besoins et non le contraire.

Le tableau dressé ici impose une plus grande précision. En effet, les ressources de toute société sont, d'habitude, limitées. Leur distribution entre les individus et les groupes y est, souvent, inégale ou non équilibrée. Aussi les différences dans le contrôle exercé sur une ressource ou une autre par un individu ou par un groupe entraînent des différences correspondantes dans leur capacité d'influer, individuellement ou collectivement, sur le reste des membres du groupe ou sur les autres groupes.

En somme, des différences apparaissent dans le pouvoir d'influence sur le comportement des autres au sein de chaque groupe ou de chaque société. Cela réclame donc, en fin de compte, un certain modèle d'analyse axé sur l'identification, dans chaque cas, des éléments de divergence dans la source de ce pouvoir, dans sa faculté d'influencer la conduite des autres, dans la spécificité de cette aptitude même, et dans l'impact qu'elle peut avoir dans chaque cas.

Dans ce contexte de structure différentielle de distribution du pouvoir, l'ensemble de l'action sociale va elle-même produire une structure différentielle relative au mode de comportement de certains individus. Celui-ci va viser dans certains cas à influencer les comportements sociaux des autres membres de la communauté en vue d'augmenter ou de conserver le statut et les positions qu'ils occupent au sein de la société (Mills, 1968 ; pp. 31 et 89). Cela a pour résultat de faire apparaître des situations stables pour des groupes de membres capables d'influencer les comportements des autres à des degrés différents. C'est ce qu'on appelle le phénomène de LEADERSHIP.

Le leadership est un phénomène social. Il a trait aux rôles joués par certains membres des communautés vis à vis du reste du groupe en vue d'agir, par le biais d'échanges au sein du groupe, sur la réalisation d'objectifs collectifs et individuels. Il est intimement lié à la structure du pouvoir à l'intérieur du groupe et reflète la forme de répartition entre ses différents membres, de l'emprise d'un ou plusieurs individus sur les autres.

Or, si la Psychologie sociale s'intéresse au phénomène du leadership dans la conduite de l'individu au sein de la communauté, la sociologie s'occupe, en revanche, de celui de la structure du pouvoir dans les rapports entre individus et collectivités au cours du processus d'interaction sociale. D'autres domaines, ayant de nombreuses applications pratiques, comme la dynamique de groupe se concentrent sur les mécanismes exerçant une action sur les fonctions du groupe et sur la motivation de ses membres en vue, d'une part, de concrétiser leurs rôles et, d'autre part, d'atteindre les objectifs du groupe. Une partie de la sociologie organisationnelle, qui occupe une place prépondérante dans le domaine de la gestion (management), aborde également ce phénomène sous le titre de comportement organisationnel.

Par ailleurs, le phénomène du leadership occupe aussi une position importante dans les sciences politiques, qui se concentre sur l'analyse des modalités et des processus au moyen desquels des groupes de personnes prennent des décisions au niveau collectif, que ce soit dans une communauté ou dans la société toute entière. Mais cette analyse intéresse aussi la sociologie dans la mesure où elle porte sur l'autorité et le pouvoir notamment quand elle est effectuée au sein de la société locale.

A la lumière de ce qui précède, il est nécessaire que notre traitement du phénomène de leadership dans cet ouvrage se concentre sur une trajectoire précise. Celle-ci s'inscrit dans l'objectif de ce livre, qui sera utilisé en premier lieu comme référence pour les étudiants post-universitaires qui s'intéressent au domaine du développement rural. Nous aborderons donc le phénomène de leadership du point de vue théorique en général, ensuite nous nous intéresserons à la façon dont nous investirons ce phénomène aux fins du développement des communautés locales rurales. L'analyse portera sur le phénomène du leadership dans les communautés rurales en général et de sa traduction dans le domaine de la vulgarisation de l'action sociale au sein des organisations et des communautés des sociétés locales.

Par conséquent, cet ouvrage a été élaboré de manière à traiter dans le premier chapitre un exposé critique des concepts relatifs au phénomène de leadership. Le deuxième chapitre comprendra un exposé analytique des plus importantes théories du leadership. Il sera suivi, au chapitre III d'une description des approches et des méthodes les plus connues destinées à déterminer le choix des leaders, en particulier au niveau de la société locale. Le quatrième chapitre traitera du processus d'intégration des leaders locaux dans les programmes et les projets de développement rural. Enfin, on traitera, au chapitre cinq, de quelques-unes des méthodes des plus importantes de formation des leaders au chapitre V. Le professeur Dr Mohammad Helmi Nawar a élaboré l'introduction et les chapitres I et III, et le professeur Dr Emad Mokhtar El-Chaf'i les trois autres chapitres.



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- chapitre 1/5-

Cadre conceptuel du leadership



Education and Culture DG

Tempus

Le leadership fait référence à plusieurs concepts qui sont nécessaires pour le définir. Dans ce chapitre nous aborderons d'abord le leadership comme comportement. On analysera ensuite les relations entre leadership et pouvoir. Cela permettra alors d'étudier le leadership proprement dit tout d'abord dans ses composantes fondamentales, ensuite dans ses processus d'apparition et enfin dans ses différentes modalités selon que l'on regarde le processus de décision, les capacités de gestion et enfin à sa relation au développement rural.

I. LEADERSHIP ET COMPORTEMENT

Le leadership peut se définir en effet d'abord comme un comportement. Mais en tant que comportement humain il renvoie lui-même, pour mieux l'appréhender, à d'autres concepts. On va s'attacher plus particulièrement au comportement collectif à savoir celui qui est lié à la présence d'une petite ou grande communauté en état d'interaction.

En tant que l'une des formes du comportement, la compréhension du phénomène de leadership exige l'exposition de quelques concepts fondamentaux concernant les comportements humains en général et le comportement collectif en particulier. Toutefois les dimensions de cette situation collective -que nous abordons plus loin en détail - auront une influence indubitable sur la forme et les aspects du processus de leadership proprement dit.

Les théories du comportement qui étudient le phénomène du leadership partent de "l'hypothèse que le comportement du leader et non ses caractéristiques personnelles sont les éléments qui produisent le plus d'influence sur ses subalternes" (Shriberg *et al*, 2005, p. 179).

Le comportement est défini comme toute action ou réaction extérieure ou intérieure exprimant un état émotionnel d'un individu. D'habitude, il est facile de reconnaître l'action extérieure vu qu'elle se présente toujours sous une forme apparente facile à percevoir.

De plus, le comportement peut aussi prendre deux formes, individuel ou collectif, c'est-à-dire social. Nous nous intéressons ici au comportement social, à savoir l'action dans sa forme extérieure, celle qui exprime un état émotionnel précis et est liée à un état d'interaction entre les membres d'une certaine communauté.

Dans ce cas, le comportement constitue la réponse à une certaine action qui est une tentative d'influencer d'une quelconque façon la situation collective où se trouvent les membres de la communauté qui sont en interaction les uns avec les autres.

Quel peut être le comportement du leadership ? En quoi diffère-t-il d'un autre comportement ? Correspond-il à une différence qui tient à la nature du rôle qu'il joue comparé aux autres rôles ? Quels sont les éléments et les principes fondamentaux sur lesquels le leader doit compter en jouant son rôle et en réalisant les objectifs finaux qu'il vise par le biais de son comportement dans la situation interactive ?

La réponse à ces questions est indispensable pour savoir comment se crée un comportement déterminé entre les membres d'une même communauté ? Comment se stabilise ce comportement dans cette communauté ? Quelles sont les justifications de l'apparition et de la stabilisation de ce comportement ? Il est également nécessaire de comprendre l'importance des changements de comportement et les raisons pour lesquelles ils se produisent, de même que la façon dont ils se réalisent.

D'après ce qui précède, le comportement en tant qu'expression - apparente et observable par autrui - d'un état émotionnel, est d'habitude déclenché par l'existence d'un besoin non satisfait. Cette situation met celui qui la vit dans un état de déséquilibre qui le pousse - qu'il soit un individu ou un groupe - à accomplir une action ou des actions qui cherchent à changer cette situation. Ce changement a pour objectif de se débarrasser de l'état de déséquilibre ou

de tension créé par la non-satisfaction de ce besoin et de se rapprocher de l'état de détente et de stabilité qui va apparaître avec sa satisfaction. Quand l'auteur de l'action - qu'il soit un individu ou un groupe - est convaincu du résultat positif d'une action donnée pour arriver à cet objectif, il est plus enclin à l'adopter et à répéter son action chaque fois que se répète la même situation, ou une situation semblable, qui le fait souffrir d'un état de tension et de déséquilibre. A terme, cela devient un comportement.

Ainsi nous pouvons expliquer un comportement par la répétition de la manifestation d'un besoin non-satisfait chez l'individu ou le groupe ou même dans la société. Le comportement de leadership, en dépit de la complexité des explications concernant son apparition, ne fait pas exception à cette règle, mais exige un traitement particulier vu qu'il ne découle pas d'une situation collective ou sociale.

Il pourrait être utile d'explorer le cadre théorique correspondant à l'étude de cette question, étant donné que les comportements et les changements qui les affectent sont considérés dans une société donnée, comme la base du changement de tout le système social, bien que ce ne soient pas les seuls changements sociaux qui se produisent dans les sociétés humaines.

On initie les nouvelles générations au comportement social dès leur naissance, à travers le processus de normalisation ou d'éducation sociale (socialisation). Par le biais de ce processus, tout individu acquiert une expérience des règles de comportement et de la nature de l'action qu'il doit mettre en oeuvre dans chaque situation sociale.

Ainsi, il peut différencier le comportement positif du comportement négatif, et ce qui est socialement acceptable de ce qui ne l'est pas. L'acquis de cette expérience se fait au travers d'un autre processus social, le contrôle social, utilisé par la société et la communauté au travers d'outils de récompense, susceptible de provoquer un comportement acceptable et d'encourager les individus à s'en rapprocher. Il peut s'agir aussi d'outils destinés à décourager le comportement inacceptable et à encourager les individus à s'en éloigner. A cet égard, l'idéologie est considérée comme une base solide et très influente en tant que source des valeurs essentielles qui sont utilisées comme critères destinés à déterminer l'acceptable et l'inacceptable dans les comportements individuel ou social. Le renforcement de la croyance religieuse - par exemple- signifie dans toute société la promotion des valeurs tirées de la religion et au contraire sa diminution signifie leur remise en cause.

Ainsi dans le comportement de leadership, la différenciation entre leaders et partisans est très influencée par la diffusion de ces rôles et des comportements qui y sont liés chez les nouvelles générations. Ces comportements pourraient être acceptables ou rejetés selon les expériences vécues au cours du processus de normalisation sociale. Ainsi apparaît l'importance de créer des générations et des communautés qui acceptent un certain mode de comportement de leadership. On s'apercevra alors qu'ils pourraient ne pas accepter un autre comportement de leadership qui, au contraire, du point de vue d'un autre groupe, semblerait meilleur et plus utile pour la communauté ou la société. Par conséquent, le processus d'enseignement semble être, en tant qu'éducation sociale, une tentative pour modifier les comportements tant pour les subalternes que pour les leaders potentiels de l'avenir.

Le leadership est un phénomène social spontané qui se produit durant le processus d'interaction entre les individus de tout groupe - grand ou petit - .Ce processus contient une orientation du comportement social qui concerne des objectifs collectifs liés à la satisfaction des besoins de tous les membres de la communauté ou d'une partie d'entre eux. Le leadership est un besoin social qui se manifeste en vue de réaliser une fonction particulière dans une quelconque communauté dont il maintient l'entité sociale. Il affronte les forces potentielles de l'incohérence dans le comportement individuel des membres de la communauté. Le phénomène de leadership apparaît quand il y a des tentatives d'un ou plusieurs membres de la communauté qui essaient d'influencer le comportement des autres membres. Ces tentatives ont pour objectif de subordonner une partie des membres à ceux qui ont pris l'initiative de les dominer.

L'étendue et la portée de ces comportements sont déterminées par la dynamique de la relation entre le leader et ses subalternes d'une part, et le processus de réaction de ces subalternes d'autre part.

Le phénomène de leadership provoque des effets multipliés sur les efforts de développement (en particulier en matière de temps, d'efforts et de coûts), dans le déroulement des processus de communication, de négociation, de prise de décision et de renforcement de la participation.

Au lieu de chercher à atteindre tous les membres (les individus ou la communauté) individuellement, on les atteint par le biais d'intermédiaires (la plupart du temps les leaders locaux) géographiquement et socialement plus près d'eux. Cela nécessite moins de temps et d'efforts. De plus, ceux qui sont plus à même d'affronter les obstacles et les difficultés vu leur connaissance solide de la nature et des particularités de la société [dont les agents de développement pourraient ne pas faire part à des étrangers].

Le phénomène de leadership vise à tenter d'influencer le statu quo de la communauté et à changer les relations entre ses membres, et également les objectifs de la communauté. L'une des particularités qui semblerait apparemment paradoxale dans la naissance du phénomène de leadership est que celui-ci se manifeste lorsque il a convaincu les membres de la communauté d'accepter les règles du groupe alors que justement sa fonction de leader est justement de changer ces règles de manière à développer les capacités de la communauté de mieux satisfaire les besoins du groupe compte tenu des ressources disponibles.

II. LEADERSHIP ET POUVOIR

Le leadership est généralement défini comme un processus d'interaction dans lequel certains prennent l'initiative et développent des tentatives d'influence interpersonnelles en vue de mettre en œuvre un ou plusieurs objectifs communs. Le leadership est défini aussi comme le processus au cours duquel un ou plusieurs membres de la communauté tentent d'influencer et d'orienter le comportement des autres membres vers une certaine action sociale qui aura pour conséquence la réalisation de la satisfaction de besoins collectifs ou individuels. Par conséquent, il semble bien que pour cerner le concept de leadership on doit aussi faire référence à d'autres concepts comme le *pouvoir*, *l'influence*, *la soumission* et *la subordination*. On ne doit donc pas seulement se limiter à la batterie de concepts qui traitent des situations de relation entre les membres des groupes.

A. LE CONCEPT DU POUVOIR

Le concept du pouvoir est utilisé dans plusieurs domaines scientifiques. C'est une expression souvent utilisée dans de nombreuses études et recherches en matière de sciences politiques, économiques et de psychologie sociale, bien que ce traitement soit différent selon les divers domaines. A cet égard, le phénomène de leadership qui pourrait se manifester de façon naturelle ou sélective au sein d'une communauté donnée, dépend essentiellement de la différence relative aux particularités, aux capacités et aux potentiels attribués ou acquis, des membres de cette communauté. Ce phénomène exprime aussi la présence d'une spécialisation des rôles (Yong et Mack, 1972, pp. 156 à 167). Il y a des relations entre différence et spécialisation. Certains, qui sont en position favorable pour les deux vont les utiliser pour que la communauté puisse mieux satisfaire ses besoins.

Dans son acception sociale, le pouvoir peut se définir comme cette compétence détenue par un individu ou une communauté d'influencer le comportement et les tendances d'autrui. Ainsi, certains pourraient être rattachés à d'autres "qui seraient dans un état de dépendance du

détenteur du pouvoir" (Johns, 1996, p.413), quelles que soient les sources de ce pouvoir ou ses images ou les tendances qui pourraient l'influencer. Le pouvoir diffère entre les individus de la communauté selon les *sources* de cette compétence, de même que son *étendue ou sa dimension*, ainsi que ses *domaines* ou ses *tendances*, comme nous le verrons plus loin.

B. LES SOURCES DU POUVOIR

En ce qui concerne *les sources*, certains considèrent le leadership comme un talent alors que pour d'autres c'est un savoir-faire qu'on peut apprendre, perfectionner et développer. De même, le leader peut compter sur potentialités personnelles ou des potentialités qu'il tire de l'extérieur. Il peut ainsi occuper sa position ou jouer son rôle parce que celui-ci lui a été assigné par autrui. Il peut aussi tenir son pouvoir de la façon dont autrui réagit vis à vis de lui. Il peut enfin utiliser des sources personnelles de pouvoir qui vont le pousser à l'utiliser et à l'investir. De façon plus générale on peut avancer que ce ne sont pas le chef au travail ou le leader dans la société locale qui fixent seuls le déroulement de l'interaction avec le groupe, excepté dans de rares cas qui ne peuvent pas servir à la comparaison.

On peut caractériser le pouvoir dans sa relation avec le leadership comme concernant davantage "la manière de réguler les relations entre les individus" dans le contexte du processus de leadership (Schriberg *et al*, 2005, p. 116). Comme nous l'avons déjà mentionné, le domaine de l'influence et de la régulation expriment dans ce cas les tendances des individus et leur comportement dans une situation collective précise. Le pouvoir est habituellement déterminé par la situation dans laquelle se trouvent les individus et le leader. C'est ainsi que le pouvoir de l'un des individus dans une situation donnée ne signifie pas nécessairement qu'il a le même pouvoir dans une autre situation. Pour exprimer cette différence entre les situations on parlera davantage d'autorité que de pouvoir. Le pouvoir est aussi une compétence, et quand cette compétence est effectivement utilisée, nous l'appelons influence.

Le pouvoir peut être celui d'un individu sur un individu, ou d'un individu sur une communauté, ou d'une communauté sur une autre. Ici nous pouvons distinguer du point de vue de sa source entre deux types de pouvoir qui se réfèrent à l'autorité et à l'influence, et qui ressemblent à ce que certains appellent le pouvoir situationnel et le pouvoir personnel (Pardey, 2007, p. 116). On peut avancer que le pouvoir situationnel est caractérisé par sa corrélation avec le rôle de l'individu et le statut qui y est attaché, tandis que le pouvoir personnel est lié au pouvoir en soi et n'est donc pas lié à un rôle précis ou à un statut donné.

C. LES DIMENSIONS DU POUVOIR

Un individu peut influencer un autre individu (c'est-à-dire qu'il a le pouvoir d'influencer son comportement) sur certaines questions, tout en étant influencé lui-même par ce même autre individu sur d'autres questions. C'est déjà une première approche de la « dimension » du pouvoir.

Trois autres « dimensions » sont mentionnées par les chercheurs dans ce domaine : la portée, le domaine et le poids.

La **portée du pouvoir** se traduit par le nombre d'individus ou de groupes qu'une personne ou un groupe donnés peuvent influencer. Par exemple, pour le directeur, la portée de son pouvoir peut englober ses dépendants directs ainsi que les unités qui dépendent de son département.

Le **domaine du pouvoir** indique l'ensemble des activités qui sont sous l'influence de l'individu ou du groupe qui détient le pouvoir. Le domaine du pouvoir du directeur sur ses dépendants peut englober beaucoup d'éléments et notamment la répartition des travaux ou des fonctions,

la participation à des stages de formation, l'évaluation de la prestation, la hausse des salaires, les promotions, les transferts, etc.

Le **poids du pouvoir** est lié au degré d'influence du comportement de l'individu ou de la communauté sur les autres. Ainsi par exemple, le directeur peut promouvoir ses dépendants mais il a aussi le pouvoir de les licencier.

D. LES DOMAINES D'APPLICATION DU POUVOIR

La structure du pouvoir traduit l'importance relative de chaque rôle dans la communauté, et le degré d'influence de chaque individu sur les autres. On peut qualifier le pouvoir de l'individu de différentes façons (Pierce et Newton, 2006, pp. 146-151 ; Johns, 1996, pp. 413-416 ; (Buchanan et Huczynski, 2004, pp. 320-321) :

1. Pouvoir de la récompense

Ce pouvoir concerne l'administration d'une récompense à autrui comme une promotion ou une hausse de salaire. Il a pour objectif de renforcer l'obéissance aux orientations ou aux demandes du directeur.

2. Pouvoir coercitif

Il s'exerce dans la capacité de sanctionner les autres (blâme, rétrogradation, licenciement) pour les punir de n'avoir pas obéi aux directives et aux demandes du chef.

3. Pouvoir légitime

C'est celui que l'individu puise de sa position dans la structure de l'organisation, ou la hiérarchie pyramidale du pouvoir dans l'organisation. Ce genre de pouvoir a été approuvé habituellement par la direction supérieure. Il se traduit aussi par l'utilisation d'appellations ou de titres comme "directeur" ou "surveillant".

4. Pouvoir de l'expertise

Il se définit par la l'existence chez un individu d'une capacité particulière ou d'une compétence technique supérieure ou encore de connaissances qui lui sont spécifiques. Le surveillant en chef peut ainsi se poser des questions sur la performance d'une machine ; au lieu de soumettre ces questions au contrôleur de la production. Il peut aussi prendre contact avec la personne qui avait la fonction de surveillant avant lui pour l'aider, en tablant sur sa connaissance de la machine ou sur son expérience passée en ce domaine.

5. Pouvoir de référence

Il se base sur l'attraction exercée par un individu sur un autre individu ou l'admiration d'un individu pour un autre. Le directeur pourrait être aimé parce qu'il possède certaines qualités ou caractéristiques qui attirent ses dépendants. Le pouvoir de référence peut aussi apparaître quand on s'associe ou que l'on devient dépendant d'une autre personne qui a du pouvoir. Par exemple, on appelle "assistants" les personnes qui travaillent avec d'autres qui ont le titre de "directeur général" ou de "vice-président". Bien qu'il soit possible que l'assistant du vice-président n'ait pas de pouvoir légitime ou encore n'ait pas le pouvoir de récompense ou de sanction, les autres peuvent croire que cette personne agit avec l'approbation du vice-président, et il en résulte qu'il devient possesseur de pouvoir ou d'influence sur autrui.

6. Pouvoir de l'information

Il comprend la possibilité qu'ont certaines personnes d'obtenir des informations concernant certaines questions ou activités au sein de l'organisation. Ces informations peuvent être liées ou pas aux fonctions ou à la position qu'a l'individu dans l'organisation. Par exemple, des personnes situées dans les niveaux inférieurs de l'organisation, comme la secrétaire, peuvent

collecter des informations et les utiliser d'une façon telle qu'elle va disposer de plus de pouvoir que celui que lui donne sa fonction.

En analysant les bases de ces différents types de pouvoir, on voit apparaître des différences entre elles. Certaines relèvent des ressources dont dispose l'individu : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense et de châtement et le pouvoir de l'information sont définis sur la base des moyens d'influence dont dispose la personne qui utilise le pouvoir. Quant aux autres types de pouvoir, le pouvoir de l'expertise et le pouvoir de référence, ils ne relèvent pas des ressources dont dispose l'individu qui exerce le pouvoir, mais des particularités individuelles qu'il possède et des motivations de la personne subalterne ou de celle que l'on veut influencer.

E. LES SOURCES DU POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS

Les expériences et les recherches indiquent que les sources du pouvoir dans les organisations ont des caractères spécifiques. Cela justifie qu'on les traite à part d'autant plus que notre propos concerne surtout l'analyse du phénomène de leadership dans l'action sociale et plus particulièrement dans les sociétés locales. On abandonnera pas pour autant notre objectif qui est bien de se situer au niveau d'une analyse du comportement des différents acteurs.

On précise cependant qu'il s'agit non pas d'une analyse générale du comportement mais de celle qui a trait aux aspects organisationnels de ce comportement. Pour développer cet aspect on va d'abord s'attacher à décrire les particularités du comportement du « subordonné » ou « dépendant ». On décrira par la suite l'influence de facteurs plus contingents qui tiennent à la situation dans laquelle se trouvent les différents acteurs d'une organisation. On verra enfin que l'accès à la position de leadership se fait souvent en mettant en œuvre des stratégies personnelles ou collectives.

1. Particularités du subordonné (le dépendant)

L'autorité du chef ou du leader peut être renforcée du fait de l'existence de certaines particularités chez les subordonnés ou les dépendants. La personnalité, le sexe, la culture représentent les particularités les plus importantes. En ce qui concerne la personnalité, il s'agit essentiellement de l'aptitude d'un individu à être influencé. A titre d'exemple, les individus qui sont influencés cherchent à appartenir à ceux qui ont du pouvoir. De même, les personnes qui ont peu de confiance en elles-mêmes sont influençables. Mais elles ne sont pas les seules ; certains qui ont un degré élevé de confiance en eux-mêmes peuvent aussi se laisser influencer par un chef s'ils sentent que cela leur permettra d'atteindre des objectifs personnels précis.

Quant au sexe, les études ont démontré que le fait d'être un homme ou une femme influe fortement sur la capacité d'être influencé par le chef. Les hommes recherchant plus que les femmes leur indépendance. Toutefois, le nombre d'études qui ont montré cette différence a fortement diminué avec la disparition de l'idée que le sexe représentait une différenciation majeure dans les ressources humaines

Enfin, la culture joue un grand rôle dans le pouvoir d'influencer. La culture française, par exemple, valorise l'individualité, l'indépendance et la tendance à traiter les questions d'un œil critique. Cette culture pousse normalement les individus à résister aux tentatives d'influence. Par contre, il est à prévoir que les individus qui vivent dans des cultures qui se concentrent sur la cohésion (telle la culture japonaise), soient grandement influencés par un leader qui a du pouvoir.

2. Facteurs liés à la situation des acteurs concernés

Certains facteurs qui tiennent à la situation dans laquelle se trouvent les individus ou les groupes ont un impact important sur le pouvoir.

Parmi les facteurs les plus importants certains distinguent l'incertitude, la substitution et la centralité (Johns, 1996, pp. 422-426).

L'Incertitude

Elle joue un rôle important dans la fonction de directeur. Elle ne concerne pas seulement la pénurie des informations concernant les événements futurs, mais aussi la conduite à tenir, les décisions à prendre et le comportement à adopter dans l'avenir. L'incertitude ne constitue pas en soi un facteur limitant du pouvoir, mais ce dernier est limité par la capacité à surmonter et à maîtriser l'incertitude. La bonne marche d'une organisation réside dans l'efficacité avec laquelle cette dernière va intégrer les intrants et les ressources nouvelles dans sa gestion. C'est pour cette raison que l'incertitude offre une plus grande chance d'acquisition du pouvoir à ceux qui facilitent les choses plutôt que de les bloquer. Leur récompense est l'estime qu'engendre cette attitude. A titre d'exemple, on peut citer les contraintes contradictoires auxquelles doivent faire face le directeur de la production et le directeur de la commercialisation d'une petite entreprise. Le premier cherche à maximiser la production pour réduire ses coûts. Le second cherche à fournir ses clients au moment où ils le demandent. Si le directeur de la production décide d'adapter le rythme de cette dernière à celui de l'écoulement des produits, il va manifestement se mettre dans une situation où il acquière l'estime - et donc du pouvoir - sur les autres personnes concernées par le problème.

La Substitution

Le deuxième facteur situationnel concerne la capacité d'un directeur ou d'un leader à fournir les ressources et les services que demandent autrui. Le pouvoir du directeur augmente d'autant plus sur les personnes et les unités qui reçoivent ces ressources ou ces services qu'il est le seul à pouvoir les fournir. Ainsi lorsque la fourniture d'une ressource n'est pas substituable, le pouvoir de celui qui peut la fournir augmente.

Par exemple, dans beaucoup d'entreprises, c'est le directeur des services qui doit fournir à tout le personnel les moyens matériels dont il a besoin pour travailler. à C'est pour cette raison que le directeur des services a un grand pouvoir sur les autres, du fait des ressources qu'il contrôle, et ceci bien qu'il occupe une fonction modeste par rapport à l'ensemble de l'organisation.

Le pouvoir central

Le troisième facteur concerne le degré d'intégration de la mise en œuvre du pouvoir. Quelle que soit la forme d'organisation, le pouvoir du directeur tient à sa capacité d'intervenir dans les différentes composantes de cette organisation sans se trouver bloquer par un contre pouvoir même si celui-ci est détenu par un subalterne.

