

PARCEM

ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX DU LEADERSHIP POLITIQUE AU BURUNDI

Par Professeur MUNTUNUTWIWE Jean Salathiel, Consultant

15 janvier 2015

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
Introduction	4
I. Du leadership au leadership politique : des chemins croisés.	4
I.1. Du leadership en général au leadership politique	5
I.2. Le leadership politique	5
I.3. Les caractéristiques du leadership en général.....	7
II. Les théories explicatives du leadership en général.....	7
II.1. Les théories psychologiques explicatives du leadership.....	7
II.1. Le paradigme fondateur par les traits de personnalité	8
II.1.1. La théorie des grands hommes ou la théorie des Héros de l'Histoire	8
II.1.2. Le paradigme des traits de personnalité.....	8
II.2. Le paradigme des trajectoires de leaders.....	9
II.3. Les théories comportementales	9
II.3.1. Les travaux de l'Université d'Ohio	9
II.3.2. Les travaux de l'Université du Michigan	10
II.3.3. Les nouvelles approches du leadership	10
1° Le leadership charismatique	11
2° Le leadership transformationnel	11
3° Le leadership authentique.....	12
III. L'analyse du leadership politique	12
III.1. Max Weber ou l'approche organisationnelle du leadership.....	12
III.2. Une approche complexe comme cadre d'analyse	14
III.1.2. Pour une analyse complexe du leadership politique	16
1° Analyser le leadership politique dans son contexte historico-politique.....	16

2° Le leadership politique bâtisseur d'une communauté politique	18
IV. Le leadership politique burundais au concret : un bilan mitigé	18
IV.1. Un exemple de leaders politiques efficaces: Nelson Mandela et F. de Klerk	19
IV.2. Au Burundi : les chemins sinusoïdaux du leadership politique.....	19
IV.2.1. Des visions diversifiées mais limitées par les conjonctures politiques.....	19
IV.2.2. Une ouverture fermée par la parole	21
IV.2.3. Un passé politico-administratif qui change lentement.....	23
IV.2.4. Une transformation intellectuelle, psychologique et personnelle nécessaire...	24
IV.2.5. Un leader, une enquête et une décision : une difficile cohabitation	26
En conclusion	27
Recommandations.....	28
Bibliographie.....	29

ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX DU LEADERSHIP POLITIQUE AU BURUNDI

Introduction

La relation directe entre le leadership et la production du bonheur du peuple n'est pas facile à établir. Mais toujours est-il que l'histoire a déjà montré que les Etats considérés comme étant développés sont les produits des actions des leaders dotés soit de compétences et de qualités remarquables, soit entourés par de conseillers compétents et motivés par l'amélioration de la situation des citoyens. L'exemple de la construction de l'Union européenne est effectivement l'œuvre de leaders visionnaires.

La gouvernance des Etats africains en général et burundais en particulier met en évidence la problématique de leadership politique. En effet, il est juste de poser la question de savoir pourquoi les Etats africains ne décollent-ils pas ou plutôt ne sont-ils pas bien gouvernés ne fût-ce qu'à travers le respect et la protection des droits de l'homme. Ce hiatus ne s'explique ni par le manque d'acteurs politiques et administratifs qualifiés ni par l'absence de ressources tant économiques que financières. L'Afrique et le Burundi sont dotés de ressources minimales pour assurer sa croissance économique, institutionnelle et politique. Mais la question est de savoir pourquoi cette situation frappe-t-elle le Burundi depuis la période postcoloniale ? Pourquoi les lueurs d'espoir s'estompent aussi rapidement qu'elles sont apparues ? C'est pour cela que nous partageons l'idée confucéenne selon laquelle « *qui ne se préoccupe pas de l'avenir lointain se condamne aux soucis immédiats* »¹. Dans le même ordre d'idées Gustave Flaubert écrivait que « *l'avenir nous tourmente, le passé nous retient, c'est pour ça que le présent nous échappe* ».

Ce travail vise à comprendre les causes de ce déficit du leadership au Burundi. Et pour y arriver, il faut d'abord expliquer ces concepts de leadership et de leadership politique. En même temps, nous démontrerons les théories liées à ces derniers. Ensuite, il sera question des théories sur le leadership politique, et, enfin l'analyse de cet état des lieux. Celle-ci montrera que le leadership politique se construit dans un contexte historico-politique particulier et surtout ce dernier exerce une influence profonde sur les hommes et leurs cultures politiques, productrices de mentalités de sujétion et de corruption².

I. Du leadership au leadership politique : des chemins croisés.

La meilleure compréhension de la définition du leadership permet de mieux analyser le développement du leadership politique. En effet, il est intéressant de faire remarquer que le processus de construction des leaders politiques responsables prend du temps. Qu'est-ce que le leadership et parallèlement qu'est-ce qu'un leadership politique?

¹ Ndiaye T., *Le Jaune et le Noir*, Paris, Gallimard, 2013, p.9

² Blundo G. et Olivier de Sardan J.P., "Sémiologie populaire de la corruption", *Politique africaine*, n°98,

I.1. Du leadership en général au leadership politique

Cette notion a été beaucoup étudiée par les sciences des organisations, essentiellement celles portant sur les entreprises économiques afin de produire plus. Dans cette perspective, la notion de leadership se comprend comme « *la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle et pour durée limitée* »³. Cette conception montre avec force que le leadership est dynamique. Cela signifie aussi que l'on ne naît pas leader mais on le devient ou l'on perd la qualité de leader selon les circonstances du moment. Par conséquent, cela donne raison à Bernard M. Bass lorsqu'il affirme que le leadership est « *une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui donne souvent lieu à la structuration d'une situation de même perceptions et des attentes des membres* »⁴. Il naît ici la notion fondamentale qui caractérise ce concept à savoir la vision construite par les dirigeants. Dans cette perspective, James McGregor Burns considère le leadership comme « *un processus d'influence, à la fois observable et invisible, s'exerçant dans une société en évolution conçue comme une interaction entre personnes évoluant dans des conditions humaines (...) marquées par des inégalités, cette interaction est appréciable à l'aune de valeurs morales et éthiques et de la réalisation de changements intentionnels, durables et globaux* ». Il est intéressant de constater que ce concept est fondé sur **des valeurs morales et éthiques** dans la réalisation des politiques publiques conçues dans un but d'amélioration des conditions sociopolitiques des citoyens ou des membres d'une entreprise économique. Cette influence doit se réaliser dans le sens « positif ». Autrement dit, un leadership qui ne serait pas construit sur les **valeurs morales, religieuses et laïques n'en serait pas un**. Ces définitions sous-entendent l'idée selon laquelle le leadership s'acquiert au fur et à mesure que l'expérience s'accumule.