3. Stratégies associées en tant que source du pouvoir

Les stratégies destinées à l'acquisition du pouvoir consistent en accords conscients entre deux ou plusieurs composantes d'une organisation de manière à clarifier les rôles respectifs de chacun. Cela signifie que l'acquisition efficace du pouvoir par une des composantes dépend de la capacité de son leader à arriver à un accord de travail avec les leaders des autres composantes. Les *contrats* et la *polarisation* constituent les moyens les plus importants de résoudre ce problème d'harmonisation des stratégies des différentes composantes d'une organisation.

a) Les Contrats

On appelle contrat le processus par lequel des individus s'entendent sur les règles du jeu de leurs relations mutuelles. L'exemple le plus courant est celui du contrat entre salariés et direction. Chacun des partenaires de ces contrats veut en effet diminuer l'incertitude relative à la mise en œuvre de ses objectifs propres. La direction demande une main d'œuvre stable et productive afin de pouvoir réaliser les objectifs économiques de l'organisation. Les salariés, réclament des salaires adéquats, des avantages supplémentaires et la sécurité de l'emploi. L'accord entre les leaders des deux parties qui conduit la négociation collective, élimine l'incertitude dans laquelle se trouvait chacune des parties. Elles ont toutes deux ainsi acquis le pouvoir de maîtriser cette incertitude et de rendre leurs rapports plus stables.

b) La Polarisation

C'est le processus d'assimilation de nouveaux éléments ou de nouvelles parties par le leadership de l'organisation. Ce dernier va bâtir sa politique de façon à éviter les éléments qui menacent sa stabilité et son existence. Il est possible, par exemple, que le leader dans une ligue ou une association quelconques, cherche à intégrer des représentants des autres organisations qui traitent avec elle - comme par exemple un organe gouvernemental - dans son conseil d'administration pour obtenir le renforcement des relations stables avec ces organes. Cela va permettre également de mieux coordonner les activités de chacun d'éviter les concurrences et les doubles emplois et donc de diminuer l'incertitude concernant la bonne marche du système dans son ensemble.

F. STRUCTURE DU POUVOIR ET STRUCTURE DU LEADERSHIP

La structure est connue pour être "une formation organisée de plusieurs parties sujettes au changement ; cette formation peut être relativement stable, tandis que les parties sont nombreuses et changeantes". Les parties qui la composent peuvent être des individus ou des communautés ou des sociétés. La façon dont ces parties sont formées et liées entre elles de manière organisée indique les modes de relation sociales entre les individus. Elle révèle aussi leur distribution dans la structure ; ces modes étant la plupart du temps déterminés selon le lien existant entre les rôles et non entre les individus. En effet, les premiers sont caractérisés par la stabilité alors que les seconds peuvent changer.

Par structure du pouvoir, on veut dire cette forme de relations caractérisée par une stabilité relative. Celle-ci est déterminée par le mode de distribution de la capacité à influencer le déroulement de l'action sociale entre tous les individus d'une organisation. C'est ce que certains appellent la distribution quantitative de cette capacité de pouvoir. (Helliwell et Hindess, 1999, p.75).

Le concept de structure du pouvoir dans une communauté ou une société dépend de deux volets principaux :

- Le concept du pouvoir est un concept structurel. Le pouvoir comprend les relations entre les individus et les communautés et on peut donc le décrire de façon structurelle.
- La communauté ou la société sont les cadres à travers lesquels on peut observer les relations de pouvoir entre les individus et les communautés et les analyser facilement.

Afin de pouvoir définir le concept de la structure du pouvoir dans une communauté ou une société de manière procédurale, les études effectuées dans ce domaine ont suivi les trois étapes essentielles suivantes :

1. la détermination des individus qui occupent des positions liées à un grand pouvoir
2. la connaissance de la manière dont ces individus interagissent et la manière dont ils sont distribués dans la société.

3. la déduction de modes du système de travail et des relations entre les individus et les communautés sont caractérisés par la stabilité ; la description de ces modes ou modèles est la structure du pouvoir dans la société.

D'habitude, la forme que prend la structure du pouvoir est caractérisée par la hiérarchie pyramidale. Cette hiérarchie prend des formes différentes selon le mode de distribution du pouvoir entre ses individus. Mais ce mode n'est pas la seule forme de structure du pouvoir, comme nous le mentionnerons plus tard. Toutefois, relativement à la forme pyramidale, il y a le mode à angle aigu dans lequel de nombreuses catégories séparent le sommet de la base. Ce dernier reflète la présence de grandes distances sociales entre les catégories sociales. Celles-ci se différencient en effet par la dimension du pouvoir qu'elles détiennent au sein de l'organisation sociale. Il y a aussi la hiérarchie « plate » qui reflète des distances sociales étroites, et donc un rapprochement des capacités d'influence sur le déroulement de l'action sociale entre tous les membres de l'entité sociale concernée, que ce soit une communauté limitée ou une société locale.

De nombreuses études concernant l'analyse du phénomène de leadership dans les communautés indiquent qu'il comprend habituellement un individu ou la plupart du temps plusieurs individus dans une seule communauté. Ainsi donc ce phénomène reflète une structure qui lui est propre à l'intérieur de la communauté même, et c'est ce qu'on appelle la structure du leadership (Buchanan et Huczynski, 2004, p. 341-343). La forme de la distribution du pouvoir c'est à dire de la capacité à influencer le reste des membres de la communauté se détermine dans cette structure entre le groupe des leader. Ceux-ci sont liés par des modes de relations qui pourraient différer de ceux qui lient les leaders et les partisans.

Bien qu'on puisse reconnaître de façon générale les leaders d'une communauté à travers ses membres en appliquant des méthodes de recherche spécifiques. Celles-ci reposent sur la réputation et la découverte de la structure du leadership dans la communauté. Mais elles exigent aussi de tenir compte de la dynamique de la relation entre les leaders eux-mêmes. Cela réclame l'utilisation de plusieurs outils de recherche particuliers, comme la sociométrie qui s'intéresse à découvrir les relations d'attraction et de répugnance entre les individus membres de petites communautés dans le contexte de l'interaction dans des situations données. On peut aussi utiliser outils que nous présenterons au troisième chapitre.

Les formes que prend la structure du leadership diffère selon plusieurs facteurs qui l'influencent (et dont nous parlerons au cours des parties suivantes de cet ouvrage). Ces facteurs sont les suivants :

- La spécialisation selon la sphère d'influence (situation interactionnelle/opinion, etc.) ;
- la forme de distribution du pouvoir (la capacité à influencer) entre les leaders ;
- les poids relatifs des capacités des leaders à influencer la communauté ;
- les compétences de communication sociale des leaders ;
- le mode de leadership dominant dans la communauté (démocratique / autocratique / anarchique) ;
- les caractéristiques des leaders (physiques/des prestations/des connaissances, etc.) ;
- la différence des sources du pouvoir chez chaque leader (économique / familiale / sociale / position didactique / expérience...etc) ;
- les sources de renforcement (intérieure/extérieure par rapport au cadre de la communauté).

De même que le leadership peut être individuel ou collectif, il peut être limité ou de grande envergure. Il peut être approuvé par tous les membres de la communauté ou confronté à des refus ou même à une résistance limitée ou forte par une partie petite ou grande de la communauté, selon la situation.

Il convient d'expliquer ici que bien que la structure du pouvoir représente la capacité à influencer tous les individus de la communauté ou toutes les communautés au sein de la société, la structure du leadership représente un sous-ensemble de cette structure

d'ensemble. Elle concerne la forme des relations et la façon de distribuer les capacités à influencer les situations et les domaines différents au niveau de la communauté ou de la société entre les leaders eux-mêmes. Cette conception ne suppose pas l'obligation de conformité et d'harmonie entre les leaders au sein d'une telle structure. Au contraire, le plus souvent les agents de développement qui souhaitent reconnaître les leaders locaux et leur demander assistance font face à la division et à de nombreuses formes de concurrence ou même d'antagonisme entre les leaders locaux, ce qui demande plus de profondeur dans l'analyse de cette structure. Ne pas reconnaître ou négliger cette situation conduit souvent à des résultats indésirables.

G. LES DIFFERENTES MODALITES DE LA STRUCTURE DU POUVOIR

On peut classer les formes et les modes différents de la structure du pouvoir de la façon suivante :

- **La structure pyramidale** : Cette structure est composée d'un seul individu ou d'un nombre limité d'individus au sommet, et d'un grand nombre d'individus à la base de la pyramide, qui exécutent les décisions prises par l'individu ou les individus au sommet de la pyramide. Cette forme convient aux sociétés traditionnelles et aux sociétés authentiques.
- **La structure à plusieurs individus** : Dans cette forme de structure, les lignes du pouvoir finissent entre les mains d'un groupe relativement grand d'individus qui prennent les décisions après s'être mis d'accord sur la question. Cette forme de structure convient le plus souvent aux zones urbaines.
- **La structure à collectivités multiples** : dans cette forme on trouve pour chaque activité de la société une structure de pouvoir séparée et déterminée. La plupart du temps cette séparation est due à des raisons historiques, ou encore au fait que ce type d'organisation ne peut pas fonctionner avec une concentration du pouvoir.
- **La structure circulaire** : Dans cette forme il n'y a pas de structure du pouvoir cohérente, de même qu'il n'y a pas de hiérarchie de prédominance dans les différents secteurs de la société. Cette forme de structure convient à de nombreuses sociétés contemporaines.

Il convient de mentionner deux observations après la description des formes de structure du pouvoir :

- Il n'y a pas de mode qui convienne à toutes les sociétés étant donné les différences et des distinctions qui existent entre elles. La structure du pouvoir est différente d'une société à l'autre, et même dans une seule société, elle peut l'être à différentes périodes.
- Dans certaines sociétés, il est difficile d'observer directement la forme de la structure du pouvoir. Dans ce cas, il faut utiliser de nombreux programmes et outils de recherche pour reconnaître cette structure.

III. LE LEADERSHIP

A. DEFINITIONS DU LEADERSHIP

Les définitions utilisées pour décrire ce phénomène tendent à le considérer soit comme un processus soit comme une activité, soit à travers la personnalité du leader dans la situation interactionnelle, que ce soit par la nature de ses actes ou les caractéristiques individuelles de sa personnalité. Par conséquent, il semble que le comportement de leadership d'un individu soit lié à la présence de plusieurs caractéristiques distinctes individuelles dans sa personnalité. Cela veut dire que ce rôle, la plupart du temps, n'est pas de ceux qui sont imposés - excepté dans de rares cas -, mais que c'est un rôle acquis. Cela implique que ce rôle exige une

expérience déterminée, qu'on peut avoir acquise par la pratique. Cela écarte aussi la nécessité de la présence d'un minimum d'éléments essentiels non acquis - et généralement hérités -, chez un individu, pour exercer le rôle de leadership. Nous choisirons parmi les définitions du leadership celles qui peuvent représenter les trois différentes tendances indiquées ci-dessus.

Haiman () définit le leadership comme "le processus grâce auquel un individu peut orienter ou guider ou influencer ou dominer les pensées, les sentiments ou les comportements d'autrui". C'est donc un processus qui inclut les tentatives d'un individu d'influencer autrui. Le rôle de leadership de cet individu apparaît si ces tentatives ont pour résultat l'acceptation de son influence sur autrui. Dans le cas contraire, elles restent dans le cercle du processus de l'interaction sociale. Il est indubitable que la base du déclenchement de ce processus est la différenciation qui découle du processus de distribution du pouvoir. Cette différenciation donne à certains individus de la communauté une capacité d'influence et à d'autres moins de pouvoir. L'acceptation de cette influence dépend de sa capacité à mieux satisfaire les besoins et les objectifs de l'organisation concernée.

Tead () définit le leadership comme "l'activité qui influence les autres afin qu'ils coopèrent en vue d'un objectif commun qu'ils désirent réaliser". Cette définition semble se concentrer sur la nature du leadership en tant qu'activité différentielle, vu que l'objectif de cette activité est d'influencer le comportement des membres de la communauté afin de d'additionner et de coordonner leurs efforts vers des objectifs communs, délimités conformément à leurs désirs et leurs besoins. Dans le cadre de ces définitions, Jennings () a mentionné que le leadership est une "méthode d'interaction avec autrui qui les pousse vers des directions qu'ils semblent désirer, bien qu'ils semblent peu faire pour arriver à ces directions". Ces définitions mettent l'accent sur les activités d'interaction désirées par les membres de la communauté et qu'ils n'auraient pas atteintes sans ces activités. Le leadership apparaît donc ici comme une activité qui se passe dans un cadre d'interaction.

La définition de Whitehead () appartient à un troisième mode dans lequel on considère le leader comme "la personne choisie par les autres membres de la communauté en tant que celle qui détient la compétence et la disposition à l'aider à réaliser ce qu'elle veut effectivement réaliser". Il est évident que cette définition se concentre sur la différence qui existe chez le leader en matière de compétence - avec ce que cela comporte de connaissances et de savoir-faire - . De même, elle met l'accent sur la disposition à aider les autres membres de la communauté, avec ce que cela indique d'émotions et de sentiments liés à l'enthousiasme pour les questions qui sont importantes pour la communauté, ainsi que le désir de conserver sa cohésion et son évolution.

Les définitions précédentes ne sont qu'un modèle très limité d'un nombre considérable de définitions de ce phénomène, que l'étudiant peut trouver dans les manuels de références qui traitent ce phénomène par la recherche et l'étude. Marvin E. Shaw (1971) a présenté une définition simple et efficace du leadership à travers sa définition du leader. Il le définit comme "un membre de la communauté qui exerce sur les autres une influence plus positive que celle qu'ils exercent sur lui". L'expression "positive" indique dans ce cas que la direction de l'influence est choisie par l'intermédiaire du leader. A savoir que toute tentative de tout membre de la communauté en vue d'influencer le comportement ou les motivations (orientations, valeurs, sentiments) d'un ou plusieurs membres de la communauté est une tentative de leadership. Il n'en demeure pas moins que le leadership est plus qu'une tentative d'influencer autrui, vu que la présence de leadership est repérée par les changements successifs. Cette vision du leadership signifie que tout membre de la communauté peut de temps en temps jouer le rôle de leadership. En fait, on peut mesurer le comportement de leadership de tout membre de la communauté selon une échelle graduée allant du maximum d'intérêt jusqu'au minimum d'intérêt ou aucun intérêt du tout. Même dans les communautés qui ont des leaders autocratiques et un degré de structure relativement élevé, les membres qui ont une position et un prestige inférieurs peuvent manifester un comportement qui influence les autres, même ceux qui sont des leaders. Bien que l'on puisse dire d'une personne

qui réussit à influencer qu'elle pratique un genre de leadership, d'habitude, ce genre d'influence se produit au sein de la structure du système social.

Par ailleurs, Daniel Kantz et Robert L. Kahn (1966) ont affirmé que le terme "leadership" tel qu'il est utilisé en science sociale a trois significations fondamentales qui sont : les qualités ou les particularités d'une certaine position dans la structure de la communauté, la particularité d'une personne, une catégorie du comportement. Dans la plupart des débats, les trois significations se confondent et sont utilisés en même temps. Le leader est une personne qui possède des caractéristiques déterminées, occupe une position déterminée et se conduit de façon déterminée. Nous trouvons que les trois significations se confondent, c'est-à-dire qu'il y a entre elles une intersection ou des qualités communes. Elles expliquent aussi que la « compétence à influencer » que possède le leader pourrait être liée à des particularités ou des qualités déterminées. Par exemple, les soldats obéissent à l'ordre d'un officier quel que soit son grade, indépendamment du fait qu'il soit la personne appropriée pour le leadership, ou que le genre de comportement qu'il manifeste soit caractérisé par les particularités connues pour être le comportement de leadership, selon des critères connus. Dans cet exemple, seules la position et la situation de cet officier font de lui un leader.

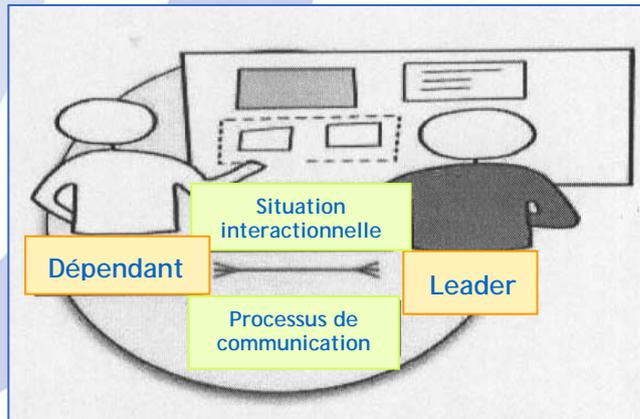
Un grand nombre de chercheurs en psychologie sociale considèrent que la définition du leadership est que celui-ci est révélé par l'ensemble des comportements du leader au sein de la communauté. Ces comportements représentent les résultats de l'interaction entre plusieurs éléments de base de l'exercice du leadership. Celui-ci vise à inciter les individus à réaliser le plus efficacement possible les objectifs qui incombent à la communauté. Cela signifie une grande compétence de prestation des individus, avec un grand degré de satisfaction, et une grande cohésion de la communauté. Cette définition affirme que le leadership ou l'ensemble des comportements du leadership sont le résultat de l'interaction entre plusieurs éléments fondamentaux. Les penchants de la personnalité du leader et les penchants des disciples, ainsi que les particularités tant de la mission que de la structure du système de la communauté en sont les premiers éléments. Le contexte culturel dans lequel il exerce ses activités constitue aussi un autre élément déterminant. Finalement, on peut dire que les éléments de cette situation représentent la forme d'interaction suivante : le comportement de leadership est fonction des particularités du leader X, des particularités du groupe X qui permettent de réaliser les objectifs du groupe X et des particularités des modèles ambiants.

B. COMPOSANTES FONDAMENTALES DU PHENOMENE DE LEADERSHIP

Les idées susmentionnées proposent une représentation exhaustive des composantes du processus de leadership. Cependant, l'analyse objective de ce phénomène dans les différentes situations et conjonctures où il est créé, fait clairement apparaître que nous devons trouver de nombreux éléments structurels fondamentaux pour qu'il se produise. Il faut remarquer aussi que l'on affirme la particularité de chaque situation où il paraît, et qu'il est difficile, sinon impossible, que se rassemblent tous les éléments inclus dans plusieurs situations d'interaction de la même façon et avec les mêmes détails. Ainsi donc on va se concentrer sur les éléments fondamentaux qui doivent nécessairement être présents pour que l'interaction entre eux crée le phénomène de leadership, en dépit de la différence observée dans les détails liés à chaque élément. Ces éléments fondamentaux incluent, comme le montre la figure 1 :

- Une situation d'interaction
- Un leader
- Des subordonnés ou dépendants
- Un processus de communication

Figure. 1 : Eléments structurels de base du phénomène de leadership



1. Situation interactionnelle

La situation interactionnelle représente un élément très important dans la détermination de la forme du phénomène de leadership et des nombreux détails qui y sont liés. Elle permet d'expliquer à qui revient ce rôle ainsi que la nature de ce dernier et la fonction à laquelle il est lié à la communauté. En premier lieu, il y a la particularité de la répétition des situations ; certaines pouvant être qualifiées de répétitives, d'autres se produisant rarement. Entre les deux, la répétition d'une situation peut différer d'une communauté à une autre qui lui ressemble selon le contexte social ou le cadre temporel. La répétition d'une certaine situation entre des amis diffère de celle qui peut exister entre les membres d'une communauté officielle ou de celle que l'on va trouver entre les fonctionnaires dans une organisation officielle.

Dans ce contexte même, la répétition des rencontres entre les ruraux par ce qu'on appelle le phénomène de la proximité géographique entre leurs lieux de résidence et leur travail, diffère de la répétition de la rencontre des urbains dont la distance est éloignée les uns des autres et dont les intérêts diffèrent entre eux. Il y a la particularité de la nature de la situation qui peut être sociale, didactique, promotionnelle, économique ou liée à des questions politiques etc.

Ceci peut donner à la situation des caractéristiques différentes dans chaque cas. Au travers de cette situation, on peut même déterminer la catégorie des individus ou des membres de la communauté qui peuvent interagir entre eux. En troisième lieu, il y a la particularité du degré de simplicité ou de complexité de la situation. On doit aussi analyser le problème des intrants, limités ou nombreux, et de leur effet sur le processus interactionnel, avec ce que cela comporte de volume d'information et de nombre des personnes en interaction, etc. Vu l'importance de cet élément, de nombreux analystes du phénomène de leadership ont compté sur lui, en tant que base des théories fondées sur la situation du leader, pour expliquer le phénomène de leadership.

2. Le leader

Il est lui-même composé par un ou plusieurs individus, qui initient l'action de manière à influencer les attitudes des autres éléments participant à la situation interactionnelle, et ce en vue d'une certaine action collective, destinée à mettre en oeuvre des objectifs communs qui satisfont les besoins actuels d'une ou de toutes les parties interactionnelles.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les initiatives d'action peuvent englober de nombreux individus qui se concurrencent en vue d'influencer la communauté. Mais en fin de compte, le

leadership revient à ceux dont les autres individus de la communauté ont accepté les tentatives d'influence. C'est ainsi que la réaction favorable des individus influencés par le leadership se traduit par une attitude de soumission et de subordination.

Le leader représente un élément structurel dominant dans le processus du leadership, d'où l'intérêt croissant pour une analyse profonde de son rôle dans ce processus. Cela explique les nombreuses théories qui ont été élaborées qui vont jusqu'à expliquer le comportement du leadership par les particularités de l'individu qui joue ce rôle.

3. Le processus de communication

C'est le processus qui accompagne toute interaction sociale, même s'il se concentre sur le transfert des significations, des sentiments et des émotions ressenties par plusieurs parties de la société. Ce transfert se fait par des messages échangés entre eux, qui incluent, par conséquent, des tentatives d'influence mutuelle entre les initiateurs d'action et ceux que l'on veut influencer. Il comprend aussi les réactions échangées entre ces parties. C'est à ce processus que l'on a accordé un grand intérêt dans le contexte des tentatives d'explication du phénomène de leadership. Il a été utilisé comme l'une des bases de l'adoption du concept d'acquisition des compétences du leadership par le biais de la formation, afin de faire émerger la théorie des caractéristiques. Celle-ci avait débuté en avançant que le leadership est un talent. Cette conception a été plus tard abandonnée par les théories des caractéristiques.

4. Les dépendants

C'est la partie sans laquelle les éléments de l'apparition du leadership ne seraient pas complets, vu qu'ils constituent un pivot de l'action sociale demandée en vue de réaliser des objectifs donnés. La forme de la réaction des dépendants potentiels aux tentatives d'influence des initiateurs d'action détermine en fin de compte qui est le leader et qui ne l'est pas. Le leader qui réussit est celui qui prend en ligne de compte - dès le moment où il prend l'initiative de ses tentatives d'influence - la nature des circonstances, des particularités et des besoins de ceux qu'il désire influencer.

5. Leadership et capacité d'influencer

La position ou le statut occupés par un leader officiel ou officieux lui donnent une plus grande capacité d'influence que ne le font la position ou le statut de tout autre membre de la communauté. D'habitude, nous nous attendons à ce que les leaders tentent d'influencer notre comportement, et leurs tentatives d'influence constituent quelques-uns des comportements du rôle liés à la situation ou à la position de leader. De même, nous nous attendons en retour à être influencés par ces tentatives, vu que ces prévisions sont conformes à la position du partisan et du dépendant.

L'étude de L. Richard Hoffman et Norman R. F. Maier (1967) a clairement prouvé que l'individu placé dans une situation de leadership tentera d'influencer la communauté, et, en retour, la communauté acceptera d'être influencée par ces tentatives. Dans une expérience sur le terrain de désignation d'un leader pour la communauté, il s'est avéré que l'autorité des leaders sur la communauté et leur autorité dans les débats était acceptée par la communauté, bien que les leaders aient été choisis au hasard et non du fait de compétences particulières ou de capacité de leadership. L'auteur a vérifié l'hypothèse, dans les conditions rurales des nouvelles zones dans les terres bonifiées en Egypte.

Dans ce cas, les organes gouvernementaux se chargent de déterminer les leaders des nouveaux organismes comme les coopératives, étant donné que les nouveaux colons ne se connaissent

pas au début de l'implantation. Mais le leader s'avère compétent ou pas à long terme selon sa compétence dans l'accomplissement de son rôle, ce à quoi les organes officiels peuvent l'aider en lui donnant une formation en matière de compétences du leadership. Il nous apparaît donc que quiconque occupe la position de leadership finit par influencer les autres, qui acceptent cette influence, notamment s'il obtient un appui, que ce soit de l'intérieur ou de l'extérieur de la communauté.

Cependant, les leaders jouent aussi d'autres rôles outre celui d'influencer les membres de la communauté. Par exemple, le leader peut communiquer en leur nom avec d'autres communautés. Il peut servir de voie d'information, de même qu'il peut aider à satisfaire quelques besoins particuliers et importants des membres de la communauté qui cherchent un modèle paternel ou une source de sécurité. Par ailleurs, d'autres membres de la communauté peuvent imiter la partie de son comportement qui n'est pas liée aux objectifs de la communauté, comme par exemple par l'utilisation de ses expressions linguistiques préférées.

Il se peut que certains leaders ne soient pas clairs bien qu'ils exercent un degré d'influence concret. La secrétaire en est peut-être un exemple : elle occupe une situation vitale vu qu'elle domine le départ et le retour de la communication et des informations que réalise son chef. Par ailleurs, la plupart du temps il est possible qu'elle ait un rôle d'influence sur les dépendants. Elle peut, par différents moyens, influencer l'opinion de son chef quant à certaines questions et transférer ces idées aux dépendants, de sorte que l'on tienne plus compte de ses idées que de celles du directeur. Si elle exerce ce rôle avec compétence, peu d'individus sauront qu'en vérité elle domine la situation.

Les leaders peuvent être officiels ou officieux. Généralement, les leaders officiels ont l'avantage d'être plus visuels, et automatiquement le comportement de la communauté indique leurs orientations et leurs tentatives d'influence. Quant aux leaders officieux, ils acquièrent le pouvoir quand il n'y a pas de leadership officiel et qu'apparaît ce qu'on appelle le vide de pouvoir. Cela peut arriver en cas d'absence du leader ou lorsque la communauté l'ignore ou le refuse. Dans l'exemple précédent de la secrétaire, qui avait une grande influence concrète, il se pourrait que son directeur (le leadership officiel), ait de nombreuses responsabilités et ne puisse s'occuper facilement de toutes ces responsabilités, ce qui pourrait l'obliger à en déléguer quelques-unes à la secrétaire. Il peut alors trouver que l'utilisation de sa secrétaire comme associée rendrait ses tentatives d'influence plus efficaces. Dans les collectivités à direction démocratique, les leaders jouent leurs rôles de manière à développer le deuxième rang (plus récent) de leadership parmi les autres membres de la collectivité. Ils visent alors améliorer l'efficacité de la communauté de même que sa morale et l'augmentation de la participation de cette dernière. Les leaders officiels ont de nombreux titres comme : le chef, le capitaine, le directeur, le maire, le législateur... Nous trouvons aussi que les enseignants, les conseillers, les avocats, les médecins, les policiers jouent aussi le plus souvent le rôle de leaders.

6. Naissance du leadership

La capacité évidente d'influencer une certaine communauté tend généralement à s'affirmer et se concentrer dans une seule personne ou un nombre relativement petit de personnes plutôt qu'elle ne se propage parmi tous les membres de la communauté. Cela est d'autant plus vrai que la communauté est plus ancienne et plus stable. Cependant, la concentration du leadership dans une communauté quelconque- la structure du leadership- peut être très différente d'une communauté à l'autre.

Mais quels sont les facteurs qui influencent l'apparition de ce leadership ? On observe que l'apparition du leader est influencée par la nature de la communauté, sa composition, les situations ou les circonstances par lesquelles elle passe, les objectifs et les exigences qu'elle vise à réaliser. L'apparition du leader est aussi influencée par les idées de la communauté, ses valeurs, ses orientations et ses activités.

Certains vont jusqu'à dire qu'il y a deux conditions sine qua non pour l'apparition du leader :

- Des situations ou des circonstances données par laquelle passe la communauté.
- Des caractéristiques ou des attributs ou des particularités qu'on trouve chez un individu ou un groupe limité d'individus et qui les habilite au rôle de leadership. Ce sont les bases de la théorie des caractéristiques.