I.2. Le leadership politique

« Est heureux celui dont la façon de procéder répond aux caractères du temps, et de même est malheureux celui avec les procédés de qui le temps est en désaccord ».

Nous devons faire remarquer que la notion de leadership a été beaucoup utilisée dans le management des entreprises et toute autre organisation sociale. C'est une notion qui a été mobilisée tardivement en science politique. Mais par analogie, l'organisation politique est une réplique de l'organisation sociale en général. Ainsi par exemple, Max Weber⁵ a analysé la bureaucratie comme organisation et, Robert Michels⁶ a réfléchi sur les partis politiques suivi en cela par Giovanni Sartori⁷.

³ B.M.Bass, *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial applications*, New York, The Free Press, 1990, p.19

⁴ Idem

⁵ Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1975

⁶ Michels R., *Les partis politiques. Essai des tendances oligarchiques des démocraties.*, Paris, Flammarion, 1914

Ainsi nous pouvons définir le leadership politique comme « *la **capacité de mobilisation, d'impulsion et de conviction** en s'appuyant sur des groupes de partisans et en mobilisant **des ressources pour les fidéliser*** »⁸. Il ressort de cette définition le fait que le leader politique est quelqu'un qui mobilise des personnes et des ressources institutionnelles, humaines et financières en vue de réaliser telle ou telle activité considérée comme utile à la société. C'est pour cela que les leaders politiques sont définis comme « *une personne **représentative** dans la mesure où **il est capable de représenter le bien commun ou tout autre idéal qui unifie la communauté politique*** »⁹. A l'instar des managers dans les entreprises, ils sont dotés de compétence et de volonté d'améliorer les conditions sociales et politiques des dirigés. Ils sont motivés par la préservation et la production du bien public commun. C'est pour cela que la décision politique prise par le leader politique doit tenir compte essentiellement de ce bien commun. Comme l'entrepreneur vise la préservation de la richesse et du patrimoine de l'entreprise, le dirigeant politique doit lui aussi se préoccuper du bonheur du citoyen. A ce titre, le leadership politique a partie liée avec *les notions de pouvoir et de domination*. Dans ce cas précis, le leadership doit se comprendre dans le sens d'un pouvoir qu'un individu a ou une organisation vis-à-vis d'autres individus ou d'autres organisations. Max Weber a alors tenté d'analyser cette situation à travers les notions de domination, de légitimation et de pouvoir. Après cela nous pouvons retenir que le leadership est ici compris « *comme le processus à travers lequel se crée **une figure représentative** et se construit **un lien représentatif reconfigurant**, de manière décisive, le **contexte historico-institutionnel** dans lequel son action s'inscrit* »¹⁰.

En effet, cette notion nous amène à penser l'action du leadership comme le déploiement d'un processus représentatif qui suppose toujours la composition d'une volonté commune et la configuration d'une autorité politique légitime dans le cadre d'un contexte institutionnel déterminé. Car le politique s'entend dans ce sens comme « *la **mise en forme de la société*** » ; à savoir comme son institution à travers l'établissement d'un sens des principes basiques qui organisent, toujours historiquement, toute forme de société (***mise en sens***) et à partir d'un processus de représentation, définissant le type de régime politique (***mise en scène***)¹¹. C'est à ce niveau que la compréhension du leadership politique tient compte des intérêts leaders politiques. C'est là la différence essentielle avec les organisations d'entreprises car la plupart de fois, les managers sont propriétaires d'actions de l'entreprise, et, ce faisant, ils ont raison de bien gérer « leurs biens ». Or le leader

⁷ Sartori G., *Partis et Systèmes de partis*, Bruxelles, Edition de l'Université de Bruxelles, 2005

⁸ Nay O. et alii, *Lexique de science politique. Vie et institutions politiques*, Paris, Dalloz, 2008, p.281

⁹ Navaro Marcos, *Representacion y liderazgos en las democracias contemporaneas*, Rosario, Homo Sapiens, 2000, p.164

¹⁰ <http://www.sciencespo.fr/cei>

¹¹ Lefort Claude, *Essais sur le politique : XIX e et XX e*, Paris, Seuil, 1986

politique est soit dans l'assurance de son avenir, soit dans une incertitude presque totale.¹².

A ce titre, nous retenons la notion de leadership politique comme étant « **la capacité d'un représentant à gérer de façon dynamique des rapports de pouvoir au sein d'un groupe** »¹³. Cette capacité est bâtie sur une infrastructure politique, personnelle et institutionnelle solide. Ils doivent donc s'y préparer. Ces définitions viennent de nous donner brièvement quelques caractéristiques du leadership. Quelles sont alors ces caractéristiques ?

I.3. Les caractéristiques du leadership en général

Etre leader est une charge parce que cela exige des sacrifices personnels, sociaux, matériels et philosophiques. Ainsi les leaders politiques ou les leaders d'entreprise doivent développer les caractéristiques basées **sur la relation et l'influence vis-à-vis de son environnement**. Ainsi, nous arrêtons la vision, la prise de risque, sensibilité environnementale, la vision stratégique à long et à court terme, sensibilité aux besoins des subordonnés (empathie), le comportement non-conformiste, de l'innovation, la conformité, l'obéissance, etc.