En réalité, de nombreux autres facteurs interviennent dans l'apparition du leader. Certains d'entre eux découlent de la nature, des circonstances et de la composition de la communauté, d'autres sont le fait des attributs, des particularités et des motivations du leader. Mais l'apparition la plus évidente du phénomène de leadership est liée à des situations affrontées par la communauté, ou encore à un changement des tâches nécessitées pour la continuation de ses activités, ou encore à des changements dans sa structure interne qui conduisent à intensifier les capacités d'influence d'un groupe limité de membres de la communauté (Krech et al, 1962, pp. 423-427). C'est ce que nous exposerons ci-dessous.

a) L'apparition des leaders et les crises

L'apparition des leaders semble réclamée dans les situations où s'arrête la marche de la communauté vers ses objectifs ou bien quand elle rencontre des obstacles à leur réalisation. Quand certaines craintes menacent la sécurité de la communauté ou qu'elle est dans une confusion qui l'empêche de comprendre clairement les mesures qu'elle doit prendre pour réaliser l'objectif ou éviter le danger, la communauté, si elle sent que l'un de ses membres peut la diriger pour réaliser l'objectif du fait de ses particularités de leadership, le choisira pour leader (Pardey, 2007, pp. 171-182).

Le degré de tension que ressentent les individus de la communauté et la difficulté des tâches nécessaires pour se débarrasser de la source de cette tension influent non seulement sur l'apparition du leadership, mais aussi sur la distribution des rôles de leadership entre les membres. Il convient de remarquer que dans les crises peut apparaître le leadership fort et dominateur, i.e., la dictature. Robert L. Hamblin (Sociométrie, 1958), a étudié l'impact des situations de crise sur l'apparition des leaders. Les résultats d'une de ses études expérimentales ont indiqué ce qui suit :

- Les leaders ont une plus grande influence en temps de crise que dans les situations ordinaires.
- La communauté remplace son ancien leader quand il n'agit pas rapidement et avec compétence dans l'affrontement des difficultés.

Il ressort des analyses historiques concernant l'apparition des leaderships dictatoriaux, qu'ils apparaissent quand la collectivité traverse des situations de crise qui exigent des changements soudains, et que les leaders venus en temps de crise et qui recherchent le leadership et le pouvoir autoritaire créent souvent ces crises et provoquent des craintes qu'ils utilisent comme moyens destinés à hâter leur domination, à imposer leur discipline et à gouverner.

Si les problèmes auxquels la collectivité est confrontée sont caractérisés par d'extrêmes difficultés, les fonctions de leadership sont distribuées entre plusieurs personnes. Mais si les tâches sont moins difficiles, il arrive souvent que le leadership soit concentré entre les mains d'un individu. Dans le cas d'un niveau de difficultés stable et de tâches plus faciles pour la collectivité, le leadership peut être collectif, vu que la distribution des tâches est plus facile et que chaque individu peut exécuter les tâches dont il est chargé.

b) Apparition de leaders et instabilité du groupe

L'existence de risques intérieurs et extérieurs au sein de toute collectivité est considérée comme une occasion principale pour l'apparition d'un nouveau leadership, vu que le conflit qui menace une collectivité représente le fait qu'elle a trouvé une source de satisfaction de

certaines besoins de ses membres. William Graham Sumner a proposé l'idée de la coopération « hostile », qui traduit l'orientation vers le rassemblement des membres, même ceux qui sont antagonistes - dans les circonstances ordinaires - au sein d'une communauté ou d'une société quelconques, si des facteurs hostiles, surtout s'ils sont extérieurs, font obstacle à la stabilité de toute la communauté. Les communautés dont les membres ont des idées différentes quant aux objectifs et aux moyens de les atteindre ont engendré, la plupart du temps, des leaders officieux, plus souvent que dans les communautés dont les membres sont d'accord sur les objectifs et les moyens de les réaliser.

Ceux qui veulent s'emparer de positions de leaders dans une communauté ou une société utilisent souvent cette méthode, en suggérant que la communauté ou la société sont confrontées à des menaces intérieures ou, - le plus souvent -, extérieures, ou bien en exagérant l'évaluation de l'importance de la menace -si elle existe vraiment-. Ils visent ainsi à donner à des individus déterminés la capacité d'influencer les autres membres de la communauté ou de la société aux fins d'affronter ce danger intérieur ou extérieur. Cela apparaît souvent de nos jours, notamment en ce qui concerne des situations politiques et sociales.

c) Apparition des leaders à la suite de l'échec de leurs prédécesseurs

Souvent les nouveaux leaders apparaissent à la suite de l'échec de leurs prédécesseurs à exécuter les fonctions de leadership. Des études antérieures ont indiqué que dans 83% des collectivités où les leaders échouent dans les prestations liées à leurs fonctions de leadership, un nouveau leader faisant partie de ces communautés paraît afin de remplir ces fonctions. Par contre, ce n'est que dans 39% des communautés dont les leaders ont efficacement exécuté leurs fonctions qu'il y a remplacement de leader.

d) Les leaders et les désirs

Le nouveau leader ou le leader potentiel de la communauté cherche à réaliser les objectifs de cette dernière, de même qu'il cherche à satisfaire les besoins croissants des membres de la collectivité, tout en espérant satisfaire ses propres désirs. La différence entre le leader et les autres membres concerne la satisfaction des désirs. Certains en effet, et en particulier les désirs qui ne peuvent être satisfaits que par le rôle de leadership, comme par exemple le désir d'autorité, de célébrité, et de gain matériel ne peuvent pas concerner ceux qui n'ont pas le leadership.

Les résultats de quelques études ont montré que le gain matériel a incité certains membres à devenir des leaders. Lorsqu'ils déploient de sérieux efforts en vue du leadership qui permettra de réaliser des objectifs importants, et quand il y a dans la communauté des membres qui ont à un degré suffisant de ces désirs, il est probable qu'il y aura apparition de leadership.

De même, si la communauté est riche en individus qui ont l'aptitude au leadership, la meilleure solution possible semble être la répartition du leadership entre plusieurs personnes. Si les individus qui ont des dispositions de leadership sont en petit nombre dans la communauté, un leadership très centralisé pourrait paraître. S'il n'y a dans la communauté aucun membre à haut potentiel de leadership, il se pourrait qu'aucun leader ne se manifeste et la communauté est exposée à l'incohérence.

Autrement dit, la compréhension des facteurs de l'apparition du leadership exige que nous prenions en ligne de compte non seulement les facteurs qui concernent la situation par laquelle passe la communauté, mais aussi la psychologie des personnes ou des membres qui ont des aptitudes au leadership (les leaders potentiels), étant donné que, comme nous ne pouvons avoir de leaders sans partisans, il est impossible que nous ayons des leaders parmi ceux qui n'ont pas d'aptitudes au leadership.

7. Les modalités d'exercice du leadership

Il y a trois principales modalités d'exercice du leadership, démocratique, autocratique et anarchique. Ces modes sont déterminés selon la modalité avec laquelle les leaders participent au processus de prise de décision dans toute situation sociale.

La **modalité démocratique** représente la forme la plus appropriée et la plus adéquate au processus de développement social dans les communautés locales, vu que ce leader va s'appliquer à activer le processus d'interaction entre les individus de la communauté, à préserver le libre déroulement du processus d'interaction entre tous les éléments qui y participent et à aider la communauté au bon choix de la décision entre les options proposées. La modalité démocratique aide ainsi la communauté dans la société locale à développer les capacités de ses individus pour affronter les différentes situations, de même qu'à augmenter leur savoir-faire à toutes les étapes du processus de prise de décision.

Ces étapes sont les suivantes :

- La détermination de l'objectif de la décision, c'est-à-dire le résultat qu'on veut atteindre et qui a besoin d'une prise de décision.
- Le diagnostic qui consiste à reconnaître les différentes dimensions de la situation qui représente un problème collectif et ce que cela exige pour collecter les données concernant la situation, organiser et rattacher ces données les unes aux autres de sorte qu'elles aient un sens et une direction.
- Etablir les solutions de remplacement en élaborant une conception pour toutes les actions possibles et tous les comportements caractérisés par la créativité et la force - selon les règles et les bases prédominantes - afin de résoudre le problème.
- Evaluer chaque option : c'est-à-dire déterminer les avantages et les inconvénients de chaque option, les comparer à la lumière de l'objectif désiré et prendre en compte les autres impacts indirects qu'ils pourraient avoir. Cela exige d'examiner les options selon des critères et des facteurs différents.
- Prendre la décision : c'est-à-dire choisir et approuver l'adoption de la meilleure option.

L'augmentation de l'efficacité des leaders et des communautés dans le processus de prise de décision dans ses différentes étapes en matière de développement rural exige la prise en compte de plusieurs aspects dont les plus importants sont :

- Encourager le mode de leadership démocratique et promouvoir son efficacité, en découvrant les leaders qui penchent vers ce mode et perfectionner leurs compétences de leadership par le biais de la formation appropriée. Il faudra aussi promouvoir leur rôle de leadership et leur statut au sein de la communauté auprès des organismes responsables de la stimulation des activités de développement.
- Tenir nécessairement compte du fait que le leadership est un processus collectif et non individuel et qui exige une structure de leadership évidente dans la communauté, avec ce que cela comporte de détermination des leaders, et de leur capacité d'influence plus grande, etc.

Les activités de développement exigent en particulier l'application de la méthode démocratique par le biais de laquelle on peut acquérir la confiance en soi et donc compter de plus en plus sur soi-même et se débarrasser de la subordination, sans que cela soit en contradiction avec l'intégration dans le tissu social global. L'indépendance n'est pas synonyme d'isolement ni de séparation. Elle signifie qu'il faudra davantage de relations équilibrées avec autrui, reposant sur l'intégration efficace des entités sociales dans leur ensemble. Outre la participation efficace et globale depuis l'échelon local jusqu'aux échelons supérieurs, sans que la plus petite entité perde son identité ou sa conscience de sa particularité, il faudra instaurer ce que préconisent les sciences de gestion comme la décentralisation de l'administration et de la prise de décision.

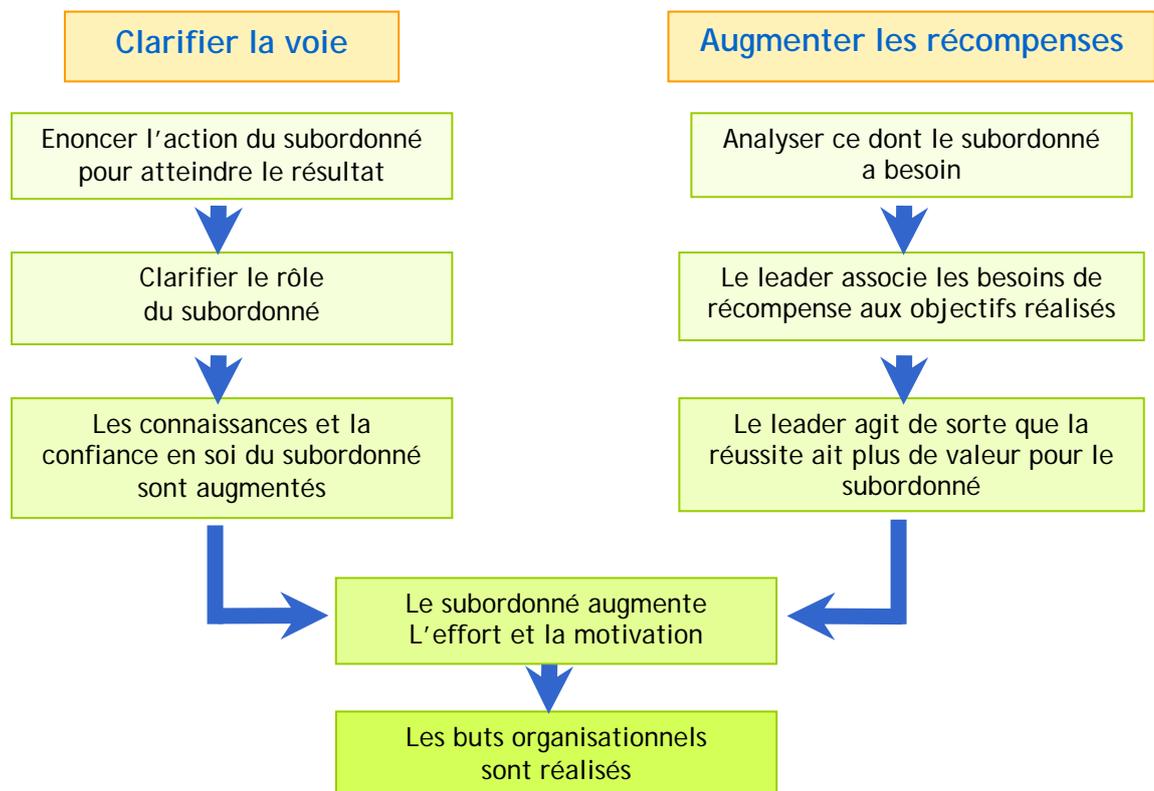
Dans ce contexte, de nombreux chercheurs ont proposé plusieurs fonctions que le phénomène de leadership - en particulier à travers la méthode démocratique - est disposé à réaliser.

Elles se traduisent par l'augmentation des chances d'amélioration de la performance de la communauté et du maintien de sa stabilité. Parmi les fonctions les plus importantes, celles citées par Shriberg *et al* (2005, p.178) d'après John Gardner, sont les suivantes :

- Etablir les objectifs de la communauté sous forme d'un message qui lui est adressé.
- Confirmer et recréer des valeurs importantes pour la communauté.
- Mobiliser d'autres individus en vue d'atteindre des objectifs collectifs.
- Gérer les processus par lesquels on peut réaliser les objectifs collectifs ;
- Unifier les efforts dans le contexte de la pluralité et de la variation ;
- Créer un climat approprié pour la confiance mutuelle ;
- Donner l'occasion de comprendre et apprendre ;
- Créer un symbole de l'identité de la communauté ;
- Représenter les intérêts collectifs devant les parties extérieures ;
- Moderniser et adapter l'organisation du travail avec les changements mondiaux.

Par ailleurs, il y a des modèles qui clarifient la hiérarchisation des tâches que souvent le phénomène de leadership cherche à réaliser pour mettre en œuvre les objectifs de la communauté ou de l'organisation. Ces modèles empruntent deux voies principales : la première est la clarification et la deuxième l'augmentation de la motivation par les gratifications. Ils sont illustrés par la figure suivante :

Figure 2. Diagramme du comportement de leadership



Source: Schriberg *et al*, 2005, p.182 d'après J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevitch, Principes essentiels de la gestion, 9^{ème} édition, 1995, Irwin Professional

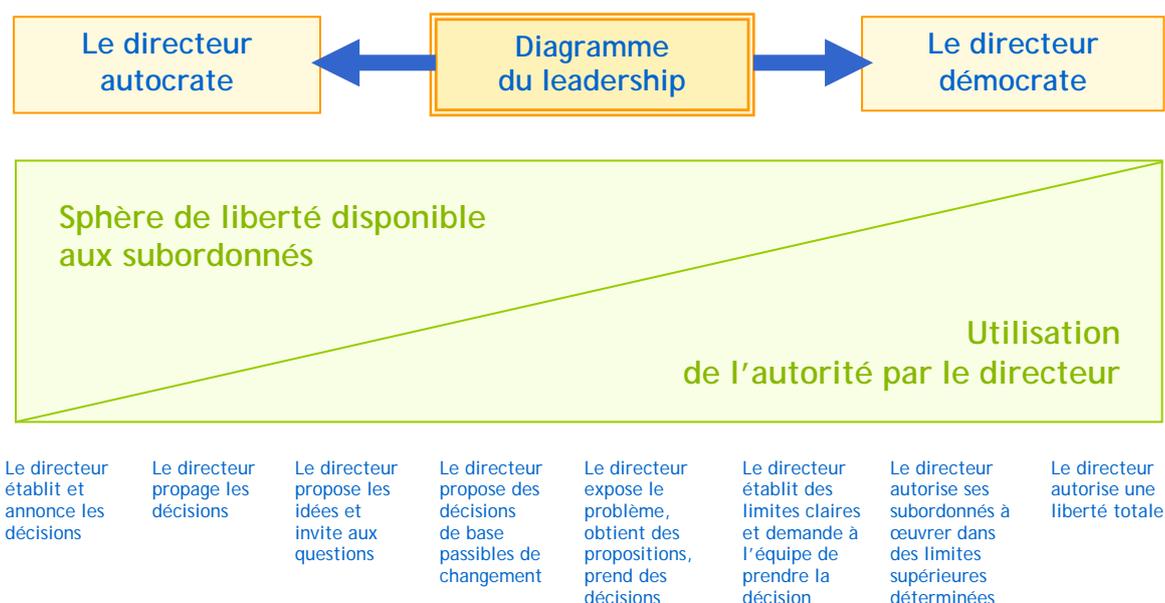
La clarification de la voie à emprunter part de l'action demandée aux dépendants pour atteindre les résultats, elle comprend ensuite l'explication de leur rôle aux dépendants, ce qui entraîne l'augmentation de leurs connaissances et de leur confiance en soi. En retour, la voie de l'augmentation de la récompense débute par l'analyse des besoins des dépendants, elle se poursuit par l'étude par les leaders de la relation entre la récompense espérée de la réalisation des objectifs et les besoins à satisfaire, elle s'achève par l'aide apportée par le leader aux dépendants en matière d'évaluation des réalisations. En fin de compte, les deux voies contribuent à augmenter l'effort et l'incitation des dépendants.

Certains intègrent le leadership lié à la situation du leader au diagramme du comportement du leader pour arriver à quatre modes de leadership, qui sont :

- le *leadership directif* connu sous le nom d'autoritarisme, dans lequel les dépendants savent ce qui est souhaité, mais ne participent pas aux prises de décisions.
- le *leadership de soutien*, qui est aussi un leadership directif mais qui inclut un certain intérêt pour les soucis et les intérêts des dépendants ;
- le *leadership participatif* dans lequel le leader accepte les idées des autres et les prend en ligne de compte, mais en définitive c'est lui qui *prend la décision*.
- le *leadership orienté vers l'accomplissement*, où le leader crée des défis, tout en exposant aux dépendants les objectifs potentiels, et s'attend de leur part à leur mise en oeuvre dans ce contexte (Shriberg *et al*, 2005, p.185).

Il y a aussi le diagramme du leadership de Tannibum et Schmidt, dans la figure suivante ([http : //12manage.com/i_.html](http://12manage.com/i_.html)), qui illustre le mode du comportement de leadership par le leader, dans un diagramme qui illustre les modèles essentiels connus des différents modes de leadership - qui sont l'autocratie d'une part et la démocratie d'autre part. Il indique en même temps la nature de la relation inverse entre le degré d'utilisation de l'autorité par le leader/directeur d'une part, et la sphère de liberté permise aux subalternes en matière de participation et d'intégration dans le processus de prise de décision et d'action sociale, qui reflètent la nature de leur relation avec le leader d'autre part.

Figure 3. Diagramme du leadership (Tannibum, Schimdt)



Ce diagramme indique l'importance de la différence et de la transformation possibles du rôle de leadership par le transfert d'un niveau à un autre niveau dans ce diagramme. Ceci ne veut pas dire nécessairement qu'une telle transformation soit linéaire, c'est-à-dire allant d'un niveau à un autre consécutivement, vu qu'on peut se déplacer d'un niveau à un autre qui est éloigné sans passer à travers les niveaux intermédiaires. Il s'ensuit qu'il y a une occasion d'intervenir dans les éléments pratiques du leadership de façon structurelle/fonctionnelle comme nous le montrerons dans les chapitres suivants.

8. Les leaders et le processus de prise de décision

Le leadership est un processus collectif qui représente un aspect de l'organisation de toute communauté sociale. Comme nous l'avons mentionné, plusieurs conditions sont généralement nécessaires à son apparition :

- La présence d'une collectivité, c'est-à-dire deux ou plusieurs individus en interaction.
- La présence d'une mission commune ou d'une activité qui vise à réaliser dans une certaine mesure un bénéfice pour tous les membres de la communauté.
- Une responsabilité qui peut être répartie entre les membres de la communauté. C'est pour cela que le leadership est généralement défini comme "un processus qui influence l'activité d'une communauté organisée en vue de réaliser un objectif donné ou d'établir les bases de la réalisation de cet objectif/ ces objectifs".

Le leadership est donc une opération collective et non individuelle ; elle est liée à des situations sociales dans un cadre d'une interaction sociale qui a lieu entre les membres d'une communauté sociale, que ce soit une organisation officielle ou officieuse. Il inclut d'habitude plusieurs individus qui représentent les leaders de la communauté vu qu'on trouve rarement des leaders capables d'influencer à eux seuls les communautés, dans toutes les situations qu'elles traversent et dans une égale mesure. C'est pour cela qu'on trouve généralement ce qu'on appelle la structure du leadership, qui est particulière à chaque communauté et qui les différencient les unes des autres, ce que nous avons déjà mentionné lors de l'examen de la relation entre la structure du pouvoir et la structure du leadership.

Cependant, il est important de clarifier qu'il y a un minimum de particularités qui doivent se trouver chez un individu donné pour qu'il puisse jouer son rôle de leadership dans le cadre de sa communauté (Shriberg *et al*, 2005, pp. 178-179). Ces particularités sont les suivantes :

- La vivacité naturelle, l'allure et la stature générale.
- L'intelligence et la capacité d'agir selon une pensée rationnelle.
- Le désir ardent d'accepter la responsabilité.
- La capacité d'exécuter les tâches.
- L'entente avec les dépendants et l'assimilation des besoins qui leurs sont propres.
- La compétence dans les rapports avec autrui.
- Le besoin d'accomplissement.
- La capacité de motiver les personnes
- Le courage en matière de prise de décision.
- Avoir la confiance d'autrui
- La capacité de la prise de décision.
- La confiance en soi.
- Le désir de s'affirmer.
- La flexibilité et la capacité de s'entendre et de s'adapter.

9. Leadership et gestion

Certains voient dans la vision traditionnelle des fonctions de gestion que le leadership représente une partie des tâches de la gestion (Shriberg *et al*, 2005, pp. 138-140), vu que celle-ci représente le processus de diriger les personnes (les aspects humains), et l'environnement (les aspects techniques et organisationnels, etc.) aux fins d'arriver à des résultats plus efficaces dans les situations de travail ou de production industrielle. En fait, d'après d'autres auteurs, la gestion se limite à une opération de direction des personnes à l'aide de certaines méthodes destinées à réaliser les objectifs de la communauté ou de l'organisation. Le directeur exécute plusieurs fonctions qui comprennent la planification, l'organisation, la communication, la maîtrise des individus, le suivi de l'exécution des tâches, l'investissement de la technologie et la gestion du capital.

Le leader, lui, exécute certaines de ces fonctions qui concernent des aspects humains qui comprennent la coordination entre les individus, la direction et l'incitation à déployer les efforts, et la mobilisation des motivations pour la réalisation des tâches. Par conséquent, la gestion est plus générale tandis que le leadership représente l'une des fonctions de la gestion.

10. Aptitude du leadership au transfert

Cela signifie que des individus qui jouent les rôles de leadership dans des situations données ont des propensions à les jouer dans les autres situations. Bien entendu, cette propension devient plus forte dans les situations semblables. Mais la même influence existe quand les situations ne se ressemblent pas, étant donné que les perceptions, les tendances, les valeurs et les façons de penser que les individus ont apprises dans différentes situations collectives deviennent une partie de leur mode de comportement général. Lorsque les individus entrent dans une nouvelle communauté, ils commencent par jouer des rôles familiers et interagissent avec autrui d'une façon analogue au leadership. En retour, ce comportement fait apparaître un comportement analogue à la subordination ou qui tend à la subordination de la part des autres membres de la communauté. Par conséquent, la perception que les individus ont d'eux-mêmes en tant que leaders aide les autres à le percevoir de la même façon.

C. LE LEADERSHIP ET SA RELATION AVEC LE DEVELOPPEMENT RURAL

Les programmes et les projets de développement rural visent à provoquer des changements qui pourraient être structurels et/ou fonctionnels dans le contexte de la vie économique, sociale et culturelle dans la société rurale, aux fins de se débarrasser de situations indésirables comme la pauvreté, le chômage, l'analphabétisme, le déclin du niveau de prise de conscience, etc. Généralement, un tel changement exige une participation plus élevée des individus de la société locale orientée vers la rectification de ces situations. Par conséquent, le changement - confronté souvent à une résistance - doit être acceptable par la communauté - même à des degrés différents - afin qu'on puisse y répondre positivement et réaliser le bénéfice de ses résultats.

Cependant, ceux qui sont ciblés par le développement constituent habituellement des groupes qui ne sont pas forcément caractérisés par l'homogénéité ou la conformité de leurs besoins, ce qui exige leur représentation équilibrée dans la structure du leadership afin de réaliser l'équilibre de la gestion de l'action collective dans le contexte du processus de développement.

Un système de sanctions, à savoir la distribution d'avantages en nature ou autres, d'une part, et les sanctions négatives d'autre part accompagne habituellement ce mode de gestion. Ce système est adopté par les leaders et, en général, encourage le changement, qui pourrait

avoir pour résultat un changement des relations et des situations des membres de la communauté à la lumière de la quantité d'avantages ou de dommages auxquels ils peuvent être exposés. Par conséquent, des occasions d'antagonisme pourraient être créées qui détruiraient une partie des efforts faits par la communauté en vue d'un certain nombre de changements. La maîtrise de telles situations exige un effort particulier pour régulariser le comportement de la communauté et orienter ses efforts aux fins d'éviter les risques d'antagonisme et affronter les impacts négatifs au cas où ils se produiraient, ce qui constitue l'une des fonctions essentielles du phénomène de leadership.

Le leader dans un projet de développement pourrait avoir une influence limitée dans le contexte d'un cadre interactif donné et pas dans un autre. Mais son influence pourrait s'étendre à plusieurs sphères ou situations et pourrait même être générale - bien que cela soit limité et ne se produit que rarement - au sein de la communauté. Ainsi donc, la maximalisation des avantages du phénomène de leadership en matière de développement rural exige, par conséquent, la recherche de la structure de leadership dans le contexte local et son activation dans tous les domaines des activités de développement sur une base fonctionnelle. Cela exige de tenir compte de la dynamique des relations entre les leaders entre eux, aux fins de garantir l'efficacité de la structure de leadership quant à l'orientation de l'action et du comportement collectifs, dans une voie qui réalise les objectifs ou l'activité du projet de développement.

Le succès des leaders d'une communauté est influencé, dans le cadre d'une activité ou d'un projet donné, par leur capacité d'évaluation des difficultés potentielles concernant la gestion de l'activité et la direction de l'action collective. Ceci vaut particulièrement pour l'évaluation « ex ante » de la trajectoire de la mise en œuvre de l'activité, afin que l'on puisse planifier la prise des mesures nécessaires, pour affronter ces situations au moment où elles se produisent. Généralement, cela exige le choix entre plusieurs options, dont habituellement quelques-unes ont des effets positifs d'une part et négatifs d'autre part, ce qui correspond aux « comptes des pertes et profits » dans la comptabilité de l'entreprise. Ainsi donc, la différenciation entre ces options pourrait être un choix présenté par le/les leaders à sa (leur) communauté, qui comprendrait d'abord une concertation entre le leadership et sa communauté au sujet de sa propre évaluation, des possibilités d'exécution, de l'importance de la résistance prévue dans chaque cas, et enfin de l'impact final de cette option.

Il peut apparaître que le leader, quand il s'agit de la société rurale qui a besoin de davantage de changement, se trouvera indubitablement dans une situation paradoxale. Il cherche à obtenir la confiance des individus de la société et à se lier avec eux, ce qu'il ne peut réaliser sans adopter les valeurs des individus, alors que son rôle essentiel est d'aider au développement de la société en provoquant les changements qui sont nécessaires qui pourraient inclure des changements de valeurs et de comportements. Toutefois ce paradoxe apparent dans le quel se trouve le leader rural ne semble pas véritable. Son rôle en effet est changeant dans un cadre temporel limité. Par ailleurs le regard jeté sur le processus du leadership doit être échelonné dans le temps, c'est-à-dire qu'il faut partager le rôle et les objectifs en parties et en phases consécutives, en commençant par obtenir la confiance de la famille et de la société et affirmer son appartenance à celle-ci.

Par le biais de cette appartenance, le leader acquiert la capacité d'influencer les individus de la société dans une étape suivante mais dans le sens du changement. Afin que le leader ne commette pas l'erreur de s'intégrer totalement dans la vie de la société et de se soumettre complètement à son système, ce qui lui ferait négliger le principal objectif de son rôle, l'un des principes du développement de la société est d'éloigner de temps en temps le leader de la société où il travaille, ce qui sert à préserver son objectivité et à promouvoir son sens critique dans la société du travail. Ainsi il reste lié à son rôle de développement et ne lui substitue pas certains autres engagements, qui viseraient peut-être à la conservation de relations personnelles ou d'intérêts qui pourraient ne pas servir ni faciliter son rôle principal.



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- chapitre 2/5-

Théories du leadership



Tempus

Plusieurs classifications des théories ou plusieurs modèles de base, tous différents, expliquent le processus de leadership. Nous allons d'abord exposer deux classifications générales de ces théories. Nous décrirons ensuite les théories et modèles de base pour terminer en abordant ce que nous avons appelé théories spécifiques.

I. LES CLASSIFICATIONS GENERALES DES THEORIES

A. 1^{ERE} CLASSIFICATION

Elle repose sur de nombreux écrits dans le domaine du leadership. Ces références présentent toute une série d'écoles de pensée commençant par la thèse des Grands hommes et par les théories axées sur les traits de caractère et allant jusqu'à la théorie transformationnelle. Tandis que les premières ont tendance à mettre l'accent sur les caractéristiques, les traits et les comportements des leaderships réussis, les autres tiennent plutôt compte du rôle des suiveurs et de la nature du cadre dans lequel le commandement s'exerce.

A noter que ces théories se focalisent sur une vision individualiste du leader en dépit de l'existence d'une école de pensée de plus en plus appréciée et qui se concentre sur le leadership « dispersé », à savoir celui qui ne se limite pas à une seule personne. Cette doctrine est née de la sociologie, de la psychologie et de la science politique mais sans référence aux sciences de la gestion (management). Pour elle, la direction constitue un processus répandu au sein de l'organisation qui ne se concentre pas seulement sur le chef officiellement désigné.

Conformément à cette philosophie, l'intérêt passe du développement et de l'évolution des leaders au développement et au perfectionnement des organisations chef de file "Leaderful " caractérisée par une responsabilité collective.

Tableau 1. Résumé des théories du leadership (Bolden *et al*, 2003:

Théorie	caractéristiques
Théorie des Grands hommes	Cette théorie part de l'idée que les leaders sont des personnages exceptionnels qui viennent au monde en ayant des qualités innées les habilitant au leadership. L'expression d'homme était voulue jusqu'à la fin du XXe siècle. En fait, le leadership était considéré comme un concept militaire occidental surtout masculin. Ce qui a amené à la théorie suivante, à savoir celle des traits de caractère.
Théories axées sur les traits de caractère	Un grand nombre de listes ont été recensées. D'autres sont en cours d'élaboration. Toutes les caractéristiques effectives ou réalistes (pouvant être présentes dans le dictionnaire) qui décrivent les vertus et les qualités positives d'une personne y sont incluses.
Théories axées sur le comportement	Ces théories mettent l'accent sur ce que font effectivement les leaders et non sur les traits qui les qualifient. Dans ce cas, différents types de comportement sont relevés et classés en catégories comme étant des styles de leadership.
Leadership situationnel	Selon cette théorie, le leadership est défini par la situation dans laquelle le commandement est exercé. A titre d'exemple, une situation donnée exigerait un style autocratique (dans lequel le leader s'accapare le pouvoir de décision) tandis qu'une autre réclamerait un style plus participatif.
Théorie de la contingence	Cette théorie est une modification du leadership lié à sa propre situation. Elle repose sur la détermination de facteurs qui tiennent à cette situation pouvant influencer sur un style de direction adapté à des circonstances spécifiques ou pouvant être considéré comme le plus approprié ou le meilleur pour ces facteurs.
Théorie transactionnelle	Cette théorie est axée sur l'importance du rapport entre le leader et les suiveurs. Elle confirme les bénéfices réciproques produits par une forme de contrat ou d'accord à travers lequel le leader offre à ses subordonnés ce que ceux-là considèrent comme une appréciation, une reconnaissance ou une récompense en contrepartie de leur loyauté, de leur engagement ou de leur soumission.
La théorie du leadership transformationnel	Le concept central de cette théorie est le changement dans le rôle du leadership par la constitution d'une « vision » et la réalisation de la transition ou du passage à la « performance organisationnelle »

B. 2^{EME} CLASSIFICATION

Elle se base sur l'existence de huit modèles de base pour le leadership et que ces modèles puissent être distingués en fonction de la question à laquelle répond chaque théorie, à savoir : (cf. More on leadership theories, leadership Rice, for growth and change, sur : <http://www.leadership-studies.com>).

1. Théorie des Grands hommes (Great man theory) ou théorie axée sur les traits de caractère

Ces théories relèvent d'une interrogation précise "Qui est le leader ou qu'est ce que c'est qu'un leader ?". Elles y répondent en déterminant les traits, les caractéristiques, les compétences et les styles de comportement ou les qualifications le décrivant ou que le leader peut clairement démontrer. Lorsque la théorie axée sur les traits en présente une définition, la phrase commence par le mot "le leader..." suivi par une liste de caractéristiques, telles que : serviteur, charismatique, éthique, prend l'initiative, fait preuve d'excellence, orienté vers le but, inspirant, dispose du talent de la communication, se respecte positivement, renforce les capacités des autres, ...etc.).

Le problème de ces théories réside toujours dans la délimitation des spécificités distinguant les leaders des autres personnes qui ont les mêmes particularités mais qui ne sont pas des chefs de file.

2. Théories axées sur la gestion (supervision)

Ces théories mettent l'accent sur la question suivante : comment les leaders réussissent-ils à inciter les gens à faire ce qu'ils veulent eux-mêmes ? Elles s'intéressent essentiellement à la performance organisationnelle ou à la performance du groupe.

3. Théories axées sur la relation

Ces théories répondent à cette question en présentant le leadership en tant que relation entre des personnes qui partagent les mêmes désirs et les mêmes besoins et qui luttent pour réaliser des buts communs.

4. Théories du leadership en tant que processus

Le leadership est identifié comme un processus dynamique d'interaction entre des personnes différentes au plan de l'éthique, qui s'organisent pour résoudre des problèmes sociaux donnés ou pour produire un changement social évolutif et général. Ce processus est considéré comme dissipateur et ne peut être contrôlé que par un leader. Dans ces théories, le leader est un symbole de ce que chacun veut, plutôt qu'il n'est producteur de certains résultats ou extrants.

Dans les études sur le leadership, le problème fondamental réside dans la distinction à faire entre ce concept et les autres, tels que la gestion (management), la supervision, l'art de gouverner l'Etat (Statesmanship) et le commandement. Toutes ces expressions représentent des notions différentes bien que souvent elles portent le titre de leadership.

5. Théories axées sur le comportement

Ces théories tendent à combler de nombreuses lacunes qui existent dans celles qui sont axées sur les traits de caractère en focalisant plutôt sur ce que font effectivement les leaders que sur les qualités ou sur les caractéristiques dont ils jouissent. Dans la plupart de ces doctrines, comme celles nommées X et Y des directeurs et celle de la Grille « gestionnelle », une tentative est faite pour répondre à la question de savoir quelles sont les différents styles de leadership ? Et quel en est le degré d'efficacité ?

6. Théories du leadership participatif

Ces théories préconisent les styles de leadership qui font participer les autres au processus de direction. Elles (Lewin's, styles de leadership de Likert's () proposent, toutefois, que le leader garde le droit de permettre ou d'interdire à tout subordonné de jouer un rôle dans le processus en question.

7. Théories du leadership fondé sur sa propre situation

Il y est proposé que le leadership soit déterminé par la situation au cours de laquelle le processus est exercé. Parmi les points de vue en question, nous avons :

- Le modèle normatif
- Le modèle du leadership axé sur l'action
- Le Continuum de leadership
- Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard
- La théorie Chemin-but

Ces théories suggèrent l'existence éventuelle de différents styles de direction requis par les différents niveaux existant dans une même organisation.

8. Théories de la contingence

Elles corrigent le modèle fondé sur la situation en mettant l'accent sur les variables de la situation qui déterminent le style le plus approprié de leadership et qui conviennent à une conjoncture donnée.

II. THEORIES ET MODELES DE BASE

On va exposer ci-après une brève explicitation des théories les plus importantes ou des modèles de base de ce phénomène.

A. THEORIE DES GRANDS HOMMES

Deux hypothèses principales s sont à la base de cette théorie : (*cf. Changingminds.org*)

- Les leaders naissent leaders et ne sont pas « fabriqués » par la suite comme tels.
- Le grand leader émerge lorsqu'il y a une grande nécessité.

Les premières recherches sur le leadership reposent sur l'étude des individus qui ont vraiment été de grands leaders. Ces individus sont souvent issus de l'aristocratie, le commandement n'ayant été accessible que pour un nombre restreint de personnes venant de couches sociales inférieures. Ces idées ont contribué à la formulation du concept intégrant, jusqu'à un certain point, la notion d'éducation (*breeding*) dans le leadership.

Or, cette représentation s'est perdue dans les légendes et les mythes à cause de l'idée indiquant qu'au moment du besoin, apparaît souvent, presque par magie, un grand homme. Il était facile de vérifier cette suggestion en faisant référence à des personnalités comme Eisenhower et Churchill, sans oublier de mentionner, en revenant à l'histoire, Jésus, Moïse, Mohammad (que la prière et la paix soient sur lui) et Boudha.

A noter que la question de la parité sociale homme femme (le genre ou Gender) n'était pas encore objet de discussions, lorsque la théorie des grands hommes a été suggérée. Les Leaders étaient, pour la plupart, des hommes et l'idée d'une grande femme existait dans des domaines autres que celui du leadership.

B. THEORIE DES TRAITS DE CARACTERE

Cette théorie repose sur trois hypothèses fondamentales, à savoir (Cf. *Changingminds.org*) :

- Les hommes viennent au monde avec des traits innés,
- Quelques traits conviennent, particulièrement, au leadership,
- Les gens qui font de bons leaders ont le bon « mélange » des traits nécessaires à cette fonction.

A noter que les premières recherches faites sur le leadership ont été fondées sur l'orientation psychologique en vogue à cette époque, à savoir celles des gens ayant hérité de certaines caractéristiques ou certains traits. Par conséquent, l'attention a été tournée vers l'exploration de ces traits, en étudiant souvent les dirigeants qui ont réussi mais tout en pensant que si on trouve d'autres personnes bénéficiant des mêmes traits, ces gens peuvent aussi devenir de Grands hommes.

Tableau 2. Caractéristiques ou traits et qualifications établies par Stogdill (1974)

Traits	Qualifications
<ul style="list-style-type: none">• S'adapte aux situations• Esprit éveillé à l'environnement social• Ambitieux et orienté vers les réalisations• autoritaire• Coopératif• De décision• Digne de confiance• Dominant (désir d'influencer les autres)• Energique (un niveau d'activités élevé)• Persévérant• Confiant en lui-même• Tolérant avec le stress• Prêt à assumer la responsabilité	<ul style="list-style-type: none">• Intelligent• Apte à développer des concepts• Créatif• Diplomate, a du tact• Eloquent• Connaissant la mission du groupe• Organisé (aptitude administrative)• Persuasif• Possédant une habileté sociale

Dans l'étude que McCall et Lombardo ont effectuée sur le leader réussi et le leader raté, ils ont identifié, en 1983, quatre traits principaux permettant au leader de réussir ou de "dérailler", à savoir :

- la stabilité émotionnelle, le calme et le sang froid, y compris la confiance en soi et le comportement prévisible particulièrement sous stress ;
- l'admission de l'erreur qui englobe la reconnaissance de l'erreur plutôt que le déploiement des efforts nécessaires pour cacher ses fautes,

- de bonnes aptitudes personnelles comprenant la faculté de communication et de persuasion avec les autres, sans recours à des tactiques coercitives ou négatives ;
- De grandes facultés intellectuelles et mentales comprenant la capacité de comprendre un grand nombre de domaines plutôt que d'avoir un domaine de spécialisation réduit (et une étroitesse d'esprit).

C. TRAITS ET QUALIFICATIONS DU LEADERSHIP DANS LE DOMAINE DU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE RURALE LOCALE

L'influence exercée par le leader rural repose sur un ensemble de traits et de qualifications qui doivent exister chez la personne chargée d'une mission dans un tel domaine. Ces capacités et ces caractéristiques peuvent être améliorées et développées par la formation. Elles sont constituées de cinq éléments (Al Chafféi, 1998) :

1. Traits et aptitudes en matière de communication

Il s'agit de traits et d'aptitudes qui permettent au leader de faciliter l'interaction entre les individus et les groupes afin d'avoir les meilleurs échanges et partage d'idées, d'informations et de tendances. Quatre dispositions fondamentales y sont incluses, à savoir :

a) La capacité d'écoute

Elle couvre le pouvoir de concentration, d'attention au contenu du discours des autres, de réaction positive et efficace aux interrogations et aux commentaires au cours du dialogue et de la discussion.

b) L'aptitude à la communication orale

Elle comprend l'aptitude à l'expression et à la présentation, verbales, claires et correctes des idées et des informations.

c) Communication interpersonnelle avec les autres

Elle implique d'avoir l'habileté nécessaire pour susciter une bonne interaction avec des individus de différentes catégories ainsi que celle de la compréhension des besoins et des motivations des autres personnes, de l'empathie et de la réaction positive avec eux.

d) La Communication écrite

Elle couvre l'art de la transmission efficace des idées, des informations et des événements en utilisant les codes de l'écriture à travers une rédaction simple et claire des phrases, des expressions et des paragraphes présentant correctement une idée, une information ou un événement.

2. Les qualifications et les expériences techniques en agriculture et dans la vie rurale

Il s'agit des compétences, du savoir-faire et des expériences techniques dans les domaines principaux et modernes de l'agriculture devant permettre au leader d'aider les cultivateurs à prendre, au bon moment, les décisions justes en matière de production et de commercialisation. Il s'agit aussi de connaissances qui couvrent d'autres aspects des activités et des pratiques de la vie ou de la culture à la campagne rendant, en outre, le leader à même d'aider la population rurale à faire un usage positif des ressources de la région et à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent au cours de l'exercice de leurs différentes activités.

3. Les traits et les facultés particulières à la gestion des activités et des programmes de développement rural

Il s'agit de traits et de facultés qui offrent au leader rural la possibilité de contribuer, positivement et efficacement, à la mise en œuvre des objectifs des programmes et des différentes activités portant sur des aspects du développement connaissant un certain retard. Ils lui permettent également de jouer une part active dans la gestion et dans l'orientation des différentes ressources naturelles et humaines, afin de satisfaire les besoins des ruraux, d'atteindre leurs buts, d'améliorer le niveau et le mode de leur production et de leur vie. Ces dispositions impliquent ce qui suit :

a) La capacité de prise de décision

Elle couvre la faculté d'analyse des nombreuses options disponibles, à la lumière aussi bien de la conjoncture, des ressources et des moyens actuels et à venir ainsi que celle de la sélection de l'alternative la plus appropriée. Elle englobe également le pouvoir d'une bonne prise de conscience des conséquences et des répercussions du choix fait, ainsi que la possibilité d'identification des individus et des groupes pouvant subir l'influence des décisions prises ou des solutions indiquées. La nature de ces effets et le moyen de les renforcer s'ils sont fonctionnels ou d'en limiter les effets s'ils ne le sont pas font partie de cette prise de conscience.

b) L'aptitude à la coordination

Elle signifie, entre autres, la capacité d'éviter le dédoublement ou les contradictions dans les détails et dans les procédures des programmes et des activités de développement rural, multiples et variés, mis en œuvre par les différentes institutions dans la communauté locale. Elle englobe également la faculté de faire évoluer et de promouvoir les relations au niveau de l'action coopérative entre les divers instances et organes qui y prennent part, de même que l'habileté d'accroître la contribution apportée par les acteurs et les instances concernées à la concrétisation et à l'évaluation des diverses activités entreprises dans ce domaine, en vue d'avoir la meilleure réalisation des objectifs de tous les participants.

c) La capacité de gestion des conflits

Elle comprend la prise de conscience des sources de conflits et de heurts pouvant naître entre les individus et les groupes ruraux en raison d'intérêts contradictoires et de préoccupations particulières à l'exploitation des ressources naturelles communes, telles que l'eau ou les terres agricoles. Elle comprend également la capacité d'adoption des mesures et des démarches nécessaires et préventives permettant d'éviter les antagonismes et les divergences avant qu'ils ne se produisent et, le cas échéant, d'en éliminer les conséquences. Ajouter à cela le pouvoir d'instaurer l'harmonie et la cohérence entre les intérêts et les rôles du personnel des institutions et des instances de développement rural et les intérêts et les préoccupations des individus, des groupes et des masses rurales.

4. Aptitudes à la gestion de soi-même

Elles impliquent chez le leader rural la maîtrise de soi, le contrôle des affaires de sa vie ainsi que des activités entreprises pour contribuer aux programmes et aux activités de développement rural. Elles supposent également le pouvoir de mitiger ou de réduire, autant que possible, les sentiments et les pratiques fatalistes et résignés parmi les individus (le fatalisme reflète l'absence, chez l'individu, de la faculté de diriger l'avenir à la lumière des possibilités et des ressources disponibles). La gestion de soi-même repose sur les moyens suivants :

a) La capacité de gestion du temps

Elle représente l'aptitude à répartir le temps, le plus efficacement possible, entre les activités et les tâches requises pour réaliser, de la meilleure manière, les buts. De même, elle exprime l'aptitude à élaborer et à fixer les priorités dans le cadre des missions et des travaux du leader ainsi que son savoir-faire dans l'adaptation, l'harmonisation et la cohésion des démarches périodiques et imprévues au cours du mouvement de développement rural.

b) La faculté de développement de la force personnelle

Elle comprend la possibilité de développer et de maintenir un niveau élevé d'énergie et de dynamisme. Y est aussi inclus le pouvoir d'atteindre un degré poussé de motivation dans l'accomplissement de la tâche à accomplir, ainsi que le pouvoir de travailler sous différentes pressions et celui de réagir, d'une manière positive, à la critique venant des individus, des groupes ruraux ou des différents acteurs concernés par les activités et les programmes ruraux.

c) Dispositions à l'analyse et à la solution des problèmes

Elles impliquent le don de poser les questions justes afin de reconnaître les différents aspects du problème et afin d'en faire un diagnostic précis. Il y va de même de la capacité de distinguer entre les symptômes et le fond du problème et celle de savoir les ordonner en fonction de leurs priorités. Elles englobent aussi la contribution par l'apport de son avis, de l'information et des idées garantissant la solution du problème ou en les obtenant à partir de différentes sources.

d) Facilité d'apprentissage

Il s'agit de la la possibilité d'acquérir le savoir à partir des expériences quotidiennes en traitant avec les autres et avec les différents problèmes. Cela veut dire également l'aptitude à mettre à jour les informations et les expériences par l'identification des innovations et des techniques les plus récentes utiles à la promotion de la production et de la commercialisation ainsi qu'au relèvement du niveau de la vie rurale.

5. Capables de gérer l'innovation et la modernisation

Cette disposition couvre la compréhension claire, la mise en application correcte des méthodes d'initiation et d'initiative utilisées pour les exigences, les procédures et les processus de modernisation et de changement. Elle entend également l'aptitude à gérer la transformation de la conjoncture actuelle en une meilleure conjoncture. Les qualifications requises sont les suivantes :

a) Créativité

Il s'agit de pouvoir innover et offrir des solutions nouvelles à des problèmes chroniques ou à des problèmes imprévus dont les individus et les groupes souffrent dans la communauté rurale. Il s'agit aussi du pouvoir de s'adapter aux nouvelles situations et positions liées au changement, ainsi que du pouvoir d'analyser, de reconsidérer et de réviser les rôles et les tâches actuels, pour répondre aux circonstances et aux positions en changement constant.

b) Prise de risque calculé

C'est la capacité d'évaluation logique et raisonnable des différentes alternatives de solution des problèmes et de réalisation des objectifs. Hardiesse dans la mise en exécution de la meilleure alternative, tout en prévoyant les effets négatifs éventuels, et faculté de contrôle de l'impact négatif.

c) Conceptualisation

Il faut être à même de recueillir, à partir de différentes sources, des informations cohérentes, de s'assurer de leur crédibilité puis, en saisissant leurs enchaînements et leurs affinités, de les

placer dans un cadre général. Suivra alors l'application de ces informations aux situations actuelles ou prévues en vue de résoudre les problèmes et d'atteindre les buts.

d) *Projection d'une vision de l'avenir*

Il faut être capable de réaliser des projections sur l'avenir, de prévoir les conjonctures et les problèmes éventuels du futur et de développer les points de vue proposés permettant de faire face à ces problèmes. En outre, apporter son aide dans la mise à disposition des sources, dans la simplification des procédures menant à la solution des problèmes, et dans la réalisation des objectifs à l'avenir.

D. THEORIES AXEES SUR LE COMPORTEMENT

Ces théories sont fondées sur deux hypothèses, à savoir (*cf. Changingminds.org*) :

- Le leadership est inné et non acquis
- Le leadership réussi repose sur un comportement pouvant être défini et appris.

Les théories axées sur le comportement n'étudient pas les traits ou les aptitudes innées de l'être humain, mais examinent ce que font effectivement les leaders. S'il est possible de définir ou de décrire les succès obtenus en faisant référence aux conduites ou aux actes pratiqués, il est sans doute relativement facile aux autres individus d'agir de la même manière.

A la suite des théories axées sur les traits, un grand bond en avant s'est produit avec la pensée fondée sur le comportement, qui suppose que la capacité de leadership peut être apprise plutôt qu'elle n'est héritée. Ceci ouvre de grandes possibilités au développement de la question du commandement au lieu de la limiter à l'appréciation psychométrique qui classe les gens en deux catégories, celle des personnes qui ont le potentiel requis pour la direction et celle de ceux qui n'auront jamais la possibilité de devenir des chefs de file. Une théorie du comportement est, relativement, plus facile à parfaire, vu qu'il est simple d'apprécier le succès de la direction et des actions des leaders ayant réalisé de bons résultats. En procédant à une étude assez approfondie, il est possible de trouver, statistiquement, les facteurs significatifs de corrélation entre les agissements des chefs et les réussites accomplies. On peut également reconnaître les actes menant à l'échec. Par conséquent, une plus grande compréhension devient possible.

On a exposé ci-dessous trois exemples de théories de ce type :

1. Théorie du rôle

Elle repose sur quatre hypothèses principales, à savoir (*Changingminds.org*) :

- Les gens se donnent des rôles et en donnent aux autres suivant l'apprentissage social et suivant la lecture.
- Les gens font des prévisions sur les rôles qu'eux-mêmes et que les autres vont jouer.
- Les gens encouragent, subtilement, les autres à agir dans le cadre des attentes des rôles qu'ils ont établi pour eux.
- Les gens agiront dans le cadre des rôles qu'ils adoptent.

Cette théorie considère que chacun de nous a des schémas à l'intérieur de lui-même au sujet du rôle des leaders, qui s'appuient sur ce que nous lisons ou sur ce que discutons. Nous communiquons, subtilement, ces attentes à nos leaders, en agissant comme des transmetteurs de rôle (Role Senders) par le biais, à titre d'exemple, de l'équilibre entre des décisions que nous prenons nous-même et les décisions que nous laissons au leader. Les leaders sont influencés par ces signaux, notamment s'ils sont sensibles aux gens qui les entourent et vont en général s'y conformer et jouer le rôle de direction qui leur est assigné par les autres.

Au sein des organisations, il y a de nombreuses informations formelles et informelles sur ce que devrait être le rôle du chef de file, y compris ce que doit avoir acquis le leadership, la culture, les cours de formation et les modèles établis par les directeurs plus anciens et aînés. Tout cela contribue à formuler les perspectives et les comportements des leaders. Un conflit de rôle peut éclater lorsque les gens ont des espérances qui s'écartent de celles de leurs meneurs. De même lorsque ces derniers ont des idées différentes sur ce qu'ils devraient faire par rapport à ce qu'on attend d'eux.

L'expectative en ce qui concerne le rôle d'un chef donné peut aller d'idées bien précises à des idées générales, dans le cadre desquelles le dirigeant peut définir son propre style. Lorsque ce que l'on espère est peu élevé ou confus, il est possible d'avoir un conflit de rôle.

2. Théories X et Y des directeurs de McGregor

McGregor (Bolden *et al*, 2003) présente, en bref, deux ensembles contradictoires d'hypothèses mises en place par des dirigeants de l'industrie. En fait, les *directeurs de la théorie X* pensent (cf. *McGregor's Theory X & Theory Y*) :

- L'être humain en soi ou la personne ordinaire détestent travailler et par conséquent, essaient de l'éviter s'ils le peuvent ;
- Puisque cette aversion humaine au travail est authentique, les êtres humains doivent être, pour la plupart, soumis, dominés, dirigés, contrôlés ou menacés de sanctions pour les obliger à déployer suffisamment d'efforts en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent.
- L'être humain normal ou la personne commune préfère être dirigé et désire éviter d'avoir des responsabilités. Son ambition est relativement limitée. Il veut avant tout se sentir sécurisé.

Quant aux *directeurs de style Y*, ils pensent :

- Que l'effort physique ou mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. Que dans des conditions appropriées, l'être humain ou la personne normale apprennent non seulement à accepter la responsabilité mais également ils la recherchent.
- que les personnes exerceront l'auto-direction et le contrôle de soi pour atteindre les objectifs pour lesquels ils se sont engagés.
- Que la capacité d'exercer un niveau relativement élevé d'imagination, d'ingéniosité, de créativité et d'originalité pour résoudre des problèmes d'organisation est assez répandue chez les êtres humains et ne se limite pas à un petit nombre d'entre eux. De même, les aptitudes mentales (de l'intelligence) de l'être ou de la personne moyenne ne sont que partiellement utilisées par la vie industrielle moderne.

Au vu de ce qui précède, le directeur qui suit le modèle X préférera utiliser un style de leadership autocratique tandis que celui du modèle Y favorisera un style participatif.

3. Grille « gestionnelle » ("managériale") de Blake et Mouton

Cette théorie (Cf. *Bolden et al*, 2003, et *Changingminds.org*) met l'accent sur l'orientation des dirigeants d'une part, vers la tâche (la production) et, d'autre part, vers le personnel (individus). Elle se penche aussi sur l'intérêt que ceux-ci portent aux différentes combinaisons de ces deux aspects. Ce qui signifie que les managers peuvent être préoccupés aussi bien par leurs suiveurs que par le travail à exécuter. La question est donc pour eux : quelle est le

volume d'attention qu'il faut apporter à chacun des deux aspects. Les diverses combinaisons possibles sont représentées par cinq modèles exposés brièvement ci-dessous :

a) La Gestion appauvri

Dans cette pratique, n'est déployé qu'un effort minime pour accomplir la charge ou la mission. Il s'agit donc d'un style, essentiellement dominé par la paresse où le travail est autant que possible évité.

b) L'Administration de la soumission à l'autorité

On met l'accent sur la focalisation sur la réalisation de la tâche en se souciant peu des gens concernés. De même, on a un intérêt particulier pour l'efficacité avec ce qu'il comporte d'élimination de personnes chaque fois que cela est nécessaire.

c) Gestion style club de vacances (country club)

L'importance est accordée aux personnes dans une ambiance de camaraderie et d'entente. A noter que peu d'attention est portée à l'accomplissement du travail ce qui suscite le doute quant à sa réalisation.

d) Gestion de mi-chemin (Middle of the Road Management) ou gestion au milieu

Ce style se distingue par un équilibre entre se soucier des personnes et obtenir des résultats.

e) Gestion d'équipe ("Team Management")

Tous les modèles administratifs sont mis à profit. Les personnes s'engagent à accomplir la tâche et le leader s'engage autant envers les gens qu'envers la mission.

Blake et Mouton pensent que ce style, qui représente une focalisation très forte sur la tâche (la production) et sur le personnel (les employés), est la conduite directive la plus efficace.