A partir de ces éléments, il se dégage deux types de leadership : *le leadership transformationnel* et *le leadership authentique*. D'une part, ce leadership se divise en leadership transactionnel et en celui transformationnel (nous y reviendrons dans les points suivants). Cependant, nous voyons que les leaders, qu'ils soient de l'entreprise ou de la sphère politique, sont tous caractérisés par des qualités mobilisatrices pour l'action. Comment alors expliquer scientifiquement le leadership ?

II. Les théories explicatives du leadership en général

Il est juste de dire que cette notion semble difficile d'expliquer ce concept de leadership en dépit du fait qu'il a été appréhendé depuis longtemps. Ce concept a été utilisé en psychologie, en organisation du travail et, tardivement, en science politique.

II.1. Les théories psychologiques explicatives du leadership

Cette catégorie de théorie ou de paradigme¹⁴ se subdivise en deux variantes. La première porte sur *l'influence des traits psychologiques, des déterminants des trajectoires des leaders dans leurs comportements*. La deuxième porte sur les

¹² Les régimes politiques pourraient influencer les comportements des dirigeants ne fût-ce qu'au sujet de son avenir.

¹³ Braud Ph., *Sociologie politique*, Paris, LDGJ, 2011, p.746

¹⁴ Il est presque impossible de parler de théories en sciences sociales pour plusieurs raisons. C'est pour cela que nous gardons l'idée de paradigme selon Thomas KUHN. Celui-ci le définit de la manière suivante : « un ensemble de propositions conventionnellement acceptées dans tout ou partie de la communauté suivante, à partir desquelles se construit une tradition de recherche ».

comportements de ces leaders. Le dernier paradigme parle de *nouvelles approches sur la notion*.

II.1. Le paradigme fondateur par les traits de personnalité

Ce paradigme se divise en théorie des Héros de l'Histoire et celui des traits de personnalité.

II.1.1. La théorie des grands hommes ou la théorie des Héros de l'Histoire

Développée par l'écosais Thomas Carlyle en 1840¹⁵, elle affirme **le rôle important des grands hommes dans la définition de l'Histoire des sociétés**. Autrement dit, cet historien écossais considère que les hommes ont la capacité d'agir sur leurs sociétés et leur donner le sens de leur existence. Cette perception accorde à ces hommes « exceptionnels » la volonté de s'approprier le devenir de leurs sociétés. Cette vision simplificatrice de la réalité permet malgré tout à inscrire les actions humaines dans la logique de l'Histoire comme des catalyseurs du progrès social. Elle donne raison à Karl Marx qui estime que l'action humaine est le moteur de l'histoire. Même aujourd'hui, les discours portant sur « le Père de la Nation », « sans Vous, le pays va sombrer » ne font que confirmer l'existence des hommes politiques exceptionnels sur Terre.

Mais cette vision est *réductrice de la réalité parce que d'autres facteurs entrent en jeu pour actionner ce changement*. Il s'agit essentiellement des répertoires d'action développés par l'historien Charles Tilly, c'est-à-dire ensemble de moyens de pression théoriquement utilisables par une population mobilisée pour la défense d'intérêts collectifs. C'est dans ce sens, le sociologue anglais Herbert Spencer a critiqué cette « **théorie du leadership héroïque** » en affirmant que certaines influences favoriseraient l'avènement des grands hommes et qu'en réalité, c'est la société qui les créait.

Cependant, ce modèle est aujourd'hui remis à l'honneur suite aux crises qui frappent la société et les hommes. En effet, l'historien français Jacques Marseille a avancé par exemple l'idée selon laquelle **l'histoire de la France serait influencée par quatre personnages-fondateurs-exceptionnels à travers leurs décisions politiques. Il s'agit entre autres de Louis XIV, de Charles de Gaulle, etc**¹⁶. C'est pour cela que la remise en cause de ce paradigme a permis le questionnement sur l'existence de certains traits caractéristiques des leaders et des leaders politiques en particulier.

I.1.2. Le paradigme des traits de personnalité

John G. Geier a mis sur pied ce paradigme qui insiste sur le fait que les leaders politiques ou d'entreprises sont des personnes exceptionnelles¹⁷ car dotées de

¹⁵ Carlyle Thomas, Les Héros, Paris, *Les Deux Mondes*, 1997(1840)

¹⁶ Marseille J., Du bon usage de la guerre civile en France, 2006

¹⁷ J.G. Geier , « A trait approach to the study of leadership in small groups », *Journal of Communication*, 1967

qualités « surhumaines ». En effet, cette théorie met en évidence **cinq traits** distinctifs mais qui ont été revalidés par les travaux scientifiques des années 90. Ceux-ci les ont portés au nombre de **sept traits**. Ainsi la synthèse de ces études donne les traits suivants : **l'ambition, l'énergie, le désir de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, l'intelligence et l'adaptabilité et la compétence.**

Défendue par Shelley A. Kirkpatrick et Edwin A. Locke¹⁸, ces derniers pensent pouvoir distinguer les leaders des non leaders à travers **la volonté de réussir, l'ambition et la ténacité, ainsi que la capacité proactive**. Les premiers sont motivés, intègres et confiants en eux. Ils sont enfin stables émotionnellement, habiles et compétents, c'est-à-dire qu'ils maîtrisent leur métier. En 2004, Richard Bolden estime que les leaders détiennent des qualités de sociabilité et de motivation ainsi que les capacités renforcées d'intelligence et de facilité de prise de parole.

II.2. Le paradigme des trajectoires de leaders

Denis Christol¹⁹ cherche à identifier les déterminants des trajectoires et à les analyser pour répondre à la question de savoir **comment devient-on leader**. Il a mis en évidence **cinq facteurs** explicatifs majeurs à savoir : des événements professionnels majeurs de réussite et une expérience multiculturelle, le cumul de diplômes prestigieux (80% des leaders interrogés sont issus de 15 grandes écoles), les appuis politiques, les réseaux professionnels, la compétence et l'engagement professionnel et politique. Cette approche est importante parce qu'elle montre que l'histoire de chacun des dirigeants peut avoir des conséquences sur la façon de considérer l'homme, de comprendre la situation et celle de diriger les Hommes. C'est idée sera reprise plus tard par les politologues de l'école de la sociologie historique du politique. Mais entre temps et en attendant, il s'est développé les théories comportementales.