III. LES THEORIES SPECIFIQUES

A. LES THEORIES DU LEADERSHIP PARTICIPATIF

Cinq hypothèses principales sont à la base de cette théorie, à savoir (*cf. Changingminds.org*):

- La participation à la prise de décision contribue à une meilleure compréhension des problèmes par les individus qui doivent les exécuter.
- Les individus sont plus engagés dans la performance des comportements, des procédures ou des actions liées aux décisions à la prise desquelles ils ont été impliqués.
- Les gens se font moins concurrence et sont plus coopératifs entre eux lorsqu'ils oeuvrent ensemble pour atteindre des objectifs communs.
- Lorsque les décisions sont prises en commun par les individus, l'engagement social de chacun envers l'autre augmente et, par voie de conséquence, leur engagement vis à vis de la décision.
- La décision prise par plusieurs personnes est meilleure que celle qui est prise par une seule.

Le dirigeant, recourant à l'approche participative, cherche à intégrer et à faire participer d'autres individus au processus de prise de décision au lieu de procéder seul par une décision autocratique (individuelle). Les autres signifient les subordonnés, les homologues, les collègues, les chefs ou les personnes d'un rang supérieur ainsi que toute partie ou instance intéressée ou concernée par la décision. L'influence exercée par les autres varie en fonction

des préférences du directeur (le leader) et de ses convictions. De même, la participation peut être totale, ainsi que cela est indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 3. Leadership hautement participatif et non participatif

Leadership hautement participatif	Leadership non participatif
<ul style="list-style-type: none">• le leader propose la décision, écoute les réactions du groupe puis prend la décision ;• le groupe (ou l'équipe) propose une décision et le dernier mot appartient au leader• Une décision commune à égalité entre le leader et le groupe (l'équipe) ;• délégation totale de la décision au groupe (l'équipe)	<ul style="list-style-type: none">• décision autocratique (individuelle) prise par le leader.

On a exposé ci-après deux exemples de théorie du leadership participatif :

1. Les styles de leadership de Lewin

Ce sont les résultats d'expériences faites par Lewin et ses collègues en 1939. Y figurent trois modes différents de leadership ayant substantiellement trait à la prise de décision, à savoir :

a) Le style autocratique

C'est celui selon lequel le commandant prend les décisions sans consulter les autres. La résolution se fait sans aucune forme de consultation. Dans les expériences effectuées, Lewin a constaté que la méthode produit la plus grande insatisfaction et qu'elle ne peut réussir que lorsque la décision n'exige pas d'intrant ou lorsque la décision ne change pas sous l'influence des intrants ou bien encore lorsque les motivations des gens en exécutant les actions subséquentes ne sont pas affectées par le fait qu'ils aient participé ou non au processus en question.

Gray, ajoute, en 1988, que l'exercice sérieux du modèle de leadership autocratique (despotique) est efficace dans les situations suivantes :

- lors des crises,
- lorsque les capacités des subordonnés sont élémentaires,
- si les subalternes manquent d'initiative et de sens des responsabilités,
- lorsque la communication et la coordination sont d'une grande importance,
- lorsque le leader possède une expérience reconnue pour ses capacités dans le domaine du problème à traiter,
- lorsque la décision est d'un niveau extrêmement important et que l'acceptation des subordonnés est de peu d'importance,
- si une organisation et une coordination de principe sont nécessaires.

A noter que le modèle autocratique correspond aux hypothèses théoriques X.

b) Le Style démocratique

C'est celui dans lequel le dirigeant implique les gens dans la de prise de décision bien que celle-ci puisse varier du fait que le leader a le dernier mot quant au processus en question ou que la participation des gens est effectivement requise en vue d'atteindre le consensus. Le mode démocratique est toujours apprécié par les gens, notamment s'ils sont habitués à des décisions prises d'une manière autocratique avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. Le problème dans cette approche existe lorsqu'il y a un large éventail d'opinions avec une absence de méthode claire permettant de prendre une décision finale équitale.

Comme a indiqué Grey, le modèle de leadership démocratique (participatif), qui correspond aux hypothèses de la théorie Y, peut être efficace dans les situations suivantes :

- lorsque le dirigeant est inexpérimenté dans le domaine du problème,
- lorsque l'acceptation et l'exécution de la décision par le groupe constituent un facteur important,
- lorsque le groupe est au courant et connaît certaines affaires dont le dirigeant a besoin pour résoudre le problème,
- lorsque le pouvoir ou l'autorité du dirigeant sont simples,
- lorsqu'il s'attend à une résistance à la décision,
- lorsque les subordonnés jouissent d'un savoir faire pointu et sont orientés vers l'action,
- lorsque les objectifs découlant de la décision sont déjà convenus.

c) Le Style du laissez-faire

Cette méthode réduit au minimum l'implication ou l'intervention du leader dans le processus de prise de décision et permet, par conséquent, aux gens d'adopter leurs propres décisions en dépit de la responsabilité qu'ils ont des conséquences de leurs choix. Cette méthode est préférable lorsque les gens sont capables de prendre des décisions, lorsqu'ils ont les motivations suffisantes pour le faire et lorsque le processus n'exige pas une coordination centrale comme c'est le cas lors de la mise en commun de l'exploitation des ressources générales de l'organisation par l'intermédiaire des différents groupes et individus.

2. Styles de Leadership de Likert

Selon ce modèle, quatre styles de leadership sont établis surtout en ce qui concerne la prise de décision et le degré d'implication des gens dans le processus. Ces styles sont :

a) Un style autoritaire abusif

Le leader se soucie très peu des hommes et recourt à des méthodes relevant des menaces et de la peur pour obliger les subordonnés à se soumettre et à s'adapter.

b) Un style autoritaire bienveillant

Le dirigeant ajoute le souci des gens à une position autoritaire qui devient ainsi une dictature bienveillante. Dans ce cas, le leader recourt aux récompenses pour encourager la bonne performance, Il est plus à l'écoute des préoccupations particulières des niveaux subalternes dans l'organisation, même si ce qui est dit aux dirigeants par les subalternes est, dans la plupart des cas, édulcoré (c'est-à-dire tempéré). En dépit du fait que les décisions essentielles sont prises au niveau central, le leader peut, conformément à ce style, déléguer l'autorité pour la prise de quelques décisions.

c) Style consultatif

Dans cette approche, les informations qui vont de la base au sommet sont toujours présentées sous leur meilleur jour. Malgré le fait que les dirigeants déploient des efforts remarquables et sont à l'écoute des idées ainsi énoncées, les décisions substantielles sont prises d'une manière centrale.

d) Style participatif

Le leader tire au maximum profit des moyens participatifs engageant les subordonnés dans le processus de prise de décision. Dans cette méthode, les gens se rapprochent plus, au plan psychologique, les uns des autres et travaillent bien entre eux à tous les niveaux de l'organisation.

B. LA THEORIE DU LEADERSHIP SITUATIONNEL

Cette théorie repose (*cf. Changingminds.org*) sur l'hypothèse que la meilleure action à adopter par le leader dépend des différentes variables de situation.

Les facteurs qui influencent les décisions situationnelles comprennent les motivations et les aptitudes des subordonnés. Ceux-ci, à leur tour, sont affectés par des éléments provenant de l'intérieur de la situation spécifique dans laquelle on se trouve. Le rapport entre les subordonnés et le chef peut également représenter un autre facteur exerçant un effet sur le comportement aussi bien du dirigeant que des subordonnés. La perception que le leader a des subordonnés et de la situation aura également davantage d'effet sur ce qu'il fait, que la réalité de la situation elle-même. De même, la conscience de soi du dirigeant ainsi que d'autres éléments, tels que le stress et l'humeur, peuvent modifier les comportements du leader.

Six variables ont un effet sur la direction situationnelle :

- l'effort des subordonnés : la motivation et l'effort effectif déployé par les subordonnés,
- les aptitudes des subordonnés et la clarté du rôle : les subordonnés savent ce qu'ils font et comment le faire,
- l'organisation du travail : structure du travail et utilisation rationnelle des ressources,
- la coopération et la cohésion du groupe travaillant ensemble,
- les ressources et le soutien apporté à l'ensemble : la disponibilité des outils, du matériel, des hommes, etc.
- la coordination externe : le besoin de collaborer avec d'autres groupes.

En développant cette théorie, Tannenbaum et Smith ont identifié en 1958 trois éléments constitutifs de l'action spécifique du leader : les forces qui existent à l'intérieur de la situation, celles qui sont à l'intérieur des subordonnés et celles qui sont à l'intérieur du dirigeant. Il y a ainsi une reconnaissance de la grande variabilité du style adopté par le leader. Maier a indiqué en 1963 que les dirigeants ne tiennent pas seulement compte de l'éventualité de l'acceptation par les subordonnés d'une proposition donnée mais s'intéressent également à la réalisation des tâches. Par conséquent, dans les situations critiques, le chef a tendance à devenir plutôt directif dans son style de commandement en raison simplement du risque d'échec dans l'accomplissement de la mission.

On a fait ci-après une brève présentation de trois théories axées sur le leadership fondé sur la situation du leader.

1. Leadership fondé sur la situation du leader de Hersey et Blanchard

Cette théorie repose sur trois hypothèses principales, à savoir (*Changingminds.org*) :

- Le style des dirigeants doit s'adapter au style de développement ou de maturité des subordonnés en fonction de l'étendue du désir et de la disponibilité de ceux-ci à accomplir les tâches requises (à savoir leurs compétences et leurs motivations).
- Quatre styles de leadership existent (S1 à S4) et correspondent aux niveaux de développement des subordonnés (de D1 à D4).
- Il est proposé dans les quatre styles que les dirigeants se concentrent plus ou moins sur la tâche concernée et / ou sur la relation entre le commandant et les échelons inférieurs. Cette concentration repose sur le niveau de développement des subordonnés.

Les quatre styles sont illustrés dans le tableau suivant.

Tableau 4. Leadership situationnel de Hersey et Blanchard

Relation	D4	Conduite directive de la tâche		D1
	faible	D3	D2	élevé
H / Comportement de fort appui		<p>S3 participer</p>	<p>S2 Vendre</p>	
L / Comportement d'appui limité	<p>S4 déléguer</p>			<p>S1 Orienter</p>

a) 1er style S1 : orienter / diriger

Subordonnés : D₁compétences et engagement faibles par incapacité ou refus.

Le Leader : fortement orienté vers la tâche et faiblement vers les relations.

Lorsque les suiveurs ne peuvent pas accomplir la tâche et qu'ils ne sont pas suffisamment motivés (c'est-à-dire qu'ils n'ont pas suffisamment de motifs de l'accomplir), le leader joue alors un grand rôle directif en leur faisant savoir ce qu'il faut faire sans accorder un intérêt particulier aux relations avec eux. Le leader peut également offrir une structure de travail pour la fonction ainsi que par la détermination de la manière de régir ou de contrôler les gens. Ce style prend une tournure précisément administrative selon laquelle le dirigeant utilise la force de coercition ou de contrainte légitime dont il dispose pour amener les suiveurs à exécuter la tâche ou la fonction qu'ils ne désirent pas accomplir. La relation a ici une moindre importance ; la personne peut être remplacée si sa performance n'atteint pas le niveau requis. De même, le peu de maturité d'une personne supposée aller dans un sens qui ne convient pas.

b) 2e style S2 : vendre/Entraîner (Coaching)

Suiveurs : D₂ disposent de quelques qualifications, engagement bas, incapables mais désireux de travailler.

Leader : fortement orienté vers la tâche et la relation.

Lorsque les suiveurs désirent accomplir la tâche mais manquent de qualifications ou d'informations, le leader utilise la stimulation par un comportement plus amical et plus gentil. Il tâche de les inciter à exécuter le travail.

c) 3e style S3 : participation/soutien

Suiveurs D₃ : haute compétence, engagement variable, capables mais non désireux de faire.

Leader : faiblement orienté sur la tâche, fortement sur la relation.

Lorsque les subalternes sont capables d'accomplir la tâche mais refusent de l'exécuter, le dirigeant n'a pas besoin de se soucier de leur faire savoir ce qu'ils doivent faire. Il se préoccupe, en revanche, de découvrir pourquoi le suiveur repousse la travail à accomplir et, par conséquent, tente de l'infléchir et de l'inciter à coopérer pour l'accomplir.

d) 4e style S4 : délégation

Suiveurs D₄ : haute compétence, fort engagement, capables et désireux de travailler.

Leader : faiblement orienté vers la tâche et vers la relation.

Lorsque les subordonnés sont à même d'accomplir la tâche et qu'ils sont motivés pour le faire, le leader peut les laisser réaliser leur mission en faisant confiance à leurs compétences.

Les différents styles de leader, conformément à cette théorie, peuvent être illustrés de la façon suivante (Grey page 436) :

Figure 1. Styles de leadership efficace

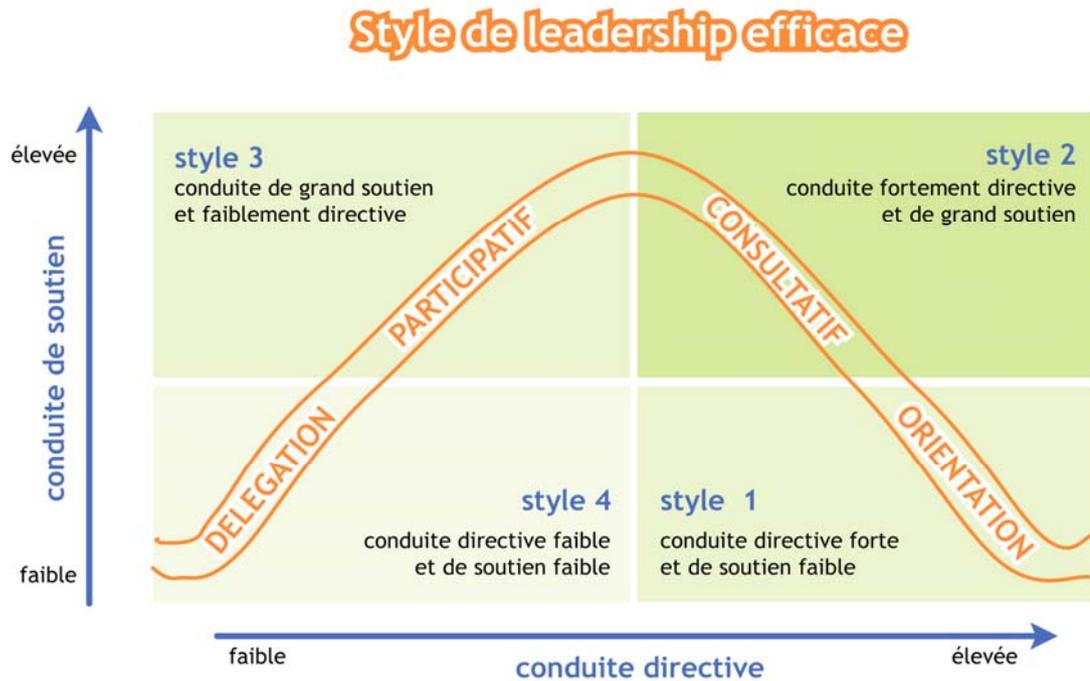


Figure 2. Modèle de leadership situationnel et niveau de développement des subordonnés



Se fondant sur ce qui précède, il est possible d'illustrer cinq styles ou modèles de direction du leadership à partir du type de prise des décisions, à savoir (Grey, page 438) :

- Vous résolvez le problème ou vous prenez vous-même la décision en utilisant les informations dont vous disposez en ce moment.
- Vous obtenez les informations nécessaires des subalternes (suiveurs) et vous décidez vous-même la solution au problème. Vous pouvez informer les suiveurs (ou ne pas les informer) de la réalité du problème lorsque vous recevez les données de leur part. Leur rôle est simplement de vous donner les renseignements requis et non de vous présenter les alternatives ou de les évaluer.

- Vous faites participer les suiveurs qui conviennent pour résoudre le problème, vous demandez leurs avis et leurs suggestions, à titre individuel et non en tant que groupe. Ensuite, vous prenez la décision qui reflètera ou pas l'opinion émise par les suiveurs.
- Vous faites participer les suiveurs en tant que groupe pour résoudre le problème et obtenez leurs avis collectifs et leurs suggestions. Ensuite, vous prenez la décision qui pourra refléter ou pas l'opinion émise par les suiveurs.
- Vous faites participer les suiveurs en tant que groupe au problème. Vous étudiez ensemble les alternatives, vous les évaluez et essayez de trouver la solution. Votre rôle ici est de présider la réunion. Vous n'essayez pas d'influencer le groupe pour que soit adopté votre solution et vous êtes disposé à accepter et à concrétiser tout choix accepté par le groupe.

2. Modèle normatif de Vroom et Yetton

Ce modèle repose sur deux hypothèses fondamentales, à savoir (*cf. Changingminds.org*) :

- L'acceptation de la décision renforce l'engagement et l'efficacité de l'action.
- La participation augmente l'acceptation de la décision.

Conformément à ce modèle :

- La qualité de la décision dépend du choix de la meilleure alternative. Elle est surtout importante lorsque de nombreuses possibilités existent. De même, il faut faire attention lorsque réussir à faire le choix de la meilleure alternative (ou ne pas réussir à le faire) a des conséquences ou des répercussions graves ou profondes.
- L'acceptation de la décision démontre le degré de consentement du ou des suiveur(s) à une décision prise par le leader. Les dirigeants doivent se focaliser davantage sur l'approbation de la décision lorsque la qualité de la décision est plus importante.

Vroom et Yetton ont défini cinq procédures différentes de prise de décisions, dont deux autocratiques (A₁ et A₂), deux consultatives (C₁ et C₂) et une qui dépend du groupe (G₂).

a) Procédure autocratique A1

Le leader recueille les informations disponibles et connues puis décide seul. (procédure individualiste et absolument despotique) ;

b) Procédure autocratique A2

Le leader recueille l'information des suiveurs puis décide seul ;

c) Procédure consultative C1

Le leader partage le problème avec chaque suiveur individuellement, écoute les idées puis décide seul ;

d) Procédure consultative C2

Le leader partage les problèmes avec les suiveurs en tant que groupe, écoute les idées puis décide seul ;

e) Procédure collective G2

Le leader partage les problèmes avec les suiveurs en tant que groupe puis il s'efforce de réclamer et d'obtenir le consensus.

Dans ce modèle, les procédures dépendent d'un ensemble logique de facteurs situationnels :

- Lorsque la qualité de la décision est importante et que les suiveurs détiennent des informations utiles, A1 et A2 ne sont pas les meilleures méthodes.
- Lorsque le leader considère la qualité de la décision importante mais que les suiveurs ne la voient pas ainsi, la dernière procédure G2 (procédure collective) est inappropriée.
- Lorsque la qualité de la décision est importante, que le problème est non structuré, que le leader ne possède pas d'informations suffisantes ou d'aptitude à prendre la décision seul, la dernière procédure G2 est alors la meilleure.
- Lorsque le consentement à la décision est important et que les suiveurs ne sont pas enclins à accepter une décision autocratique individuelle, A₁ et A₂ seraient inappropriées.
- Lorsque l'acceptation de la décision est importante mais que les subordonnés divergent entre eux, A₁, A₂ et C₁ sont inappropriées car elles n'offrent pas la possibilité d'éliminer le désaccord.
- Lorsque la qualité de la décision n'est pas importante mais que son acceptation l'est, la procédure collective G₂ devient la meilleure méthode.
- Lorsque la qualité de la décision est importante, que tout le monde y consent, et que la décision ne sera probablement pas issue d'une décision autocratique (individuelle despotique), la procédure collective G₂ est la meilleure.

Ce modèle doit aussi être l'objet de ces deux remarques finales :

- Vroom et Yetton (1973) se sont basés sur les premières théories fondées sur la situation du leader qui ont relevé la manière avec laquelle les facteurs liés à la situation produisaient souvent des comportements imprévisibles et les ont résumés dans une liste plus précise de comportements.
- L'aspect "normatif" du modèle indique qu'il a été établi ou défini en se fondant plus sur une logique rationnelle que sur une longue observation.
- Ce modèle tend à se vérifier lorsqu'il y a des avis explicites et reconnaissables relatifs à l'importance de la qualité de la décision et à de son acceptation.

3. La théorie chemin-but de leadership

Cette théorie a été développée, par Gray, en 1988, pour décrire la méthode suivant laquelle les leaders encouragent et appuient leurs suiveurs dans la réalisation des objectifs fixés, en clarifiant et en facilitant les itinéraires à suivre.

En particulier, les leaders :

- Clarifient les itinéraires pour que les subordonnés sachent quelle voie prendre ;
- Enlèvent les obstacles obstruant l'itinéraire choisi ou entravant l'avancée des suiveurs sur cet itinéraire ;
- Augmentent les récompenses que les suiveurs obtiennent en cours de l'itinéraire.

Les dirigeants peuvent suivre une ou plusieurs approches dans les trois démarches précédentes. En clarifiant l'itinéraire, ils peuvent être directifs ou peuvent faire des allusions vagues. Au cours de la deuxième démarche concernant la levée des obstacles, ils pourraient les éliminer eux-même ou aider les suiveurs à en mettre de côté les principaux. Dans la troisième démarche relative à l'augmentation des récompenses, ils peuvent apporter l'encouragement indispensable ou offrir les récompenses appropriées en cours de travail. Evidemment la variation et la différence dans l'approche suivie par le leader dépendent de la situation, y compris des capacités et des motivations des suiveurs ainsi que de la difficulté de

la tâche à accomplir et d'autres facteurs relatifs à la situation, au domaine de la fonction ou au type de travail.

Quatre méthodes de direction découlent de cette théorie.

a) Leadership support

On prend en considération les besoins des suiveurs, en se préoccupant de leur bien être et en créant une ambiance de travail amicale. Cette approche renforce la capacité de s'affirmer et l'estime de soi chez l'être humain et elle accroît l'intérêt qu'il porte au travail. Il s'agit de la meilleure méthode lorsque le travail provoque de la tension nerveuse ou du stress ou lorsque le travail est ennuyeux ou fatigant.

b) Leadership directif

En indiquant aux suiveurs ce qu'il faut faire et en leur offrant de bons conseils tout le long de l'itinéraire menant à la réalisation de la tâche. Cela implique, en plus, des plans d'exécution du travail spécifiques, à mettre en oeuvre dans le délai imparti. Les récompenses peuvent, au besoin, être augmentées et l'imprécision du rôle peut être réduite (en leur signalant ce qu'ils devraient faire). Ce style est à utiliser lorsque le travail est complexe, lorsque la structure n'est pas claire et lorsque les suiveurs sont inexpérimentés. Il renforce chez le subordonné aussi bien le sentiment de sécurité que celui de contrôler la situation.

c) Leadership Participatif

Le leader consulte les suiveurs et tient compte de leurs idées en prenant les décisions et en procédant à certaines actions. Ce style est le meilleur si les suiveurs ont de l'expérience, si leurs conseils sont nécessaires et si on s'attend à ce qu'ils soient à même de les offrir.

d) Leadership orienté résultat

Fixer des objectifs qui sont pour les suiveurs un grand défi que ce soit au niveau du travail et de la tâche à accomplir ou au niveau de l'amélioration de soi. Dans ce cas, des niveaux élevés de performance sont présentés et attendus. Le leader montre sa foi et sa confiance dans les possibilités de réussite des subordonnés. C'est la meilleure approche lorsque la tâche est complexe.



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- chapitre 3/5-

Approches et méthodes de détermination et de choix des leaders



Education and Culture DG

Tempus

La détermination des leaders dans tout domaine se fait sur la base de plusieurs facteurs liés en définitive au rôle fonctionnel désiré ou prévu pour le leader ; Il en est de même pour le contexte dans lequel se déroule le processus du leadership lui-même.

Ce chapitre a pour objet de déterminer la méthode suivie pour la détermination et/ou le choix du leader. Certains facteurs sont à prendre en considération pour la détermination des leaders : selon la nature du rôle lié au processus du leadership, outre plusieurs autres facteurs liés à la nature du contexte social où se trouve le développement - ou bien où l'on désire un développement - tout en tirant avantage du phénomène de leadership.

Les principaux facteurs sont :

- La taille de la communauté ou de l'organisation ou de la société, qu'elle soit petite et facilite les communications personnelles, ou grande et dans laquelle la plupart des communications ne sont pas personnelles. Le leadership au niveau d'une petite communauté à structure sociale simple - quelles que soient ses différences intérieures - est différent s'il s'agit d'une société locale qui englobe plusieurs communautés, qui pourraient elles-mêmes connaître de nombreuses relations de coopération ou d'incompatibilité ou même d'antagonisme.
- La nature de la communauté, à savoir si elle est spontanée et contingente ou officielle et organisée, ou encore si elle a un caractère traditionnel ou contemporain, si elle a une structure définie.
- La durabilité de la communauté ou de la situation. Ce n'est pas en effet la même chose si ces dernières ont une durée qui permet la possibilité d'un choix entre plusieurs options et si elles ont une continuité d'interaction pendant de longues périodes au cours desquelles les expériences et les capacités des différentes parties pourront se stabiliser, ou si elle sont de courte durée et n'offrent donc pas des opportunités durables de mise en oeuvre.
- La nature de la situation qui peut être dans un contexte social caractérisé par la répétition et la durabilité, ou être une situation d'urgence qui exige une grande rapidité de prise de décision et d'action.
- La nature de l'action sociale demandée peut viser l'apprentissage et l'accumulation d'une expérience donnée dans le contexte de l'action, ou s'intéresser essentiellement à la réalisation finale. Dans ce dernier cas on n'accordera pas la même importance à ce qui accompagne l'action à savoir la formation et le changement de comportement des participants à l'action.

A la lumière de ces facteurs fondamentaux ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient y être liés d'une façon ou d'une autre, on peut utiliser plusieurs méthodes et programmes susceptibles de déterminer et de choisir les leaders :

- Le choix sur la base de la méthode des caractéristiques.
- L'approche par la participation sociale.
- Le choix sur la base de la réputation ou de la célébrité.
- L'approche du leadership qui s'appuie sur la position ou l'autorité du leader et qu'on connaît sous le nom de leadership officiel.
- L'approche de l'influence personnelle ou du leadership par l'opinion d'autrui.
- L'approche par la prise de décision ou de l'analyse du sujet.
- Le choix fondé sur les forces de répulsion et d'attraction des membres de la communauté les uns vis à vis les autres. (sociométrie).
- Le choix sur la base du comportement individuel et de la performance du rôle dans le cadre dans lequel se situe le leader, qu'il soit naturel ou artificiel.

I. LE CHOIX SUR LA BASE DE LA METHODE DES CARACTERISTIQUES

On va différencier les leaders d'après l'évaluation des candidats sur la base de plusieurs caractéristiques qui différencient les leaders des autres individus. On utilise pour cela des critères de mesure analogues à ceux qu'utilisent les arbitres, à savoir la convergence sur le choix d'un groupe de caractéristiques. Cette méthode est exposée de façon détaillée dans le deuxième chapitre.

II. APPROCHE PAR LA PARTICIPATION SOCIALE

Dans cette approche, on évalue les individus qui participent aux activités sociales de la société locale, du point de vue du niveau et de la nature de cette participation. L'évaluation se fait soit par communication directe avec les individus de la société locale, soit par le biais d'informateurs de confiance. Le niveau de participation est déterminé par la nature de la participation de l'individu, par son taux d'assiduité aux réunions générales et par son adhésion aux organisations sociales locales. La nature de la participation peut s'intensifier jusqu'à prendre de la forme de l'occupation d'une fonction donnée dans l'un des comités responsables de l'activité. Les leaders sont déterminés parmi ceux qui participent à de nombreux domaines dans lesquels leur niveau de participation est également élevé.

Quelques chercheurs ont utilisé la participation sociale comme une définition procédurale du leadership, et cela en supposant que le leadership de la société locale doit présenter des niveaux de participation élevés dans les activités bénévoles. Cette participation peut prendre deux formes, l'une officielle et l'autre officieuse. L'une des mesures les plus importantes de la participation est l'échelle de "Shabin", qui est l'une des échelles de "Likert". Elle est graduée pour mesurer les comportements les plus intégrés dans l'activité sociale.