II.3. Les théories comportementales

Elles sont développées dans les Universités américaines prestigieuses de l'Ohio et du Michigan. Prestigieuses parce qu'elles ont été le siège des sciences sociales et leurs travaux ont exercé une influence mondiale incommensurable à l'image de leur sœur Ecole de Chicago.

II.3.1. Les travaux de l'Université d'Ohio

Cette école a été dominée par les travaux de R.M. Stogdill et A.E. Coons réalisés depuis les années 50. Ces études²⁰ ont porté sur **un millier de comportements** classés et répartis dans un modèle à deux branches : **la structuration et la**

¹⁸ Kirkpatrick A. Shelley et Locke Edwin A., "Leadership: do traits matter?" in *Academy of management Executive*, 1991, vol.5, n°2

¹⁹ Christol D., « Le talent de ceux qui nous dirigent » in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2001/41, 2011

considération. Dans leur analyse du leadership, ils définissent ces concepts de la manière suivante.

La structuration est la capacité d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un but. Il s'agit d'attribuer et de répartir des tâches mais aussi des objectifs comme ceux de la performance. **La considération** est l'aptitude du leader à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect de ses subordonnés.

Les chercheurs en psychologie du travail et un certain nombre des penseurs des Relations humaines (DHR) sont convaincus que la valorisation de l'individu-travailleur finit par apporter de meilleurs rendements quand la structuration est pertinente²¹. En effet, Elton Mayo a mis en évidence ce que l'on appelle aujourd'hui « l'effet Hawthorne », c'est-à-dire le fait que le rendement d'une entreprise augmente non pas parce que les conditions matérielles sont améliorées mais parce que les individus se considèrent qu'ils sont valorisés dans l'entreprise.

II.3.2. Les travaux de l'Université du Michigan

Dans la continuité de ces travaux, l'École du Michigan a voulu mettre en évidence le fait qu'il y a des comportements susceptibles de déterminer l'efficacité du leadership. Ainsi ils ont emprunté une analyse bidimensionnelle. En effet, certains leaders seraient motivés **par la production** au moment où d'autres seraient portés plus **sur l'employé**²². Par conséquent, **les leaders-production** sont ceux qui sont motivés par la production et le travail tandis que **les leaders-employés** sont motivés par la volonté de construire de bonnes relations avec les employés. Ces relations qui sont très importantes pour les employés doivent respecter les besoins des salariés, et, in fine des citoyens. Ces travaux ont montré qu'il existe **une très forte corrélation** entre le rendement d'une entreprise et le type de gouvernance mobilisé par les managers. Cependant, cette école, en surévaluant les comportements des leaders, oublie la part importante, l'impact de l'environnement sur le leadership et nie l'existence de facteurs conjoncturels, susceptibles de modifier, d'empêcher l'émergence d'un leadership efficace. Ce sont les travaux de l'école scandinave et l'école des styles de leadership qui vont **révolutionner** cette manière de penser et de comprendre le leadership. Les théories politiques vont alors s'appuyer sur ces éléments pour penser le leader politique.

II.3.3. Les nouvelles approches du leadership

Avant de parler de l'analyse du politique, nous voudrions insister sur le fait que les chercheurs ont révolutionné la manière de le penser. Ainsi le leader n'est plus considéré comme celui qui influence les autres seulement mais c'est celui qui les influence **par l'action, c'est-à-dire celui qui analyse son contexte et prend les**

²¹ Mayo Elton,

²² Katz et Khan, 1960

décisions « appropriées ». Par conséquent, nous distinguons le leadership charismatique, le leadership transformationnel et le leadership authentique.

1° Le leadership charismatique

Selon Max Weber, le charisme est « *la qualité extraordinaire d'un personnage, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains, inaccessibles au commun des mortels. Ces pouvoirs ou qualités d'origine divine ou magique établissent le leadership de la personne concernée* ». Il est évident que ces qualités sont des constructions humaines.

En effet, le charisme de Carlos Goshn, ancien patron de l'entreprise Nissan, celui de Martin Luther King et Steve Jobs²³ est façonné par leurs subordonnés car l'effet escompté est réel parce que les employés et les citoyens y croient déjà. Les compétences reconnues deviennent alors extraordinaires voire héroïques. Mais nous pouvons retenir les caractéristiques suivantes de cette catégorie de personnes : ***avoir une vision, prendre des risques, posséder une sensibilité environnementale, être sensible aux besoins de ses subordonnés et avoir un comportement non conformiste.***

Les leaders charismatiques sont utiles *en temps de crise, de bouleversements politiques et sociaux* : c'est le cas de Lech Walesa, Mao, Franklin Roosevelt. Cette approche pourrait s'appliquer aussi sur d'illustres inconnus comme Daniel Cohn-Bendit en mai 1968.

Cependant ce type de leadership a été perverti par les personnalités en le transformant en *leadership égocentrique et vaniteux*. A titre d'exemple Fidel Castro, Mao, Staline, Mugabe, Sékou Touré, etc. avaient toutes les caractéristiques développées ci-haut mais ils n'ont pas pu les utiliser au « service de la collectivité ».

2° Le leadership transformationnel

Les années 80 ont vu le développement des recherches aboutir à deux types de leadership : *le leadership transactionnel et celui transformationnel*.

Le *leadership transactionnel* est celui qui oriente ses subordonnés **en clarifiant les rôles et tâches** pour qu'ils atteignent leur objectif au moment où le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise ou de la société.

Le type de *leadership transformationnel* est intéressant car il favorise la créativité et l'innovation. En effet, tout le monde est mobilisé en période de crise par exemple afin de trouver des solutions, et, cet engagement collectif rappelle l'objectif commun à défendre. Il y a une union sacrée pour l'action collective. C'est pourquoi, ce leadership transformationnel est bâti sur quatre éléments : *une certaine forme de charisme car le leader trace une vision ; une inspiration car ce leader sait faire partager ses attentes et utilise les symboles ; une stimulation intellectuelle car ce*

²³ Jobs Steve, The real leadership Lessons of Steve Jobs, in

même leader favorise la résolution collective des problèmes et enfin, la considération individuelle car il accorde de l'attention à tous les intervenants du système. Cependant, cette approche est nécessaire mais elle pêche par le fait qu'elle n'insiste pas sur la confiance entre les acteurs.

3°. Le leadership authentique

En fondant le leadership sur **la confiance**, ce dernier devient le modèle abouti parce que la confiance est la base de tout. H. Mintzberg écrivait : « *le vrai leadership se mérite à l'interne, c'est-à-dire dans l'unité, dans l'organisation, dans la communauté, voire dans la nation.* »

Ce leadership ne se contente pas de la direction d'une personne, il cherche d'abord la personne qui convient et la soutient par la suite avec enthousiasme »²⁴. Bref ce modèle repose sur quelques traits structurant la confiance placée dans les leaders : l'intégrité, qui fait référence à l'honnêteté perçue par les collaborateurs ; la compétence qui englobe les capacités et savoirs agir du leader ; la cohérence qui se rapporte au discernement du leader ; la loyauté qui exclut tout opportunisme du leader ; l'ouverture qui constitue la dernière dimension de la confiance car il s'agit de savoir si l'on peut espérer que l'autre dise toute la vérité (l'empathie). La confiance acquise par consentement est plus solide que celle obtenue grâce à la contrainte de la peur. C'est ce que l'on appelle la « **confiance d'identification** ». S'appuyant sur ces éléments, le leadership politique devrait être la synthèse de ces types déjà identifiés. Qu'en est-il du champ politique ?

III. L'analyse du leadership politique

Les éléments déjà identifiés sont applicables ou appliqués sur les leaders politiques. En effet, l'analyse politique pose un postulat clair : le leadership politique existe par rapport à la représentation politique. Autrement dit, ces leaders sont des représentants des citoyens et, à ce titre, tout ce qu'ils entreprennent doit tenir compte des intérêts des citoyens. Parallèlement, le leadership politique ne peut réussir sa mission s'il n'est pas appuyé par les bureaucrates. C'est pourquoi, nous allons insister sur les travaux de Max Weber avant de conclure sur une théorie complexe du leadership politique.

III.1. Max Weber ou l'approche organisationnelle du leadership

Sans apparaître de manière claire dans les travaux de Max Weber, la relation représentation-représenté reste fondamentale dans l'analyse du leadership. Les leaders politiques existent parce qu'existent des dirigés. En pensant les concepts de domination/légitimité, il pose la question de la reconnaissance de l'origine du pouvoir des leaders politiques. Weber distingue la domination/légitimité charismatique, la domination/légitimité traditionnelle et la domination/légitimité légale-rationnelle. Et il donne à chaque type de domination un type de reconnaissance. Il met en évidence la légitimité charismatique, la légitimité traditionnelle et la légitimité légale-rationnelle.

²⁴ Mintzberg H. « Leadership et communityship », in Revue international de gestion, 2008, vol.33, n°3, pp16-17

Autrement le leadership a des chances de réussir parce qu'il rencontre des personnes susceptibles à obéir ; elles trouvent un intérêt à agir ainsi.

Considérés comme des idéaux-types, ces domination et légitimité posent le problème des rapports entre les leaders et les représentés, des rapports qui doivent consacrer la souveraineté et la participation des représentés. En effet, dans le monde moderne, ces rapports sont supposés être bâtis sur *l'autonomie des citoyens*, c'est-à-dire que ces derniers ont le droit de se mobiliser politiquement et de faire entendre leurs doléances, exigences auprès des mandants.

Cela signifie aussi que les dirigeants ont *une autonomie vis-à-vis de leurs mandataires* à partir du moment où ce mandat est national, c'est-à-dire que le représentant agit pour tous les citoyens et non pour ses partisans. Il y a donc **une désincorporation du pouvoir²⁵ qui oblige une collaboration participative.**

Pour résoudre ce problème, Max Weber a posé les principes de gestion publique qui doivent être, intériorisés, appropriés et utilisés par tous les leaders politiques et administratifs. Il s'agit de « *l'impartialité, de l'universalité, de la neutralité, de la continuité et de l'équité* »²⁶. A y regarder de près, ces principes complètent les caractéristiques déjà mentionnées. Le premier principe signifie qu'aucune distinction ne doit être faite entre individus, ni aucune discrimination ne peut entacher l'action de l'Etat et de tout autre service lié à ce dernier. Le second principe d'universalité stipule que la loi est la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punit et l'action de l'Etat se déploie indistinctement sur tout le territoire. Le principe de la neutralité signifie que l'action de l'Etat ne peut favoriser aucune croyance religieuse ni aucune opinion politique, ni aucune organisation les représentant. Le principe de la continuité de l'action de l'Etat se poursuit en dépit de la succession de ses représentants. Le dernier principe signifie que l'action de l'Etat a vocation redistributive, notamment par l'effet de l'impôt et par l'organisation des services publics²⁷.

Ces principes imposent alors deux types d'attitudes que doivent adopter les leaders politiques : **l'éthique de conviction** et **l'éthique de responsabilité**. Par l'éthique de responsabilité, il faut entendre que le leader ne doit pas se décharger sur les autres les conséquences (négatives) de son action/décision : il doit en être responsable. Force est de constater que le sens s'est quelque peu perdu en chemin. Lorsqu'il parlait d'éthique de responsabilité, Max Weber mettait en avant l'acceptation, par ceux qui y ont recours, des conséquences de leurs actes : il leur faut agir, non pas en référence à de grands principes qu'ils appliqueraient de façon doctrinaire, mais bien suivant une "rationalité en finalité"²⁸, c'est-à-dire en adaptant leurs moyens d'action en fonction des objectifs.