On va noter ces niveaux de participation de la façon suivante :

1. L'adhésion	Un point
2. L'assiduité	Deux points
3. La participation aux réalisations	Trois points
4. L'adhésion aux comités	Quatre points
5. L'occupation d'une fonction officielle	Cinq points

A. CETTE ECHELLE SE DISTINGUE PAR LES CARACTERISTIQUES SUIVANTES

- Elle permet de différencier les individus sur la base du degré de participation aux activités sociales. Cela veut dire que l'on peut mesurer comment un individu peut influencer la trajectoire de l'action sociale dans l'environnement social auquel il participe.
- On peut l'utiliser pour mesurer le degré de conformité sociale de l'individu avec la communauté.
- Elle peut servir d'indicateur eu égard à la position sociale que détient l'individu dans la communauté.

Elle est considérée comme une échelle de prise de conscience sociale qui relève des tendances et des émotions plus que du comportement apparent.

B. MAIS ON REPROCHE A L'ECHELLE DE "SHABIN" CE QUI SUIT

- Elle accorde une grande importance à la participation au financement alors que la plupart des échelles modernes ont remplacé ce facteur par les adhésions précédentes et par le fait d'occuper des fonctions officielles.
- Il est difficile de donner des notes notamment en ce qui concerne les actions de participation au financement. En effet, si une certaine personne participe au financement d'une organisation donnée, lui donnera-t-on les notes destinées à toutes les activités de cette organisation, ou bien la note destinée à une seule activité, et, s'il en est ainsi, laquelle de ces activités ? Si le financement est au nom de la famille, une seule personne, par exemple le chef de famille, aura-t-elle la note destinée à cette participation, ou accorderait-on à sa femme une note égale à la sienne ?

L'échelle ne fait pas de différence entre ceux qui assistent à un petit nombre de réunions et ceux qui assistent régulièrement à toutes les réunions.

C. AUTRES ECHELLES ANALOGUES

1. Echelle Black

D'autres chercheurs ont développé plusieurs échelles afin d'éviter les imperfections des autres échelles, comme "Black" qui a développé une échelle ayant trois degrés de participation notamment :

- La tendance vers l'acceptation de l'organisation et qui est représentée par l'adhésion de l'individu
- L'interaction sociale qui est représentée par l'adhésion active de l'individu
- Le fait d'assurer une responsabilité au sein de l'organisation

Dans cette échelle, l'évaluation est calculée de la manière suivante :

1. L'adhésion	Un point
2. Participation au ¼ des réunions à peu près	Deux points
3. Participation à la ½ des réunions à peu près	Trois points
4. Participation au ¾ des réunions à peu près	Quatre points
5. Adhésion à un comité	Cinq points
6. Occupation d'une fonction officielle	Six points

2. Echelle de George Bell

En outre, il y a l'échelle de George Bell qui sert à mesurer la participation aux sociétés coopératives, dans laquelle il pose comme hypothèse qu'on attend de chaque membre de la société coopérative qu'il participe aux activités suivantes : le contrôle ou la régularisation, le financement, l'interaction avec la coopérative, la compréhension des réalités, la conservation de l'organisation, la participation aux bases économiques, la compréhension des principes fondamentaux de la coopération, la connaissance des réalités concernant les sociétés coopératives, la satisfaction vis-à-vis de la coopérative, la participation à la gestion de la coopérative, la définition du rôle de la coopérative, le nombre d'individus proches qui veulent

se joindre à la coopérative, la réalisation d'un avantage à travers la coopérative, l'identification des activités des coopératives qui vendent en gros et des coopératives régionales.

3. Autre

D'autres chercheurs ont présenté des échelles pour mesurer la participation sociale aux activités officielles et officieuses de la communauté dans le processus d'établissement de la politique de développement dans la société locale.

Ces échelles prennent en compte des questions portant sur :

- Le vote électoral.
- La discussion des sujets gouvernementaux et éducationnels avec la famille, les amis et les responsables dans la société locale.
- L'adhésion aux groupes ou aux organisations.
- La participation aux affaires non gouvernementales et gouvernementales et aux projets de formation dans la société locale.
- La participation aux réunions destinées à la discussion des affaires de la société locale.
- Les relations avec les responsables dans la société locale.
- Les relations avec les leaders.

III. CHOIX SUR LA BASE DE LA REPUTATION OU DE LA CELEBRITE

Cette approche dépend du choix de plusieurs individus de la société locale, connus pour être bien renseignés sur les affaires de leur société et pour leur participation à ses activités, et que l'on connaît sous le nom d'informateurs, pour qu'ils déterminent les personnes qui, d'après eux, peuvent être des leaders capable d'influencer le comportement des individus de leur société et diriger leurs activités. En général, ces méthodes utilisent un nombre déterminé d'informateurs afin de découvrir ces leaders. Ce processus est répété en utilisant un plus grand nombre d'entre eux afin de s'assurer du degré de véracité de leur jugement à ce sujet.

Cette méthode est utilisée selon les étapes suivantes :

- Le choix d'un échantillon d'individus au courant des affaires de leur société et qui sont en contact avec un grand nombre de membres de leur société.
- L'Interrogation des personnes de l'échantillon choisi concernant les personnes qu'ils considèrent comme pouvant être des leaders.
- La détermination des leaders parmi les personnes choisies sur la base de quelques critères.

Les études qui ont utilisé cette approche ont appliqué différemment les étapes exposées ci-dessus. Pour la première étape, quelques études ont utilisé seulement une partie de ceux qui connaissent la société. D'autres études ont utilisé un nombre d'individus qui connaissent le fond des choses ou un groupe d'experts habilités à choisir les leaders de par leurs positions. Certaines études ont utilisé la méthode de la boule de neige, où l'on commence par un petit nombre de ceux qui connaissent la société, ensuite ce nombre est augmenté en ajoutant quelques individus dont la candidature au leadership avait été proposée. Certaines études ont utilisé une combinaison de ces méthodes.

On demande habituellement aux individus de mentionner, de façon générale, les noms des leaders dans la société, et dans d'autres études on leur demande de citer les leaders dans des domaines spécifiques.

Parmi les critiques adressées à cette méthode on peut citer principalement :

- Elle s'appuie sur la capacité des personnes qu'on interroge à proposer la candidature des leaders. Mais on peut penser aussi que le candidat pourrait ne pas avoir d'influence sur les affaires publiques de la société, de même qu'il pourrait y avoir des individus qui peuvent influencer avec compétence mais que les personnes qu'on interroge n'identifient pas.
- Il y a une différence concernant le concept de pouvoir d'un sujet à l'autre et il est difficile de d'accorder tout le monde sur le sens de ce concept.
- La divergence dans le choix des individus que l'on interroge : Faut-il les choisir parmi les individus qui sont au courant du fond des choses ou parmi ceux qui se différencient grandement de l'ensemble par leur participation aux affaires publiques de la société ?

IV. APPROCHE DU LEADERSHIP INTITULÉE « LEADERSHIP OFFICIEL »

Cette méthode suppose que le leadership est l'autorité officielle. Par conséquent, les leaders sont les individus qui occupent des positions ou des fonctions organisationnelles importantes. En considérant le concept d'autorité officielle de manière procédurale, on peut avancer que les leaders englobent : les fonctionnaires, les politiciens élus, les hommes d'Etat, les fonctionnaires officiels dans les associations bénévoles, les chefs des communautés religieuses, les leaders des fédérations de salariés et les officiers. On peut utiliser cette méthode aux fins de déterminer les leaders de la société aux niveaux local, régional et national.

Les critiques adressées à cette approche se concentrent sur les faits suivants :

- Elle fournit un large éventail de leaders vu le grand nombre d'organisations et de communautés, notamment celles qui sont bénévoles.
- Elle néglige les leaders qui n'occupent pas de fonctions officielles.
- Elle se concentre sur l'autorité comme source du pouvoir et ne consacre pas une importance suffisante à l'influence comme source du pouvoir, ce qui dans certains cas augmente l'efficacité du leadership.

V. APPROCHE PAR L'INFLUENCE PERSONNELLE OU LEADERSHIP PAR L'OPINION D'AUTRUI

Cette approche suppose que le leadership utilise sa capacité d'influence personnelle sur ses subordonnés. Cette méthode vaut surtout pour les leaders qui travaillent dans des organisations officielles et influencent les opinions et les changements qui s'y produisent. On appelle ce type de leaders du nom de "leaders d'opinion" ou « d'influence » ou « leaders officieux ». Ce sont les individus auxquels les autres ont habituellement recours et qui sont à la recherche d'informations ou de conseils concernant certains sujets, ou bien ce sont les individus qui ont influencé certaines décisions ou les opinions des autres.

Les chercheurs qui utilisent cette approche s'intéressent essentiellement aux éléments et aux phénomènes suivants : Qui parle ? Que dit-il ? A qui le dit-il ? Quel est son degré d'influence ?

Le choix du leader se fait ainsi sur la base du nombre de personnes dont l'opinion a été influencée par lui. Cette méthode est considérée comme l'une des plus importantes parmi celles qui sont utilisées dans les études concernant les sources d'informations relatives à l'adoption des nouvelles idées et pratiques. Par exemple, nous pouvons considérer le leader

officieux comme la personne à laquelle ont recours d'autres personnes qui veulent des conseils concernant les questions professionnelles ou sociales.

Cette approche suppose que le leadership dépend de l'influence et non de l'autorité ; elle est donc plus appropriée pour déterminer les leaders officieux. En général, on les identifie de la façon décrite ci-dessus, mais en précisant le cadre dans lequel se situent les individus donnés. Ils contribuent à influencer le comportement des autres individus et à diriger leurs efforts, que ce soit en matière de solution à des problèmes agricoles, des questions de santé ou des problèmes familiaux, ou encore des situations sociales, etc. Ainsi donc se déterminent la forme et la structure du leadership au sein de la société locale dans les différentes situations.

Cela permet de déterminer la forme que prend la relation entre ces différents leaders, les niveaux d'influence relative entre eux, leur mode de communication que ce soit entre eux, ou avec les autres individus de la société locale.

VI. APPROCHE PAR LA PRISE DE DECISION OU PAR L'ANALYSE DU SUJET

On identifie les leaders à travers l'analyse, le suivi de l'historique d'une décision donnée et la détermination des individus qui ont participé à son exécution. Il est prévu que les leaders soient différents selon le sujet ou le domaine relatifs aux décisions prises dans la société locale. Par conséquent, si nous identifions les leaders qui étaient à l'origine de cette prise de décision, ils pourraient être différents des individus reconnus comme leaders dans les problèmes généraux de la société locale.

On reproche à cette approche :

- Que le choix d'un leader dans un domaine précis se fasse aux dépens du leadership général.
- Que le choix d'une décision ou d'un sujet déterminés comporte plusieurs risques comme par exemple que la décision choisie pourrait ne pas représenter le climat général des décisions ou des sujets qui se trouvent dans la société locale ou encore que les leaders qui ont été identifiés pourraient ne pas représenter la structure réelle du pouvoir dans la société locale.
- Cette approche est fastidieuse et ne garantit pas au chercheur que le sujet soit le bon. De plus, cette analyse spécifique doit se faire dans le cadre du calendrier temporel qu'il a prévu pour sa recherche.
- Les données résultant de cette approche sont difficiles à comparer avec les données résultant des autres approches.

VII. LE CHOIX FONDE SUR LES FORCES DE REPULSION ET D'ATTRACTION DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE LES UNS VIS A VIS DES AUTRES (SOCIOMETRIE)

En employant le terme de « sociométrie on ait référence à la mesure sociale. Le préfixe « socio » signifie "social" et le suffixe "métrie" signifie mesure. Cette méthode est utilisée pour l'étude de l'interaction sociale qui se produit entre les individus d'une quelconque petite communauté.

On peut l'utiliser pour la mesure des relations sociales mutuelles entre un individu et un autre, entre les individus d'une petite communauté, ou bien entre une communauté et une autre. Elle est aussi utilisée pour mesurer la position de l'individu dans la communauté, l'étendue de

la cohésion ou de l'incohérence de la communauté, de même que sa durabilité ainsi que d'autres particularités. On l'utilise pour l'analyse de la structure intérieure de la communauté au moyen de l'étude des « bons rapports », des rapports de « répugnance », « d'amitié » et de « haine ». Elle permet de mettre à jour d'autres aspects psychosociaux, qui déterminent le genre de relation existant entre les individus de la communauté. L'application de la méthode sociométrique se limite aux petites communautés où chaque individu connaît les autres individus de la communauté d'une façon qui lui permet de choisir.

La méthode sociométrique dépend du chercheur qui demande à chaque individu de la communauté de choisir un autre individu par rapport à une caractéristique donnée. Ensuite le chercheur transpose les résultats de ce choix en élaborant le schéma du réseau des relations sociales, dans lequel il symbolise chaque individu par un cercle, et la direction du choix par une flèche partant de l'individu choisi vers l'individu qui l'a choisi. Il peut aussi enregistrer ses résultats dans une matrice dont les cellules expliquent les résultats de ce choix.

En ce qui concerne les leaders ou le leadership, on demande à chaque individu de la communauté de choisir le leader approprié pour diriger cette communauté. Nous remarquons que le choix diffère selon la différence de la fonction que remplit ce leader : Celui qui lutte pour la réalisation d'exigences économiques diffère du leader qui organise les débats et diffère aussi du choix de celui qui est leur leader pour leurs passe-temps.

La méthode sociométrique s'appuie pour sa mesure de l'interaction sociale sur un questionnaire auquel répondent les individus, ou bien sur les observations du chercheur quant à ce qui se passe effectivement en matière de rassemblement des individus, et ce qui se crée comme relations de bons rapports ou de répulsion dans des situations données d'interaction sociale. Certains scientifiques ont fait la liste des relations sociométriques dans les cas d'interaction directe, et ont enregistré ce rapport de manière à ce qu'il ne dépende pas de l'interrogation des individus, mais de l'étude d'une autre personne qui n'appartient pas à la communauté. Celle-ci et qui surveille ses rassemblements et ses divisions en communautés secondaires et tertiaires et en rassemblements partiels. Elle analyse aussi les modalités de son attirance pour l'un des individus pour en faire un leader dans l'activité qu'elle pratique. De même, on peut utiliser ce genre d'étude tout en demandant en outre à chaque individu de préciser son choix de ceux avec lesquels il préfère traiter, et parfois de ceux avec lesquels il évite de traiter.

On peut utiliser certains indicateurs statistiques pour les réponses sociométriques en utilisant les pondérations à choix multiples.

Les questions sociométriques de ce genre de choix sont rédigées de telle sorte qu'on puisse expliquer ce choix et ce, en demandant à chaque individu de la communauté de choisir, à titre d'exemple, trois individus qui l'attirent. A savoir, qu'il commence par choisir celui qui l'attire le plus, ensuite le suivant pour finir par celui qui l'attire le moins. D'habitude, il est de règle que les pondérations de cet ordre soient calculées de sorte que la pondération du premier choix soit 1, la pondération du deuxième choix 2, la pondération du troisième choix 1.

D'aucuns critiquent cette méthode en s'appuyant sur le fait que la différence entre le premier et le deuxième choix égale la différence entre le deuxième et le troisième choix. On considère que cette supposition est fautive vu que les pondérations ont été calculées par la méthode de l'élection, et il serait plus juste de les calculer par rapport à la courbe du « modérantisme normatif ». Par conséquent, on suppose que l'attribut sur la base duquel l'individu choisit ses collègues est réparti en une distribution modérée, qui aboutit aux pondérations suivantes : pas de choix = 0, le troisième choix = 5, le deuxième choix = 7, le premier choix = 10.

Figure 1. : Matrice qui concerne le choix multiple

L'individu qui choisit	L'individu choisi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1				1			3	2		
2				2	3					1
3		1			2			3		
4	2				3			3		
5				3	1			2		
6				1		3	3			
7	1	3	2							
8	2			1						
9	2		3							1
10	2		3						1	
le 1^{er} choix	1	1	-	3	-	1	-	1	1	2
le 2^{ème} choix	2	-	3	1	1	1	-	2	-	-
le 3^{ème} choix	-	1	-	1	4	1	2	-	1	-
Total	3	2	3	5	5	3	2	3	2	2
Total pondéré	24	15	21	42	27	22	10	24	15	2

La méthode sociométrique est utilisée pour mesurer plusieurs traitements sociométriques et notamment les proportions de propagation des relations sociales.

La communication des individus entre eux et la dynamique de l'interaction augmentent d'autant plus qu'augmente le nombre de relations sociales au sein de la communauté. Nous pouvons donc utiliser les proportions de propagation des relations sociales pour découvrir la mesure de l'abondance de l'interaction psychologique sociale. Si l'on demande à chaque individu de la communauté de choisir qui il veut de ses collègues sans se limiter à un nombre donné dans ce choix, on pourra connaître statistiquement le pourcentage de propagation en divisant le total des relations réelles, par le maximum de ces relations puis en multipliant les résultats par cent.

Le maximum des relations diffère selon le nombre des individus de la communauté. Pour une communauté composée de deux individus, ce maximum est égal à deux relations individuelles, mais pour une communauté composée de trois individus le total des relations individuelles est égal à 6 relations, et pour une communauté composée de 4 individus il est égal à 12 relations. C'est pour cela que les proportions ont de l'importance dans l'analyse de la communauté sur la base de l'interaction psychologique sociale.

Plusieurs traitements peuvent être déduits à partir de l'utilisation de la méthode sociométrique, **comme les proportions de la continuité de la communauté, les proportions de la compatibilité de l'individu avec la communauté, les proportions de la compatibilité de la communauté avec l'individu**. Ils dépassent le cadre de l'intérêt actuel de cet ouvrage. Il n'en demeure pas moins qu'il convient de mentionner qu'il y a actuellement des programmes de mesure sociométrique informatisés, dont on peut modifier quelques paramètres pour les rendre appropriés aux besoins de tout chercheur, comme « la Sociométrie en classe » et « Sociogramme » de Walsh (Walsh's "Classroom Sociometrics", et Sociogram").

VIII. CHOIX SUR LA BASE DU COMPORTEMENT INDIVIDUEL ET DE L'EXECUTION DU ROLE DANS LE CADRE DUQUEL SE SITUE LE LEADER, QU'IL SOIT NATUREL OU ARTIFICIEL

Cette méthode est utilisée dans les situations où se fait la planification de leur exécution ultérieure. En effet, on imite expérimentalement ces situations éventuelles futures en observant les individus qui pourraient jouer le rôle de leader, afin de reconnaître leur comportement par anticipation dans le cas où ils affronteraient plus tard une situation semblable réelle. Cette méthode a été utilisée répétitivement surtout lors du choix de leaders militaires, sur le terrain, durant la guerre. On peut modifier cette approche pour qu'elle convienne à quelques méthodes et instruments utilisés en formation dans le domaine du développement afin de réaliser deux objectifs en même temps, le choix et l'habilitation.

La dernière approche est considérée comme une approche complémentaire à laquelle on peut recourir afin de percevoir le processus dans la structure du leadership à l'échelon de la société locale. On peut aussi connaître tout cela de façon plus détaillée et avec les autres approches dans de nombreux manuels de référence spécialisés en psychosociologie et en dynamique des communautés.



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- chapitre 4/5-

Intégration des leaders locaux dans les programmes de développement de la communauté rurale



Education and Culture DG

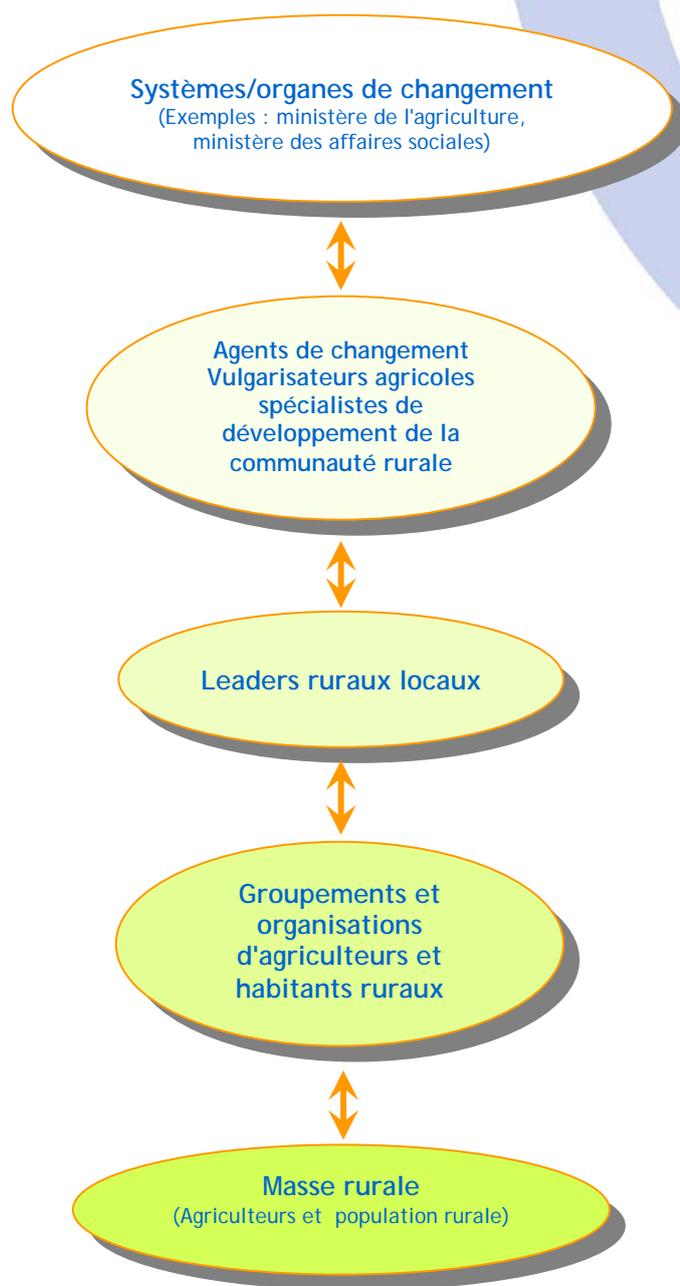
Tempus

I. INTRODUCTION

L'intégration des leaders locaux dans les programmes de développement de la communauté rurale représente, à l'heure actuelle comme à l'avenir, une des nécessités urgentes. Les raisons en sont les suivantes :

- Pour la majorité des ruraux, les leaders locaux sont un axe de communication et une source d'avis et de conseils sur différents sujets exigeant des décisions spécifiques.
- Leur pouvoir d'influence sur la population rurale au cours des phases d'adoption des innovations, notamment pendant les phases où elle découvre leur intérêt et où elle les évalue.
- Ils sont des groupes de référence pour la population rurale, leur comportement constituant un exemple à suivre dans les différentes situations.
- L'importance de leur rôle pour la diffusion et pour l'adoption des innovations dans l'agriculture et dans la vie rurale. Ce sont les premiers, après les innovateurs, à les adopter et à les diffuser. Ils y parviennent par l'intermédiaire des différents contacts avec les particuliers, les groupes et les organisations auxquels ils appartiennent, et à terme à un grand nombre d'agriculteurs et d'habitants de ces zones (Effet multiplicateur).
- C'est par leur intermédiaire que les programmes et les projets de développement rural mis en œuvre par la vulgarisation agricole et parce que les leaders représentent la structure d'appui de la communauté locale.
- les leaders locaux influents jouissent d'une grande crédibilité qui les habilite à être une source fiable d'information et d'expérience. Les agriculteurs et les habitants ruraux ont besoin d'eux pour améliorer la production agricole et la vie de tous les jours dans ces zones.
- Ils jouent le rôle de catalyseur des contacts avec la population rurale. Ils aident les populations à entreprendre les différentes démarches qui mènent à des prises de décisions pertinentes concernant la manière de gérer les ressources naturelles disponibles, et notamment celles qu'elles ont en commun, comme l'eau d'irrigation.
- Vu l'impossibilité pour les agents de changement (le vulgarisateur agricole ou le spécialiste du développement rural) d'entrer en contact direct avec tous les habitants et les groupements ruraux, ils sont le meilleur moyen pour connecter les uns aux autres. A noter que les leaders ruraux représentent un maillon des différents processus de communication. Cet enchaînement commence au niveau des organes centraux chargés des activités de développement et de changement pour se terminer chez les masses rurales, ainsi que cela ressort de la figure suivante.

Figure 1.



Il est possible que le leader local joue le rôle d'assistant et d'homologue de l'agent de changement para-professionnel. Certains leaders en effet qui ont une forte influence et un grand pouvoir peuvent être choisis et formés pour exécuter des tâches spécifiques. Concernant les programmes et projets de vulgarisation agricole et de développement rural ils peuvent notamment s'attacher à la gestion des ressources environnementales « critiques » (comme c'est le cas pour l'administration et l'entretien des services, des appareils et des machines d'irrigation). Certains chercheurs (Sandmann & Vandenberg, 1995) considèrent que la philosophie du leadership ne suffit plus pour résoudre les problèmes complexes dont souffrent, à l'heure actuelle, les communautés locales et les organisations. Cette pensée suppose implicitement que le leadership fait partie des personnes ayant la capacité d'inspirer les autres et de les influencer pour résoudre leurs problèmes et réaliser leurs objectifs. Un tel regard qui

fait du leadership un « héros » est souvent fondé sur le constat d'impuissance que l'on peut avoir vis à vis des changements qui doivent s'opérer chez les populations.

C'est ainsi qu'une nouvelle théorie a émergé, celle du leadership qui accompagne un mouvement qui va de la base au sommet (bottom-up) en s'appuyant sur le dynamisme et la structure de la communauté locale. Les deux chercheurs pensent que le développement du leadership au XXI^e siècle est aussi un processus « holistique ». Ce processus focalise plus les activités sur les collectivités que sur les individus et repose donc plutôt sur le groupe. Par conséquent, les forces motrices qui vont faire changer le groupe sont essentiellement situées dans les communautés locales,.

Selon ces nouvelles idées, le leadership est passé d'un ensemble d'éléments axés sur l'individu à un fait résolument collectif.

Sept principes d'action sont à la base de cette théorie :

1. **Développer une vision commune** : le groupe oeuvre pour édifier et développer une vision participative commune axée sur l'avenir et reposant sur les points forts du groupe.
2. **Diriger ensemble** : tous les membres du groupe participent aux processus de direction et chacun porte a une part de responsabilité dans le travail et dans l'action collective.
3. **Apprendre ensemble** : le développement d'un leadership efficace dépend du savoir qu'il possède. C'est lui qui fournit la matière nécessaire pour le développement de la vision et pour l'orientation de l'action.
4. **Bâtir la communauté locale** : La modernisation d'une collectivité se fait grâce aux relations fortes qui émanent de la confiance existant entre les groupes. Ce sont des relations qui se développent pendant que la vision commune se précise, par l'exercice des responsabilités directives et de l'apprentissage de l'action collective.
5. **Développer l'énergie** : accroître l'énergie collective, c'est à dire la capacité du groupe à rechercher ou à intensifier les ressources nécessaires pour atteindre son objectif.
6. **Agir ensemble** : en mettant en œuvre des activités axées sur l'énergie collective dans le cadre de la vision élaborée par le groupe. Cela exige un travail en groupes.
7. **Communiquer** : il s'agit de renforcer et d'entretenir des relations personnelles profondes entre les individus. Pour améliorer la communication, une formation sur l'initiation au dialogue et à l'écoute pour comprendre les problèmes communs aux différents groupes.

D'après ce nouveau point de vue (Langone, 1992), diriger la communauté locale peut être défini comme étant *"un leadership qui inclue l'influence, l'énergie, l'apport des ressources extérieures nécessaires à la mise en œuvre du processus de prise des décisions générales dans un seul domaine d'activités ou dans plusieurs"*.