²⁵ Lefort Cl., Essais sur le politique, op.cit., p.28

²⁶ Weber M., Economie et société, Paris,

²⁷ Weber M., *Le Savant et le Politique*, Paris, Plon, 1995

²⁸ Rationalité en finalité, en valeurs, charismatique

Ceci est d'autant plus crucial que la décision et la relation ne tombent pas de nulle part mais de la manière dont les rapports entre les leaders et les dirigés sont construits. C'est ici que les pratiques intériorisées exercent leur influence sur les acteurs. Or, il faut se rappeler que représenter ne signifie pas représenter de nouveau mais **créer et instituer ce qui est représenté**²⁹, c'est-à-dire **la vision et la di-vision** selon Pierre Bourdieu.

Nous devons nous rappeler que l'espace politique est **le champ d'affrontement inéluctable des visions pour la domination**. Et la plupart de fois, les acteurs politiques partagent la même culture politique entendue comme l'«*héritage de savoirs, de croyances et de valeurs qui donnent sens à l'expérience routinière que les individus ont de leurs rapports au pouvoir qui les régit et aux groupes qui leur servent de référence identitaire*»³⁰. Les leaders sont en principe des produits du processus de socialisation politique subi ayant transmis tel ou tel autre type cultures. Or ces derniers se subdivisent en trois selon le degré de liberté et de rationalité acquises. En effet, selon Gabriel Almond et Sydney³¹, il existe de trois types cultures politiques : *la culture parochiale* (système de perceptions, de savoirs et d'identifications politiques circonscrits à un horizon limité, la paroisse, l'espace local ou tribal), *la culture de sujétion* (qui entretient la passivité des gouvernés qui raisonnent en termes de bienfaits à espérer et de règlements à subir) et *la culture de participation* (idée d'une participation possible et souhaitable des citoyens au pouvoir politique). Ces trois types de culture politique montrent une fonction évolutive de la culture, laquelle fonction finit par casser l'hégémonie d'une culture politique sur une autre. Selon Antonio Gramsci, pour casser « pour *construire l'hégémonie, il faut casser l'ancienne* », autrement dit pour construire le leadership politique efficace, il est nécessaire de poser les nouvelles bases de celui-ci en cassant les racines du dernier. Cette spécificité du politique exige une approche complexe, circonscrivant le leadership et le leader politiques dans une complexité cognitive.

III.2. Une approche complexe comme cadre d'analyse

L'analyse de Max Weber vient de montrer que la représentation, supposant les exigences citoyennes, doit être la base de tout rapport entre les deux acteurs de l'interaction. D'abord, qu'est-ce que la politique ou le politique ? La réponse à cette interrogation nous aide à comprendre les fonctions et d'un leader politique et administratif³². Le concept de politique est très complexe et difficile à appréhender. C'est pour cela qu'ils se définissent au féminin et au masculin.

²⁹ De Certeau Michel, *L'invention du quotidien. T1. Les arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990

³⁰ Braud Ph., *Sociologie politique, op.cit.*, p.741

³¹ Almond G. et Verba S., *Civic culture. Political attitudes and democracy in five nations*,

³² Maltais D., Leclerc M. et Rinfret, « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique*, n°123, 2007, pp423-442, Delisle Stéphane et Rinfret Natalie, *L'étude du leadership dans le secteur public : état de la situation*, Québec, ENAP, 2006 et OCDE, *Moderniser l'Etat, la route à suivre*, Paris, 2005,

III.2.1. La clarification du terme politique

Ce concept accepte généralement deux significations à savoir la politique et le politique.

Au féminin, **la politique** (politics en anglais) signifie un ensemble d'activités et de stratégies mobilisées par les acteurs politiques afin de conquérir le pouvoir d'Etat, l'exercer (s'y maintenir) ou l'influencer directement. C'est à ce niveau que la vie politique est caractérisée par un débat permanent qui se nourrit des problèmes issus de la société. C'est notamment les activités entreprises par des partis politiques en vue de gagner une élection ou gagner quelques sièges au Parlement.

C'est aussi le travail de la Société civile afin de faire changer ou de soutenir les actions du gouvernement. Pour arriver à cette fin, les stratégies de dénonciation ou de soutien sont mobilisées, etc.

Au masculin, **le politique** (policy en anglais) signifie l'ensemble d'actions et de programmes mis en place par les dirigeants afin de résoudre les problèmes sociaux souvent contradictoires. Il s'agit de la gestion quotidienne réelle de la société, une gestion qui doit différer avec les discours politiques de la campagne électorale ou de l'opposition qui compte. La différence fondamentale entre la politique et le politique est que le second concept exige de l'objectivité et de la distanciation partisane de la part des dirigeants. En effet, les dirigeants exécutent un mandat national et, ce de manière impartiale. Il exige enfin la **dés-empathie fonctionnelle** dans la mesure où ils sont à la fois au service ceux qui les ont élus et de ceux qui ne les ont pas élus. D'où leurs décisions politiques doivent tenir compte de l'intérêt général.

En effet, la société accorde à l'Etat les ressources de ses actions notamment les ressources humaines, politiques, administratives, économiques et financières³³. Ces différentes ressources synthétisent les fonctions de l'Etat. D'abord, **la fonction extractive** qui est celle de la mobilisation des personnels civils et militaires, d'un côté et de l'autre, la mobilisation des moyens matériels, technologiques et financiers³⁴. Elle se fait généralement en tenant compte de la compétence technique³⁵. Ensuite, il y a **la fonction dispensatrice**. D'une part, nous avons la capacité régulatrice de l'Etat, c'est-à-dire, l'établissement des règles de jeu capables d'assurer l'ordre public (même si la satisfaction de cet objectif dépend des types de régime). Elle permet néanmoins la protection et la mise en application des conventions signées entre acteurs sociaux. D'autre part, **la capacité distributive** montre que l'Etat est un pouvoir octroyant des prestations aux citoyens. Ces derniers demandent seulement que cette redistribution soit juste et équitable. Enfin, la troisième fonction de l'Etat est responsive. Cette fonction montre comment l'Etat répond aux sollicitations de son environnement politique, économique, sociale et international. En effet, nous Philippe BRAUD : « *dans ses relations avec son environnement il est, en effet, confronté à des attentes contradictoires, susceptibles de se cristalliser à tout instant en conflits*

³³ Braud Ph., *Sociologie politique*, Paris, LGDJ, 9^{ème} édition, Paris, 2008

³⁴ Idem p.224

³⁵ Max Weber, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1976

ouverts. L'activité majeure des gouvernants consiste à gérer cette situation : officiellement au mieux de la société tout entière, mais aussi au mieux des groupes sociaux et des intérêts auxquels les gouvernants s'identifient plus particulièrement »³⁶.

Par conséquent, la capacité responsive de l'Etat se développe à deux niveaux. Le premier niveau est celui de **l'anticipation des problèmes sociaux**. Cela signifie que « *les gouvernants tenteront de détecter les insatisfactions si possible avant même qu'elles ne se cristallisent en exigences trop puissantes* ».

Partant de là, la stratégie d'anticipation permet une tentative de résolution et propose des rêves qui puissent transcender les discordes et antagonismes. Le second est **le moment stratégique de traitement de ces conflits**. Cette stratégie suit trois temps importants : celui de *la dénégaration*, c'est-à-dire que les dirigeants nient l'existence d'un problème ; celui de *la confrontation* ; enfin le temps de *la négociation* qui reste conditionnée aux rapports de force qui caractérisent le positionnement du pouvoir dans la société.. Cela signifie qu'au niveau interne, les gouvernants décident unilatéralement et imposent leur point de vue. Cette stratégie peut-être contre-productive car le plus souvent les autres parties risquent d'entrer en contestation de la décision prise³⁷.

III.1.2. Pour une analyse complexe du leadership politique

La question du leadership politique doit se poser en fonction des accomplissements quotidiens de ceux-ci en rapport avec les revendications citoyennes. Les leaders politiques sont qualifiés d'éclaireurs des citoyens sinon il se crée « *un univers de la méfiance citoyenne* »³⁸. C'est pourquoi il s'établit des liens forts à travers la construction d'une image dans un processus où l'opinion publique apparaît comme la référence privilégiée d'un espace public médiatisé. C'est sur cette question que l'analyse du leadership doit s'analyser dans son contexte historico-politique et dans sa vision de la communauté politique.

1° Analyser le leadership politique dans son contexte historico-politique

Cette approche nous montre que l'histoire des sociétés exerce des influences sur les individus et vice versa. La pensée structurale telle que développée par Emile Durkheim affirme que les faits sociaux (historiques, mentalités) sont extérieurs aux individus et exercent des contraintes sur eux. Ce sont ces faits sociaux interprétés par les entrepreneurs politiques à travers des jeux de langage qui donnent « *des significations attribuées aux phénomènes* »³⁹. Dans cette logique, les cultures politiques, composées de mentalités et de croyances, constituent des habitus

³⁶ Braud Ph., *Sociologie politique*, op.cit., p.229

³⁷ Braud Ph., *op.cit.*, p.230

³⁸Rosanvallon P., *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la méfiance*, Paris, Seuil, 2006, pp 11-31 et Rosanvallon P., *La légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Seuil, 2008

³⁹ Braud Ph., *Science politique*, op.cit., p.97

inculqués à travers le processus de socialisation politique. Ce dernier est donc le produit de l'histoire nationale et des trajectoires individuelles subies. Par conséquent, si nous paraphrasons Paul Lazarsfeld, **les individus se comportent politiquement comme ils ont été socialement**. Autrement dit, les nombreuses trajectoires individuelles influencent les façons dont les hommes politiques vont se comporter, comprendre les faits politiques et diriger la communauté politique.

Yves Déloye a confirmé cette idée en affirmant l'importance d'une « *histoire sociale du politique et, partant, de dégager les dynamiques qui donnent sens et cohérence à la vie politique, mais aussi, une histoire politique du social* »⁴⁰.

Il sous-entend les effets réciproques de l'une sur l'autre. A titre d'exemple, le temps colonial a cassé l'évolution normale des sociétés africaines et leur a imposé les nouvelles façons de faire et d'être politique. Depuis cette période, le legs colonial est devenu un facteur lourd influençant les leaders africains et burundais. Ces manières de faire des colonisateurs, préoccupés plus par l'appropriation des ressources matérielles ont considéré les colonisés comme des choses, bon à exploiter⁴¹. Mais après la décolonisation, le processus de sédimentation de ces manières a abouti à l'intériorisation et à l'appropriation des façons d'agir coloniales. Elles sont devenues une superstructure politique des nouveaux leaders africains.

Le contexte politique conjoncturel, instable et incertain est un facteur important dans l'analyse du leadership. Ces trois éléments fondamentaux influencent les comportements des leaders politiques. L'incertitude ne construit pas une vision et une communauté politique communes du fait qu'ils défendent souvent des intérêts différents. L'économie politique de l'incertitude crée le sentiment de l'impatience susceptible de corrompre les principes du leadership politique. Ensuite, le leadership politique se fait remarquer à travers les relations établies entre acteurs et organisations politiques. Les relations de coopération et de dialogue améliorent la qualité et la nature du leadership. Enfin, le leadership politique se mesure sur la manière dont les politiques publiques sont mises en place et évaluées. Dans ce cadre, l'usage du dialogue politique s'impose comme un des outils de gestion et de gouvernance politique. Ouvert sur son environnement et à la créativité, le leadership politique doit développer en effet une gouvernance productrice de l'Etat impartial⁴², lui-même bâtisseur de la légitimité des acteurs politiques. C'est l'**Etat impartial opposé à l'Etat partial**, qui doit piloter les visions contradictoires s'entend comme un appel fort à l'amélioration des rapports démocratiques entre gouvernés et gouvernants. Cet appel se fait en vue de la mise en sens et en place d'une communauté politique.