Le recours aux leaders et aux personnes influentes dans la communauté locale est considéré comme une des stratégies visant le changement de ces communautés. Suivant cette stratégie, cela se fait par les procédures suivantes¹ :

- Savoir qui sont les leaders et les personnalités principales influentes dans la communauté locale.
- Comprendre comment ils influent sur le processus de prise de décision ou comprendre comment ils contrôlent ce processus.
- Etablir une relation étroite fondée sur l'amitié et l'entente avec eux. Les individus et les groupements qui proposent et qui planifient des programmes de changement dans la communauté locale ont besoin d'intégrer ou de consulter de tels leaders et de telles personnes influentes au cours des différentes phases de la planification. Si cette

¹ Six process for comm. change

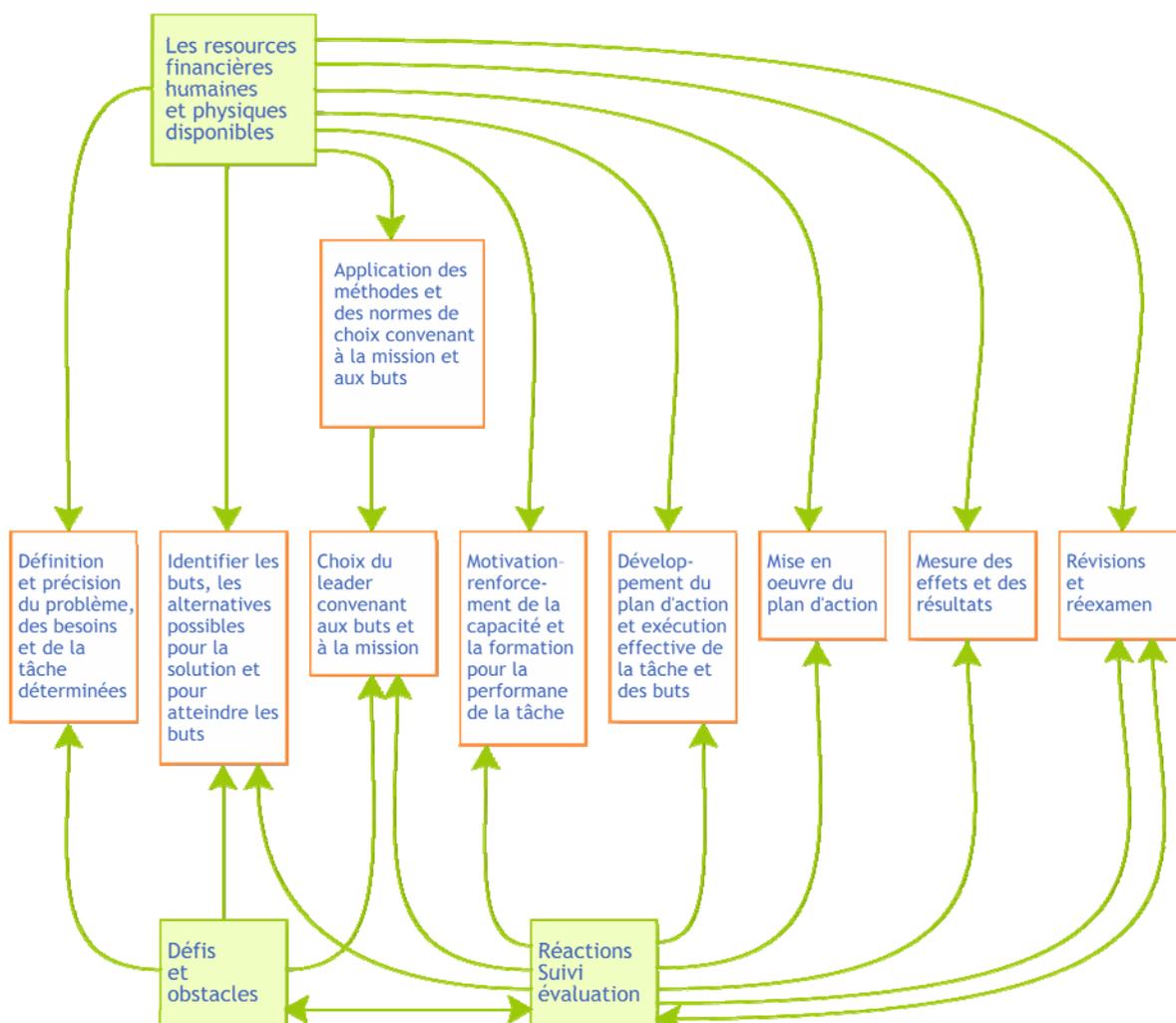
intégration n'est pas réalisée avec succès, les planificateurs du programme de changement risquent l'échec ou l'arrêt du programme.

Un des exemples représentant l'application de cette stratégie est celui d'un vulgarisateur agricole qui étudie les personnes influentes pouvant exercer leur prestige dans un lieu ou dans un site ciblés pour la mise en oeuvre d'un programme de développement ou d'un programme visant le changement. Pour renforcer l'efficacité des activités mises en oeuvre en vue de produire le changement social, le vulgarisateur agricole devrait effectuer les opérations suivantes :

- Savoir comment identifier les personnes influentes dans la communauté locale (leaders).
- Faire connaissance des personnes à consulter ou à intégrer dans le processus de planification et de mise en oeuvre des nouveaux programmes de changement.

Comprendre les dynamiques du processus de prise de décision sur les lieux ou sites prévus pour l'exécution du nouveau programme. Un mécanisme composé de huit démarches pourrait être proposé. Il viserait à intégrer des leaders locaux dans le processus de vulgarisation et à tirer profit de leurs pouvoirs et de leurs aptitudes à exercer un effet sur le comportement des autres ruraux. Il viserait aussi à orienter les activités vers la réalisation des objectifs des programmes et des projets de développement rural durable. L'illustration suivante permet de bien distinguer les différentes étapes de ce mécanisme.

Figure 2. Mécanisme proposé pour le choix du leadership et pour intégrer les leaders locaux influents dans les programmes et les projets de développement rural durable



On trouvera ci-après une explication sommaire des différentes démarches successives permettant la mise en oeuvre de ce mécanisme.

II. DEFINIR ET IDENTIFIER LE PROBLEME ET LA TACHE A ACCOMPLIR

Dans cette première étape, une analyse approfondie de la situation de la communauté locale est effectuée. Les données concernant les différents aspects de cette situation sont alors collectées. Il faut, à ce niveau, s'assurer de la validité des informations, des chiffres et des éléments recueillis. Il faut explorer toutes les sources disponibles, y compris celles qui paraissent secondaires, comme les registres, dossiers, actes divers et toute autre document se rapportant à la vie de la communauté locale. Il est préférable que ces sources soient constituées, autant que possible, de références et de documents récents et qu'elles contiennent les indications élémentaires incluant des séries remontant dans le temps à des périodes même lointaines. Pour cela aussi, il est indispensable de s'assurer de la validité et de la précision de ces éléments, vu que certains membres de la communauté locale ont tendance à éviter de donner les bonnes informations lorsqu'ils sont interrogés. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer notamment quand il s'agit de questions ayant trait au revenu, au volume de la production, etc.

Il est également nécessaire que ceux collectent l'information soient des personnes disposant d'une expérience suffisante de la communauté locale et soient à même de discuter les informations avec les informateurs en cours de collecte.

Différents moyens peuvent être utilisés comme moyen de vérification de l'authenticité et de la validité des renseignements et des chiffres relatifs à la situation de la communauté locale. L'une d'entre elles consiste à comparer l'information obtenue à partir d'une source secondaire et celle qui est tirée d'autres références relatives au même sujet. En somme les données et les indices recueillis, à ce stade, sont d'une grande importance. Ils dressent un tableau détaillé de la situation de la communauté locale.

Les sujets dont l'étude et l'analyse sont préférables devraient porter sur les éléments suivants :

A. LES BESOINS DE FORMATION

Ils peuvent être appréhendés en recueillant les données relatives à la nature des lacunes apparaissant clairement dans la capacité des populations de résoudre les multiples problèmes des individus et des groupes. Le but ici est, en bref, d'arriver à comprendre si le potentiel de formation disponible dans la communauté locale peut ou non contribuer à la solution des problèmes ou à l'amélioration de la satisfaction de certains besoins.

B. LES FACTEURS DEMOGRAPHIQUES

Ils comportent les données concernant la structure démographique de la communauté locale, tels que les pourcentages des personnes des différentes classes d'âge, les niveaux de natalité et de mortalité, les informations concernant l'activité, le niveau d'éducation des membres de la communauté ainsi que les migrations.

L'objectif est ici de disposer des données nécessaires pour analyser les ressources humaines actuelles de la communauté locale.

C. LA STRUCTURE INSTITUTIONNELLE

Elle comprend les données sur les groupes, les organisations et les institutions actuelles existant dans la communauté locale, la nature de l'adhésion des populations et les objectifs organisationnels annoncés. L'objectif est ici de collecter les données indispensables pour analyser le degré de complexité des relations sociales dans la communauté locale.

Les sujets étudiés comportent aussi un test de l'existence éventuelle d'un appui institutionnel à toute activité ou programme futur.

D. LE SYSTEME DE VALEURS

Il comprend l'analyse des différentes valeurs et tendances, telles les relations sociales entre les individus ainsi que la sécurité, les traditions et les convictions. Le but est ici l'identification des valeurs et des tendances des individus et des groupes dans la communauté locale.

E. LES GROUPES SOCIAUX

Il s'agit d'identifier les différents groupes sociaux de la communauté locale en fonction de quelques facteurs, tels que le revenu, la situation professionnelle et le niveau d'éducation.

L'objectif est ici l'estimation des éventualités de participation des différents groupes sociaux de la communauté locale aux activités et programmes divers ainsi que l'analyse des relations sociales informelles entre les individus.

F. LES STRUCTURES ECONOMIQUES

Cette partie comprend les données concernant les aspects économiques, tels que le niveau et la distribution des revenus, les problèmes créés par le bas niveau des revenus, avec une focalisation particulière sur le leadership économique. L'objectif est ici l'analyse du processus de prise de décision et l'identification de l'appui prévu aux programmes et activités de la communauté locale.

On va s'attacher à recueillir les données permettant de tracer les évolutions au cours des périodes passées (cinq, dix ou vingt ans).

Il s'agit d'arriver à mieux comprendre et à analyser d'une manière plus précise la réalité existante ainsi que les causes de la situation actuelle de la communauté locale. Cela permettra de s'appuyer sur un diagnostic solide pour élaborer des solutions aux problèmes existants.

Après la collecte de l'ensemble des données, les liens existant entre elles seront vérifiés et analysés pour déceler les relations et les logiques qui les rattachent les unes aux autres.

Sur la base de cette analyse, il est possible de découvrir les problèmes de la communauté rurale à la solution desquels les leaders peuvent contribuer. Cela permet de savoir dans quel sens ils doivent déployer leurs efforts et dans quel sens doit se faire la mise en place des projets et des programmes de développement.

On s'attachera notamment à bien identifier les problèmes et leurs déterminants, de manière à ce que le diagnostic puisse bien mesurer l'écart entre la situation actuelle et celle qui est projetée.

Il est également utile, pendant cette phase, de déterminer les priorités d'action. Par exemple, la résolution d'un problème donné va se faire à partir de critères dont les plus importants pourraient être les suivants :

- Le nombre de membres de la communauté locale qui sont touchés par ce problème, son importance étant proportionnelle à ce nombre.
- L'importance de l'espace géographique concerné.
- L'impact du problème sur des éléments vitaux concernant l'homme, l'animal et le végétal.

L'existence des sources nécessaires à la solution du problème dans le cadre de la communauté locale, les actions devenant prioritaires si les ressources existent effectivement.

III. IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET SELECTIONNER LES ALTERNATIVES POSSIBLES POUR SOLUTIONNER LE PROBLEME EN METTANT EN ŒUVRE LES ACTIVITES CORRESPONDANTES

Il faut, lors de l'élaboration des objectifs, considérer leur choix et leur formulation de manière à ce qu'ils soient des OBJECTIFS INGENIEUX (SMART Objectives).

- Cela veut dire que l'objectif est simple et doit être rédigé en un langage simple (S).
- Il doit être mesurable (M), c'est-à-dire qu'il est possible d'en constater facilement le niveau de réalisation.
- Il doit être réalisable et susceptible d'être mis en œuvre dans sa totalité (A).
- Il doit être réaliste et non imaginaire (R),
- Il doit être déterminé pour une période de temps spécifique (T).

Au cours de cette phase, un certain consensus au sein du groupe de développement serait préférable. De la sorte, les problèmes à résoudre seraient discutés et leur solution éventuellement révisée notamment en faisant l'effort de déterminer quelles sont les questions prioritaires.

IV. IDENTIFIER ET SELECTIONNER LE (DES) LEADER (S) ADAPTES AUX OBJECTIFS POURSUIVIS

- Le leader qui convient à la mission ou à l'objectif est sélectionné parmi les leaders locaux identifiés et ce, par le recours aux différentes approches déjà abordées qui permettent de sélectionner les leaders.
- Les personnes influentes dans la communauté locale (connue aussi comme leaders clé, acteurs du pouvoir, *Power actors*,) ou ceux qui apparaissent comme légitimes (*Legitimizers*) sont identifiés.

V. MOTIVATION, RENFORCEMENT DE LA CAPACITE ET FORMATION DES LEADERS EN VUE DE METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME

Pour que les dirigeants de la communauté locale remplissent correctement leurs fonctions, ils ont besoin d'aptitudes et de connaissances concernant cette communauté et plus particulièrement² :

- Bien comprendre la réalité courante de la communauté locale et disposer des informations renforçant cette compréhension.
- Connaître l'histoire politique et économique de la communauté locale.
- Savoir comment élaborer une planification stratégique en mettant en œuvre successivement : le développement d'une vision à long terme, les objectifs, stratégies et plans d'action établis sur la base des origines et des sources du pouvoir de la communauté locale.

² WWW. MDCINC.ORG/RCCI

- Disposer de l'habileté nécessaire pour constituer des alliances avec les autres groupes.
- Veiller à la capacité de renouvellement, de développement et de renforcement des autres leaders.
- Savoir utiliser efficacement les mass médias.
- Respecter la célébration des victoires et des réalisations (grandes et petites).

Certains chercheurs pensent que les programmes de développement du leadership peuvent agir comme moyen de changement pour le développement de la communauté. A titre d'exemple, on peut citer un programme qui a réussi : **BOLD** qui signifie « Renforcer les capacités par le développement du Leadership » (*Building Opportunities through Leadership Development*).

Ce programme a été conçu à partir de celui de la « vulgarisation coopérative » initié par South University, Baton Rouge, Etat de la Louisiane aux Etats Unis. Il repose sur les éléments suivants *Hughes, 1998* :

- Attirer et former les leaders de la communauté locale qui ne participent pas aux programmes de formation traditionnels.
- Sensibiliser plus fortement chacun d'eux à l'importance de la dynamique du groupe.
- Approfondir leur participation aux améliorations et à la solution des problèmes liés à la communauté locale.
- Offrir des possibilités de formation aux personnes qui résident dans les communautés locales et qui désirent initier le changement dans leurs communautés.
- Etendre les principes coopératifs aux groupes non traditionnels.

Les buts du programme de formation correspondant sont les suivants :

- Encourager et renforcer le travail en équipe chez les habitants des communautés rurales. En effet, l'action en groupe est fondamentale et vitale lors de la planification et de la mise en oeuvre, dans les communautés locales, des stratégies de développement économique.
- Former les participants au programme à la planification stratégique et à ses applications dans le domaine du développement économique des communautés locales.
- Développer et moderniser la vision d'avenir de la communauté locale.
- Evaluer la situation de la communauté locale afin d'identifier les forces et faiblesses qu'elle recèle dans le domaine économique.
- Faire connaître les moyens permettant de résoudre les problèmes par la mise à disposition des renseignements portant sur leur solution, sur la prise de décision et sur les méthodes d'élaboration de leurs priorités.
- Motiver les participants en leur présentant des stratégies et des styles à employer pour pousser les participants à s'intégrer dans l'exécution des activités de la communauté locale.
- Gérer les conflits en discutant des compétences à employer pour réduire la résistance des groupements locaux aux efforts de changement de la communauté locale et gérer les conflits entre ces groupements.
- Mettre en place un programme de formation destiné à améliorer les aptitudes au contact personnel,
- Un autre programme visera à intégrer les organisations populaires locales (non lucratives) dans les activités et les efforts déployés pour approcher les problèmes de la communauté locale.

Par la formation intense et par le développement du savoir faire et des activités individuelles et collectives, les participants à ce programme de formation ont pu enrichir leur rôle dans leurs communautés locales. Chacun a aussi réussi à partager avec les autres les principes et les

qualifications qu'il avait acquis. Ensemble, ils ont ensuite pu constituer des groupes d'action sachant comment travailler ensemble en vue d'arriver à changer la communauté locale. En bref, les participants au programme BOLD sont devenus des agents de changement dans le domaine du développement de leurs communautés locales.

Certains chercheurs réclament le changement du contenu et du style traditionnels de leadership dans les institutions et les organes de vulgarisation agricole. Ils veulent que le commandement traditionnel basé sur l'expérience, sur la planification, sur la mise en oeuvre et sur l'évaluation des programmes de vulgarisation se transforme et devienne un leadership orienté sur la dynamisation des rôles des différentes parties prenantes participant au développement rural. A cela, il faudrait ajouter la nécessité de simplifier les solutions concernant les problèmes de participation (*Morse et al, 2006*).

Dans le même ordre d'idée, le rôle de la vulgarisation agricole dans la direction du changement dans les communautés locales doit passer d'une conception traditionnelle fondée sur le commandement à une conception du type « leadership catalyseur ».

Dans les cas de figure non traditionnels, les actions prioritaires sont les suivantes :

A. SENSIBILISATION ET PRISE DE CONSCIENCE

L'accent est mis sur la sensibilisation de la population à une certaine cause. Les dirigeants ne font pas la promotion d'une solution donnée mais œuvrent pour la prise de conscience des difficultés. Ils font émerger un problème donné et ne se concentrent pas particulièrement pour telle ou telle solution ou sur des positions politiques particulières. Ainsi, ils abordent la question par un biais qui va susciter un intérêt immédiat et ils invitent les différentes parties concernées à participer aux activités déployées pour résoudre ce problème.

B. FORMATION ET CONSTITUTION DES GROUPES DE TRAVAIL

Les leaders réunissent les populations pour discuter d'un problème public qui les intéressent tous. Outre leur crédibilité personnelle, ils utilisent aussi bien leur expérience et leur savoir concernant le problème posé que leur connaissance des instances intéressées et concernées. Ils vont également utiliser leur réseau de contacts personnels en vue de convaincre les acteurs les plus importants de l'intérêt et de l'utilité de la participation aux efforts déployés.

C. CREATION DE STRATEGIES

Faciliter le processus d'élaboration d'alternatives et de stratégies d'action, tel est l'objectif principal. Bien que les leaders ne président pas les groupes de travail, ils vont travailler pour le développement de l'action sociale que le groupe est en train d'élaborer. Ils l'aident à agir de façon pondérée et réfléchie, à apprendre les uns des autres et à mettre en oeuvre des actions collectives ouvertes, franches et équitables. Ils aident également le groupe à se concentrer sur les différents résultats de l'action, et à ce que le groupe en tienne compte.

D. DURABILITE ET ENTRETIEN DE L'ACTION

En aidant à la mise en oeuvre des stratégies et en assurant la continuité de l'énergie déployée dans le travail du groupe, les groupes d'action efficaces ont besoin que leurs membres maintiennent l'enthousiasme et l'intérêt des membres du groupe. S'il en est ainsi, les leaders contribuent au comportement coopératif et deviennent des "facilitateurs" du réseau de communication et de l'action collective". De fait, ils assistent le groupe dans la focalisation sur les résultats, dans l'instauration de la confiance, dans l'apprentissage et dans le renforcement de l'action et de l'effort commun. (*Morse et al, 2006*)

VI. DEVELOPPER UN PLAN D'ACTION POUR EXECUTER LA MISSION ET ATTEINDRE LES OBJECTIFS

Au cours de cette phase, des objectifs exhaustifs sont fixés pour résoudre les problèmes posés. Des moyens et des méthodes garantissant la réalisation de ces objectifs sont formulés. Il en est de même, pour les lieux, les échéances, les personnes et les groupes responsables des différentes activités concernant la matérialisation de la mission de leadership.

Le plan d'action doit apporter une réponse claire et déterminée à chacune des questions concernant les différents aspects de la direction des actions à entreprendre. Il s'agit de réponses détaillées à des questions telles que : Qui ? Qui va entreprendre quoi ? Où a lieu cette activité ? Et comment procéder avec cette activité ?

Ce plan doit aussi comporter les moyens et les méthodes divers pouvant être utilisés pour évaluer l'action. Il faut en effet s'assurer de la réussite ou de l'échec du leader dans l'accomplissement de la mission qui lui est confiée ou dans la réalisation de l'objectif qui lui est fixé.

VII. EXECUTION SUPERVISEE DU PLAN D'ACTION

C'est l'étape de la mise en œuvre des plans d'action sous la supervision indirecte d'un spécialiste du développement de la communauté. Le but est de s'assurer du respect de deux principes importants, à savoir :

- L'engagement du leader et de ses collaborateurs dans la mise en œuvre de toutes les activités figurant dans le plan d'action doit être totale et ce, aux échéances et aux dates convenues et selon la méthode prévue.
- Il faut cependant veiller à garder une souplesse suffisante dans l'exécution des activités figurant dans le plan d'action. On doit pouvoir en effet décider, lors d'un imprévu, les modifications ou les changements appropriés dans le détail des activités.

Il faut noter enfin que la communication et le dialogue entre le leader, ses collaborateurs et le spécialiste du développement de la communauté sont nécessaires pour rendre ces deux principes effectifs.

VIII. MESURE ET ESTIMATION DES EFFETS ET DES RESULTATS

Les résultats de la mise en œuvre du plan d'action sont mesurés au moyen d'indices adaptés indiquant le degré de réussite ou d'échec du leader dans l'exécution de la tâche dont il est chargé.

Il y a de nombreux indicateurs qui peuvent être employés dans de tels cas, ce sont notamment :

- La résolution du problème dont est affectée la communauté locale.
- La diminution nette des individus qui souffrent de ce problème.
- La diminution ou la suppression des causes de ce problème.
- L'accroissement de la participation des habitants de la communauté locale aux différentes activités déployées en vue de résoudre le problème.
- Une plus grande mobilisation des différentes ressources de la communauté locale pour surmonter la situation dans laquelle elle se trouve.

A. EVALUATION GLOBALE ET REFORMULATION DU PROGRAMME

A ce stade, toutes les démarches précédentes sont soumises à une évaluation destinée à l'appréciation finale de la réussite de l'intégration des leaders dans les programmes, les activités et les projets de développement rural de la communauté locale. Ce processus sert à identifier les points forts et les points faibles du programme et les raisons des échecs constatés. Cela peut permettre de modifier les mesures à prendre à l'avenir lorsque le même dirigeant est chargé d'une autre mission ou lorsque d'autres chefs de file sont chargés d'une mission du même type.

Il est préférable que les leaders prennent connaissance des résultats de cette évaluation. Il vaut mieux également qu'ils participent à ce genre de travail qui leur offre de nombreuses possibilités de formation. Cela leur permet d'améliorer à l'avenir leur pratique de direction et de renforcer leur confiance en eux-mêmes et dans les activités de développement de la communauté.

B. LES PROBLEMES SUSCITES PAR LE TRAVAIL AVEC LES LEADERS LOCAUX

Bien que l'action entreprise par l'intermédiaire des leaders locaux puisse représenter de nombreux avantages pour les programmes, les projets, et pour les services de développement rural et de vulgarisation agricole, de nombreux problèmes peuvent exister dont l'agent de changement (le vulgarisateur agricole et/ou le spécialiste du développement rural) doit être absolument conscient et dont il doit savoir comment les traiter.

Celui-ci doit donc porter une grande attention à sa relation avec les leaders locaux ainsi qu'à leur performance sur le terrain. Si ces chefs de file sont bien choisis et bien supervisés, les problèmes seront peu nombreux.

D'une façon générale, il serait important que l'agent de changement prête attention aux multiples problèmes qui peuvent éventuellement surgir et dont les plus importants sont :

- Lorsque l'agent de changement accorde trop d'intérêt à un leader local ou à un nombre réduit de chefs, un problème de favoritisme et de préférence peut alors surgir,
- Les leaders locaux agissent comme des « cultivateurs » de contacts ("*Contact Farmers*") On s'attend donc à ce que l'agent de changement transmette les informations et les connaissances acquises aux autres agriculteurs. L'agent de changement doit s'assurer que cette tâche est bien accomplie par les chefs de file en question. Au cas où ceux-ci n'exécutent pas la mission, il doit chercher à savoir les raisons de cette situation et les moyens de traiter le problème.
- La confiance exagérée en eux-mêmes que ressentiraient quelques dirigeants locaux de par la position dont ils jouissent, en raison de leur relation étroite avec l'agent de changement, pourrait les rendre enclins au despotisme et à la domination.
- Certains leaders locaux peuvent être moins compétents que les autres habitants ruraux et peuvent, par conséquent, commettre quelques erreurs, tels que donner de mauvais conseils. L'agent de changement doit donc toujours s'assurer de la compétence de ces personnes ainsi que de leur bonne préparation, avant de les charger d'une responsabilité ou d'une mission quelconque, dans la mise en œuvre des programmes de développement rural et de vulgarisation agricole.

Nous avons exposé ci-dessus quelques exemples des problèmes que peut rencontrer l'agent de changement en recourant aux leaderships locaux pour mettre en œuvre les programmes, et les projets de développement rural et de vulgarisation agricole. Il va de soi que l'agent de changement doit tâcher d'observer de contrôler et de bien noter ces problèmes, la manière à les traiter correctement et à en tirer des leçons utiles pour l'avenir (*Oakley and Garforth*).



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- chapitre 5/5-

Méthodes de formation des leaders



Tempus

La formation vise l'acquisition et le développement des connaissances, des savoir-faire, des méthodes, des tendances et des expériences qui permettent à l'individu de contribuer, le plus efficacement, aux efforts communs du groupe auquel il appartient. Le but est de préparer l'individu à l'exécution satisfaisante du travail actuel ou à assumer une responsabilité plus grande. *(ILO Introduction Course)*

Al Gohari (1986) considère que la formation représente une activité planifiée pour engendrer le changement chez l'individu et le groupe au plan des informations, des expériences, des savoir-faire et des taux de performance ainsi qu'au niveau des méthodes de travail, du comportement et des tendances. Il s'agit de rendre cet individu et ce groupe aptes à l'exécution des travaux qu'ils entreprennent avec une grande compétence et avec une capacité de production élevée. En général, la formation a pour objectif, ajoute-t-il, ce genre d'orientation et de vulgarisation. Elle est également le moyen d'acquérir le plus possible de qualifications pour le transfert des idées (niveau théorique), des informations techniques et administratives et des nouvelles pratiques. La formation est fondée sur l'analyse du travail des intéressés et vise à ce qu'ils acquièrent les savoirs et les savoirs faire pour l'améliorer.

Al Zyadi (1991) considère que la formation est l'activité exercée pour doter les stagiaires des connaissances et des aptitudes nécessaires à leur développement et à l'approfondissement de leurs expériences en vue de relever le niveau de leur performance et en vue d'orienter leurs comportements, leurs tendances et leurs intérêts vers la direction voulue et ce, dans l'intérêt de l'individu, de l'organisation et de la société.

Plusieurs méthodes existent pour la transmission de la matière scientifique ou technique ou pour le transfert de l'expérience du formateur au stagiaire.

On a exposé ci-après les méthodes les plus importantes pouvant être utilisées pour la formation des leaderships locaux.

I. CONFERENCE

La conférence est une des plus anciennes méthodes d'éducation et de formation. Outre les expériences personnelles, de nombreuses recherches et études pédagogiques ont démontré qu'elle constitue un moyen relativement peu efficace en ce qui concerne le transfert du savoir. Cependant, un certain nombre d'enseignants et de formateurs passent 30 à 40% de leur temps dans la présentation de leur conférence. Cela est dû soit à la matière enseignée, soit à la philosophie d'apprentissage de l'éducateur ou du centre de formation ou encore à la situation pédagogique générale. Cette méthode est principalement employée pour renforcer les connaissances théoriques à acquérir avant la pratique ou avant les séances de travaux dirigés participatifs. Elle est également appliquée lorsqu'il y a un grand nombre de stagiaires et lorsque les ressources sont réduites ou rares. De même, elle peut devenir le seul moyen lorsque les heures ou le temps de formation sont limités. Un certain nombre de conférences doit être inclus dans tout programme de formation pour réaliser les buts du cursus d'enseignement ou de formation. Il s'agit d'en déterminer les objectifs, de motiver les stagiaires ainsi que de permettre l'explication et l'analyse liées aux entraînements et aux exercices pratiques.

Néanmoins, cette méthode a certaines limites. La conférence n'exige pas un apport actif de la part des participants et ne convient pas à un apprentissage ou à une formation dans le domaine du savoir-faire qui exige qu'on acquière la pratique au cours de l'initiation. Elle n'a également qu'une valeur restreinte quand il est question de changer le comportement ou les tendances. En effet, il est extrêmement difficile de persuader quiconque de changer d'attitude simplement en lui parlant au cours d'une conférence. Les gens changent plus vite et mieux lorsqu'ils essaient de se convaincre l'un l'autre. Par conséquent, les modes de formation participative sont meilleurs dans de tels cas. Il est bien connu qu'un individu ordinaire pourrait difficilement assimiler ou se rappeler ce qu'il a entendu dans un cours de 60 minutes.

En outre, le fait qu'il s'agit d'une communication dans un seul sens (l'enseignant vers l'élève) est une des limites principales de la conférence. Les stagiaires ou l'audience restent souvent passifs. Sans une certaine sensibilité de ce que sont les stagiaires, l'orateur n'a aucun moyen de savoir s'ils ont compris ou s'ils ont assimilé ce qu'ils ont entendu.

De même, il dispose de peu de possibilités pour expliquer les sens de ce qu'il présente et pour s'assurer de la bonne compréhension des stagiaires. De surcroît, les énormes variations et la multitude de capacités et de tendances qui caractérisent les stagiaires ou l'auditoire sont difficiles à traiter par un conférencier.

C'est pourquoi, le conférencier doit prendre en considération les problèmes relevant du processus de communication avant de commencer son cours. Il doit étudier la nature de l'auditoire ou des stagiaires et s'assurer que le sujet présenté corresponde à leurs intérêts et à leurs niveaux. Il doit organiser sa matière en sorte de faire une présentation efficace et utiliser, à chaque fois que cela est opportun, des moyens « pédagogiques ».

Il faut qu'il planifie son temps de manière à réserver des moments pour les questions et pour la discussion qui permettent aux stagiaires ou aux auditeurs de participer et de dévoiler ce qu'ils ont appris du cours.

En planifiant la préparation de la conférence, les réponses aux quatre questions suivantes doivent être précisées :

- Qui sont les stagiaires ?
- Quels sont les buts de la conférence ou de l'entretien ?
- Quels sont les objectifs de la conférence ou du séminaire ?
- Quel est le temps disponible ?
- Quelle est la nature de la matière enseignée ou de la formation ?

La présentation logique du thème de la conférence peut être organisée en trois parties principales, à savoir :

A. PRESENTATION, PREAMBULE OU INTRODUCTION

L'une ou l'autre doivent être brèves. Le sujet principal de la conférence et ses buts sont à exposer d'une façon attirante et intéressante pour les stagiaires. Le conférencier planifie avec soin les observations et les phrases d'introduction et s'y entraîne. C'est de la première impression des stagiaires que dépendra leur intérêt et leur bonne attention au thème en question.

B. LE SUJET PRINCIPAL DE LA CONFERENCE

Il doit être organisé et exposé suivant des démarches logiques pour faire ressortir les points importants. Chacune des démarches doit mener à la suivante. Des exemples explicatifs se référant aux expériences des stagiaires ou des auditeurs peuvent être ajoutés. Il est également possible de recourir à l'illustration par des moyens visuels qui appuient les points figurant dans le sujet et qui aident les stagiaires à comprendre et à se rappeler les aspects importants. Il est utile de consacrer un peu de temps aux questions des stagiaires et à l'éclaircissement de certains éléments. Il faut toujours respecter le temps et le sujet de la conférence pour s'assurer que la participation des stagiaires ne conduise pas à une perte de temps ou ne s'écarte pas du sujet de la formation.

C. CONCLUSIONS

Elles dépendent largement des buts de la conférence et offrent un résumé de ce qui a été exposé avec une rédaction probablement différente des points et des aspects principaux abordés pendant le cours. Un commentaire pourrait y être ajouté sur les suites du sujet traité. De même, la conclusion peut aussi déterminer le mode de mise en œuvre des objectifs traités dans la conférence.

Les spécificités de cette méthode (*Bill and others 1969*) :

- Une méthode excessivement officielle et formelle. La conférence n'offre qu'un sens unique de communication, à savoir la voie de l'émission et de la réception.
- Elle offre différents modes d'exposition du sujet d'une manière complète et détaillée sans perdre le fil du sujet par des interruptions.
- Une méthode très rapide pour le transfert des informations au groupe.
- La discipline du public peut être rigoureuse car entièrement entre les mains de l'orateur ;
- Il s'agit d'une forme abstraite d'interaction du groupe. Ce qui exige une haute compétence de l'orateur et une forte coopération de la part du public.
- L'influence du groupe et de son leadership, dans la mise au point du contenu et du mode de traitement, est très importante. Elle est souvent minime car certains orateurs irresponsables peuvent énoncer des soi-disant vérités qui déforment la réalité ou jouer fortement sur l'émotivité.
- Il est difficile de mesurer objectivement l'influence d'une conférence sur le groupe.

Cette méthode peut être utilisée pour (*Bill and others, 1969*):

- Présenter les informations formellement et directement.
- Offrir d'une manière continue au public, par une personne experte et au courant, des informations spécialisées.
- Examiner certains aspects précis d'une question donnée.
- Examiner une ou plusieurs solutions à un problème donné.
- Motiver le groupe pour entreprendre plus de lecture ou plus de discussion.
- Définir un problème ou son domaine général.
- Inspirer le groupe.
- Distraire un groupe donné en recourant à un orateur très éloquent ou ayant une solide expérience.
- Aider le groupe à participer indirectement aux expériences d'une autre personne.

II. DISCUSSION EN PETITS GROUPES

Cette méthode peut être définie (*Bill and others, 1969*) comme "un échange d'idées et d'opinions qui se déroule en face à face entre les membres d'un groupe restreint. Cela va au-delà de l'entretien non organisé et spontané des petits groupes. Une méthodologie et une structure existent, à cet effet, mais sans formalités ou procédures officielles et en toute démocratie".

Les spécificités de la méthode (*Bill and others 1969*) :

- Elle permet un maximum d'interaction entre les membres.
- Elle fait porter la responsabilité de la participation, de la contribution et de la préparation en se dotant des réalités et des idées à tous les membres.
- Elle permet d'apprendre aux membres à penser en tant que groupe tout en développant le sens de l'égalité.

- Elle crée des situations et des positions faisant émerger le leadership.
- Elle permet d'élargir les points de vue de tous les membres, de favoriser leur compréhension et de donner forme à leurs pensées.
- Elle encourage les membres à bien écouter et à suivre avec attention ce qui est dit tout en ayant une pensée logique, en participant au contenu et en lui apportant de nouveaux éléments.
- Elle permet la participation à la responsabilité de direction de la part de tout ceux qui y contribuent

Cette méthode est utile lorsque (*Bill and others 1969*) :

- Le groupe est tellement restreint qu'il permet à chaque individu de participer et de se lancer dans la discussion.
- Les membres s'intéressent suffisamment au problème et veulent le connaître davantage ou le résoudre par une participation générale publique.
- Les membres du groupe veulent assimiler tous les aspects du problème et oeuvrer pour l'entente, la compréhension et la solution.
- Les normes du groupe incitent les membres à l'échange des idées et des points de vue et à examiner le problème en profondeur.
- Les membres ont la volonté, la capacité et la possibilité de communiquer entre eux et de se confier.
- Le niveau des aptitudes aux contacts humains chez les membres est tout à fait suffisant pour faciliter une bonne discussion.
- Il y a suffisamment de divergence d'opinion et de différence de compréhension ou d'incompatibilité pour permettre une discussion fructueuse.
- L'ambiance dans le groupe est telle que cela fait prévaloir la tolérance et la bienveillance.
- La participation est répartie d'une manière égale dans le groupe et n'est pas concentrée sur le leader.
- Il est nécessaire d'avoir certains membres en vue de renforcer leur adhésion et leur unité avec le groupe.
- Les membres ont une certaine compréhension des rôles fonctionnels à accomplir par chacune des unités du groupe.

III. JEU DE ROLE

Il s'agit d'une méthode de formation selon laquelle le participant s'efforce d'avoir une personnalité autre que la sienne et ce, pour pouvoir s'adapter à des problèmes réels ou hypothétiques dans les domaines du travail et de la vie. Ce mode peut être employé dans toutes les situations de formation. Les participants y agissent suivant des modèles de comportement qui caractérisent, selon eux, les rôles définis dans les différentes situations sociales. A titre d'exemple, deux stagiaires pourraient y prendre part, en jouant l'un le rôle du spécialiste du développement rural et l'autre celui d'un agriculteur qui rencontre un problème particulier.

Les variantes de cette méthode sont multiples.. Elles mettent l'accent sur le rôle en soi, ses exigences en ce qui concerne les modèles de comportement, la situation sociale qui lui est présentée. C'est sa personnalité qui détermine le caractère des modèles de conduite joués. Les objectifs principaux de cette méthode permettent au stagiaire de connaître d'une manière pratique les différentes réactions auxquelles il a à faire face dans les situations de conflit et de stress.

Essayer ainsi d'imiter la réalité a pour effet d'écartier le risque de passer à côté des situations réelles que le stagiaire à former pourra rencontrer.

A cette méthode, il est possible aussi d'observer les erreurs commises par les participants et de tester différentes réponses. Peuvent aussi y être choisis des rôles contradictoires ou des rôles qui diffèrent des rôles réels de la personne dans sa propre vie afin d'accroître la perspicacité du stagiaire et afin qu'il connaisse le vrai sens du comportement des autres qui le contactent et ses conséquences éventuelles. Bien entendu, les situations sociales présentées aux participants qui jouent certains rôles sont variées.

Il s'agit de reconnaître et d'essayer une large gamme de réactions que le stagiaire pense être propre au rôle. Vu que la formation qui se fait en jouant des rôles permet au stagiaire de pratiquer différentes réactions dans les situations de conflit sans les risques de la vie réelle, toute faute commise par lui est tolérée. Outre la perspicacité générale acquise quant aux différentes interactions humaines que permettent de connaître ce système, il est possible d'aider le stagiaire à modifier son comportement ou ses modèles de conduite, en observant les réactions des autres qui le suivent pendant qu'il joue le rôle. Par conséquent, la réussite de cette méthode de formation ouvre des voies de communication et lève de nombreux obstacles qui voilent ou qui interdisent la solution des situations de conflit.

Jouer des rôles (*Bill and others, 1969*) est un des meilleurs moyens connus pour communiquer, pour instruire et pour inciter un groupe donné à agir selon certaines formes. Il s'agit, en outre, d'un des moyens les plus difficiles et les plus risqués à appliquer. Normalement, une ou plusieurs personnes jouent une scène brève concernant des rapports humains existant dans une situation hypothétiques. Ils jouent leurs rôles comme ils croient que cela devrait se dérouler ou se produire dans une situation réelle.

Les avantages dynamiques d'une telle méthode (*Bill and others, 1969*) :

- Elle instaure la dérogation au protocole sans cérémonie ou formalités.
- Elle se distingue par la souplesse et offre la possibilité d'essayer.
- Elle apporte une expérience commune générale pouvant être utilisée comme base à la discussion.
- Elle encourage et prépare l'immersion psychologique de l'individu et du groupe et, partant, la participation et la contribution s'accroissent pour atteindre un niveau plus élevé de sensibilisation et d'effort.
- Elle élimine le refoulement et crée ainsi plus de liberté d'expression vu que l'acteur expose ses sentiments, ses convictions et ses tendances derrière le masque d'une autre personne.
- Elle est relativement facile à planifier mais exige une grande habileté technique dans l'application pratique.

IV. LES ATELIERS

Les stages de formation (la terminologie utilisée est atelier) sont une méthode vraiment performante. Mais l'expression d'atelier est souvent mal utilisée. Le mot atelier a été donné à différents types de réunions entièrement planifiées à l'avance et composées, dans la plupart des cas, de discours et d'allocutions.

Pour que l'on parle vraiment "d'ateliers", de nombreuses caractéristiques et plusieurs traits spécifiques doivent absolument exister. L'action impliquée dans un atelier doit émaner et se développer à partir de toutes les personnes présentes. Une séance de planification est nécessaire à laquelle contribuent dès le départ tous les participants. Beaucoup de temps doit être consacré à des séances de travail où tout le monde travaille avec les autres à la solution de problèmes à résoudre.

En clôture, il faut toujours qu'il y ait une séance de récapitulation et d'évaluation.

La planification et l'évaluation des ateliers mettent l'accent sur les séances de travail considérées comme l'épine dorsale de l'atelier. Il y a un minimum de temps disponible pour le groupe afin de planifier, d'agir, de récapituler et d'évaluer les séances en question.

Les ateliers appelés les ateliers d'un jour ne disposent que de peu de temps pour les séances de travail s'ils comportent des séances de planification et d'évaluation.

La période de deux jours est normalement considérée comme le temps minimum nécessaire. Le système de l'atelier sera plus réussi s'il se tient dans un lieu éloigné de ce qui peut distraire les gens de leur travail. Partant, les endroits situés à l'écart des villes sont un choix convenable. Quant aux "ateliers" qui choisissent les hôtels comme lieu de réunions dans les grandes villes, la présence y est souvent dispersée. Dans la plupart des cas, les gens font leurs affaires et passent leur temps à se déplacer d'un magasin à l'autre au lieu d'avoir une présence assidue tout au long de l'atelier.

Tous les membres de l'atelier ont besoin de planifier, de travailler et d'évaluer. Il est bon d'inciter les gens à assister à l'atelier de A à Z. Il ne faut pas encourager une présence qui soit partielle. Les moyens utilisés dans l'atelier exigent de participer à l'intégralité de ses activités. Assister à une partie et non à l'autre, ne permet pas la pleine réalisation de l'utilité recherchée par cette méthode.

Le pilotage de l'atelier doit être réalisé de la façon suivante :

1. Une personne - un groupe, un comité ou une organisation (...) détermine l'idée et le domaine général à examiner, obtient l'approbation ou l'autorisation juridique, puis l'annonce et la diffuse.
2. Un président ou un comité est désigné pour choisir le lieu. Ils reçoivent l'accord sur leur réservation puis obtiennent les experts ou les personnes expérimentées et ayant le savoir dans le sujet de l'atelier. Ils accomplissent les autres formalités générales requises.
3. Le président inaugure la première séance et dirige la session d'examen du problème.
4. Une liste des problèmes particuliers que les membres voudraient examiner et résoudre est écrite. Ensuite les groupes de travail sont constitués et composés des membres en fonction du choix qu'ils ont fait des problèmes à l'examen et à la solution desquels ils désirent contribuer.
5. Les groupes de travail se réunissent et choisissent un chef, un rapporteur et un représentant au comité de planification. Ils poursuivent ensuite leur but en étudiant le problème du groupe.
6. Le comité de planification est organisé puis il continue à planifier le reste de l'atelier afin d'en faciliter le pilotage.
7. Le comité de planification élabore un plan pour le reste de l'atelier et présente son plan au groupe dans son ensemble pour examen et acceptation.
8. Les experts et les personnes ayant le savoir se répartissent entre les groupes dans leur travail.
9. Le comité de planification devient un comité exécutif en vue de mettre en oeuvre le plan convenu pour l'atelier y compris les séances de récapitulation et d'évaluation.
10. Une déclaration finale est prononcée par une personne choisie par le comité de planification lors de la planification de l'atelier.

Quelques points doivent être présents à l'esprit en planifiant l'atelier, en bref :

- Dans la planification préalable, se contenter du minimum nécessaire pour réunir les gens et garantir le lancement du travail.
- Obtenir un endroit pour la réunion qui soit loin des tentations pouvant distraire et éloigner les membres des travaux de l'atelier et qui permet une présence sans interruptions.
- Baser le programme sur les problèmes des personnes présentes.
- Compter sur l'intérêt, sur l'enthousiasme, sur la créativité et sur l'ingéniosité des membres de l'atelier pour réussir.
- Obtenir des experts ayant du savoir, qui soient expérimentés et qui se distinguent par leur aptitude à aider les autres dans la discussion sans trop parler d'eux - mêmes.

Cette méthode d'apprentissage et de solution des problèmes est utile pour tous les groupes professionnels et non professionnels. Les groupements de gens sont, pour la plupart, à même d'apprendre avec succès et efficacité s'ils ont la volonté d'apprendre par leurs propres efforts.

La session de travail est souvent un moyen créatif et utile pour l'éducation et l'enseignement. Elle dépasse tous les autres moyens classiques surtout que chaque personne y a une valeur en soi et contribue par sa part au programme général.

V. BRASSAGE D'IDEES (BRAIN-STORMING)

Shu (1986, page 662) le définit comme "la méthode de production des nouvelles idées, à travers lesquelles toutes les pensées sont exprimées sans prendre en considération leur valeur. Leur évaluation est remise à la fin de la phase de production. De même, l'utilisation par une personne de l'idée d'une autre personne y est encouragée pour plus de détails".

Cette méthode est considérée comme un modèle d'interaction du petit groupe dont le but est d'encourager la présentation vivante et libre des idées sur une base non astreignante ou sans limite comparée à la possibilité de la procédure ou de la mise en oeuvre. Cette méthode d'échanges ou de brassage d'idées permet au groupe de pondérer et d'apprécier les solutions alternatives aux problèmes sans que les contraintes de l'organisation, des finances ou de l'âge ou encore les limites des aptitudes ou des capacités ne les entravent. Toutes les idées sont acceptées sans défi ou résistance à moins qu'elles soient en contradiction avec toute règle fondamentale déjà établie.

Bien que cette méthode ne fasse relativement face à aucune restriction, elle peut être définie en l'appliquant à un seul problème ou à des solutions à un seul problème. Souvent, une séance de brassage d'idées consacrée à un problème ayant une portée large est suivie par une autre destinée à un aspect spécifique du problème.

A. LES AVANTAGES DYNAMIQUES DE CETTE METHODE

- Elle est tout à fait informelle et informelle.
- Elle permet la discussion d'un problème sans les contraintes coutumières ou les refoulements habituels (langue de bois).
- Elle offre au groupe une occasion pour considérer de nombreuses alternatives et pas seulement celles qui entrent dans le cadre de réalisations concrètes immédiates.
- Elle facilite les échanges spécialisés et créatifs entre les membres.
- Elle occasionne l'échange simplifié des idées et des avis, émanant de la méthode elle-même, car elle contribue souvent au moral du groupe et à l'instauration dans le groupe du sentiment d'équipe.

Cette méthode peut être choisie :

- pour permettre un maximum d'échange de créativité et de spécialisation ;
- pour réduire l'ennui, la monotonie et l'éloignement net des buts classiques convenus ainsi que pour explorer de nouvelles possibilités et déceler de nouveaux moyens ;
- pour permettre de jeter un regard global informé sur tous les moyens d'action ;
- pour s'assurer qu'aucun aspect paralysant n'ait été omis ;
- pour créer une ambiance de réflexion, d'entente et de communication permettant par exemple de prendre en considération les grands changements actuels de politique du groupe ;
- pour acquérir de nouvelles idées dynamiques en se libérant des contraintes et dont certains pourraient être bénéfiques.

Cette méthode est utile :

- lorsque le groupe est constitué de personnes relativement mûres et lorsque les membres du groupe se connaissent suffisamment pour qu'ils expriment en toute liberté et franchise le fond de leur pensée ;
- lorsqu'il est possible de créer une ambiance où la liberté d'expression totale est bien acceptée ;
- lorsque la question de la position et du rang dans toutes ses formes et ses attentes au sein du groupe a tellement peu d'importance que le processus d'initiation des idées plutôt que la personne a le grand intérêt ;
- lorsque les individus dans le groupe disposent de la souplesse pour créer et initier de nouvelles idées qui sortent du cadre des modèles de prévisions habituels et peuvent s'entraider dans la création et l'initiation de nouvelles idées sans les refuser en se fondant sur les traditions, la culture ou la logique...
- lorsque le groupe est suffisamment petit ou lorsque la position du lieu permet de diviser le groupe en unités plus petites, on limitera les groupes de travail à 10 à 15 personnes, ce qui constitue un groupe de brassage d'idées d'une taille convenant à ce genre d'échanges ;
- lorsqu'il y a suffisamment de temps pour une approche posée, réfléchie et détendue.
- quant aux résultats orientés vers l'acquisition de réalisations déterminantes, ils ne sont pas immédiatement requis.

B. COMMENT UTILISER CETTE METHODE ?

1. Le groupe doit

- Préciser si le problème à l'examen a des aspects ou des solutions alternatives ;
- Etre conscient de l'aspect spécifique de l'objet de la réflexion, la nature des réponses et des solutions prévues, l'intention, les moyens alternatifs, les activités, les idées de promotion, le progrès...
- Décider le nombre de fois au cours desquels il lui est nécessaire de discuter le problème ;

- Etablir un descriptif informel et non protocolaire en ce qui concerne le fait de s'asseoir ou d'assister et ce, afin de s'assurer que tout refoulement ou toute obsession sont dégagés.

2. Le « bon » chef doit

- Préparer la voie avec le groupe en indiquant le domaine de l'idée auquel va s'attaquer le groupe en général ;
- S'assurer qu'une personne porte la responsabilité d'enregistrer les idées produites ;
- Aider à établir et à mettre en exécution les règles de ce genre de séance, à savoir :
 - la règle d'expression des idées sans accorder une importance quelconque aux contraintes établies à la matérialisation de l'idée ;
 - la règle disant que les idées ne sont ni défiées ni rejetées que si elles n'ont pas de lien avec la question soumise à la discussion mais il est possible de demander plus d'explications.
- Fixer une limite de temps pour la discussion ;
- Ordonner les interventions lorsque il y a une personne ou plus qui veulent parler en même temps et essayer d'attirer ceux qui ne participent pas ;
- Oeuvrer pour créer une ambiance et un cadre de discussion pour encourager l'expression des idées divergentes ;
- Prendre l'initiative de mettre fin à la séance du brassage d'idées et faire passer le groupe à la pondération et à l'appréciation des idées les plus importantes obtenues en les confrontant aux limites existant effectivement.

3. Les membres du groupe doivent

- Laisser tomber les contraintes normalement imposées à l'initiation et à l'invention des idées ;
- S'engager envers les décisions du groupe pour ce qui de la durée et de l'objet de la discussion ainsi que des règles relatives au défi des idées des autres ;
- Éviter toute tendance à abaisser la valeur de n'importe quelle contribution des autres.

4. Mise en garde

- Cette méthode est utile pour obtenir différents types d'idées et pour initier la créativité mais elle ralentit le moyen de cerner dans les limites les plus étroites les alternatives choisies et disponibles.
- Elle est efficace si le groupe est relativement homogène.
- Elle peut être utilisée avec une efficacité maximale lorsque les membres et le groupe sont mûrs et relativement majeurs et lorsqu'ils ont la capacité d'être ingénieux
- Quelques participants peuvent être incapables de mettre de côté les contraintes habituelles et, partant, il est difficile pour eux d'entrer dans la discussion ;

- Certains membres du groupe pourraient essayer d'utiliser la séance comme moyen qui leur permet d'occuper une position ou un rang en exploitant les aspects comiques ou humoristiques du sujet soumis à la discussion



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



Bibliographie



Education and Culture DG

Tempus

- BUCHANAN, DAVID & HUCZYNSKI, ANDERZEJ, 2004, *Organizational Behavior: An Introductory Text (5th ed.)*, Prentice Hall
- GEORGE, JENNIFER M. & JONES, GARETH R., 2005, *Understanding and Managing Organizational Behavior (4th ed.)*, Prentice Hall
- HAMBLIN, ROBERT L., 1958, *Leadership and Crises*, in *Sociometry*, Vol. 21, No. 4 (Dec., 1958), pp. 322-335
- HELLIWELL, CHRISTENE AND HINDESS, BARRY, POWER IN TAYLOR, STEVE (ed.), 1999, *Sociology: Issues and Debates*, MacMillan Press Ltd
- HERSEY, PAUL, BLANCHARD, KENNETH, H. & JOHNSON, DEWY E., 2001, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th ed.)*, Prentice Hall
- HUGHES, ERNIE, T., 1998, *Leadership development program serves as a change agent in community development*, *Journal of Extension*, Vol. 36, No. 2.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 1986, *Teaching and training methods for management development*, Geneva.
- JOHNS, GARY, 1996, *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work (4th ed.)*, HarperCollins College Publishers, N.Y.
- KRECH, DAVID, CRUTCHFIELD, RICHARD S., AND BALLACHEY, EGERTON, 1962, *Individual in Society: A Textbook of Social Psychology*, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd
- LANGONE, CHRISTINE A., 1992, *Building community leadership*, *Journal of Extension*, Volume 30, No. 4.
- MANAGEMENT MODERN, 1998, BMGT - 1301 - DCCD, gemmy Allen.
- MILLS, C. WRIGHT, 1968, *The Power Elite*, The Oxford University Press, Inc
- MORSE, RICHARD S., PAUL W. BROWN AND JENNE E. WARNING, 2006, *Catalytic leadership: Reconsidering the nature of extension's leadership role*, *Journal of Extension*, Vol. 44, No. 2.
- NELSON, DEBRA L. & QUICK, JAMES CAMPBELL, 2002, *Understanding Organizational Behavior: A Multi Media Approach*, South Western
- OAKLEY, P. AND C. GARFORTH, 1985, *Guide to extension training*, FAO, Rome.
- PARDEY, DAVID, 2007, *Introducing Leadership*, ELSEVIER, U.K.
- PIERCE, JON L. & NEWSTROM, JOHN W., 2006, *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications (4th ed.)*, McGraw-Hill Int. Ed.
- SANDMANN, LORILEE R., AND LELA VANDENBERG, 1995, *A Framework for 21st Century Leadership*, *Journal of Agricultural Extension*, Vol. 33, No. 6.
- SHRIBERG, ARTHUR, SHRIBERG, DAVID L. & KUMARI, RICHA, 2005, *Practicing Leadership: Principles and Applications (5th ed.)*, John Willey & Sons, Inc., U.S.
- YOUNG, KIMBALL & MACK, RAYMOND W., 1972, *Systematic Sociology: Text and Readings 2nd ed., student edition*, East-West, New Delhi

Bill, G., BOHELEN, M. (1969). Leadership et dynamique du groupe. Traduit par M. EL ARYAN et I. CHEHAB. Edition : librairie anglo-égyptienne, Le Caire.

GRAY, J. (1988). Introduction aux sciences comportementales. Traduit par M. HOWANA. Edition : Institut d'administration.

ELGOHAHY, O. La formation à la gestion. Edition : Office national du livre, collection des sciences administratives, Le Caire.

ELZIYADI, A. La formation pour les coopératives et ses problèmes. Edition : Ein Shams, Le Caire.

ELSHAFEI, E. (1998). Le leadership et les centres de vulgarisation agricole. Tome I. Ministère de l'agriculture et université de Guelph (Canada).

NAWAR, M. (1986). Introduction à la psychologie sociale. Manuel de cours, Institut supérieur de la coopération agricole.

Websites

[Http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm).

[Http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm](http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm).

[Http://12manage.com/i_l.html](http://12manage.com/i_l.html)

More on leadership theories, leadership Rice, for growth and change, in:
<http://www.leadership-studies.com>.

BOLDEN, R., GOSLING, J., MARTURANO, A. AND DENNISON, P., 2003, *A review of leadership theory and competency frameworks*, Cited in: <http://www.leadership-studies.com>

MC NAMARA, CARTER., 1999, *Basic Definitions (and misconceptions) about management*, in:
<http://www.MAP Home Page>.