⁴⁰ Déloye Y, Sociologie historique du politique, Paris, Découverte, 2003, p.3

⁴¹Mbembe A., De la postcolonie. Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaines, Paris, Karthala, 2000

⁴² Rouban , « Vers l'Etat impartial » in Cahiers français, n 370, pp52-56,

2° Le leadership politique bâtisseur d'une communauté politique

Une vision commune de l'histoire, même difficile se construit grâce à une idéologie « commune » qui est en fait **la synthèse des idéologies concurrentes circulant dans la société**. Entendue comme « un système 'possédant sa logique et sa rigueur propres' de représentation (images, mythes, idées ou concepts), l'idéologie oriente l'action quelle que soit sa nature. Une vision commune de l'histoire transmise à travers les valeurs citoyennes doit arriver à créer un Etat impartial chargé de gérer le nouveau sens. Il est en réalité l'antithèse d'un Etat partial propice aux gaspillages nés des compromissions partisans ou financières et de contrats publics, etc. Cette nouvelle société politique se construit progressivement parce qu'il y a un accord citoyen. Celui-ci est la conséquence des actions jugées utiles par les dirigés eux-mêmes.

Comme nous l'avons constaté précédemment, les leaders politiques doivent appliquer l'impartialité dans la gestion et dans l'être du citoyen : « **les mêmes règles doivent s'appliquer à tous les citoyens, quelles que soient leurs situations sociales ou leurs opinions. Les serviteurs de l'Etat doivent être irréprochables à cet égard dans leur comportement public(...). Le contrôle de la légalité des actes des collectivités territoriales et le contrôle budgétaire doivent être exercés sans faiblesse, quel que soit l'élu en cause** »⁴³. En dépit de cela, la communauté politique recherchée ne peut aboutir car le jeu des intérêts de groupes consolide les logiques d'une communauté politique éclatée. Ce modèle mixte intègre la pluridisciplinarité car l'homme étant multidimensionnel, c'est l'approche mixte qui pourrait le capter.

La naissance de la communauté politique dépend des efforts d'exemplarité, d'innovation, de liberté, d'initiative et des sacrifices personnels s'agissant des groupes et des risques pris dans la gestion de la chose publique (comme le refus de la personnalisation de l'administration, des recrutements à tour extérieur, de la politisation de l'administration publique, etc.). La mobilisation de l'impartialité et de la neutralité dans la gestion re-légitime les leaders politiques car elle crée **un lien fort avec les citoyens favorisant chemin faisant la reconnaissance de sa propre communauté politique**. Par exemple, les Américains et les Français sont fiers de leurs pays et leurs dirigeants parce que ces derniers s'occupent efficacement d'eux. Ces éléments sont très importants et semblent questionner le cas du Burundi.

IV. Le leadership politique burundais au concret : un bilan mitigé

Nous venons de mettre en évidence les caractéristiques du leadership, sa dynamique et ses effets possibles sur les citoyens et vice versa. Maintenant, il est intéressant d'interroger ce qui se passe sur le terrain burundais eu égard à ces éléments. A la fin de cette analyse, nous avons formulées quelles propositions pour arriver à construire un leadership efficace capable de produire le bonheur de son peuple. Mais avant de parler du Burundi, nous sommes partis de l'exemple du couple N.R. Mandela-F. de Klerk.

⁴³Rouban L., « Vers l'Etat impartial », Cahiers français, n 370, pp52-56,

IV.1. Un exemple de leaders politiques efficaces: Nelson Mandela et F. de Klerk

La question fondamentale à résoudre avant la libération de Mandela était la démocratisation de l'Afrique du Sud tout en garantissant la sécurité de la minorité blanche. Partant de là, l'idée de la cohabitation de toutes les composantes sociales de l'Afrique du Sud devint le choix douloureux. La paix était donc le maître mot de toute politique de réconciliation nationale. C'est ainsi qu'elle imposa des « sacrifices » à la fois au niveau des acteurs politiques et au niveau des individus. Ensuite, il fallait établir la vérité historique qui devait permettre l'administration de la justice au nom de la réconciliation nationale.

Par exemple, le National Party dirigé par **F. de Klerk** et l'African National Congrès sous l'influence de Nelson Mandela ont opté pour l'opération main propre concrétisée par la stratégie de la « **campagne d'auto-nettoyage** » consistant à mettre en place des commissions internes chargées de mener des enquêtes sur les crimes commis pendant la période de l'apartheid et autour de la fin de l'Apartheid. Cette campagne n'a pas tenu compte de la proximité idéologique ou ethnique.

Les résultats d'enquête furent divulgués et utilisés en justice contre les présumés « criminels ». A ce titre, le comité exécutif de l'ANC déclara que « *la commission Skweyiya et la commission Motswenyane ne sont que la 1^{ère} étape d'un long processus national de divulgation de tous les abus des droits de la personne, par toutes les fractions. En conséquence, nous souhaitons que soit établie une commission de vérité, semblables à celles qui ont été récemment tenues dans plusieurs pays, pour composer avec le passé* »⁴⁴.

Partant de cet exemple, la politique de réconciliation fut bâtie et appliquée à partir des fondements juridiques et judiciaires nonobstant quelques aménagements en vue de renforcer les nouvelles institutions arc-en-ciel. Cette politique a respecté **le principe d'égalité entre les hommes quelles que soient leurs ethnies**. Cet exemple condense tous les éléments caractérisant le leadership politique dont nous avons déjà parlé. Que se passe-t-il alors au Burundi.

IV.2. Au Burundi : les chemins sinusoïdaux du leadership politique

« On peut pourtant penser que ce n'est pas tant le leadership qui manquerait au Japon que l'art de le maîtriser ».

IV.2.1. Des visions diversifiées mais limitées par les conjonctures politiques

Nous avons vu que la première qualité d'un leader politique est d'avoir **une vision** traçant une orientation politique claire, les stratégies et les tactiques d'y arriver. Les leaders politiques sont motivés par la volonté de produire du bonheur pour ces citoyens. Presque tous les régimes postcoloniaux avaient des visions variées pour l'avenir du Burundi. Ils avaient tous la volonté de produire le développement et le bonheur des Burundais. C'est pour cela que « *si le respect et le bien des citoyens ne sont pas l'objectif premier et permanent du leader, alors il n'y a pas de véritable*

⁴⁴ Idem

leadership...Ceux qui gèrent en recherchant continuellement le bien commun devraient se trouver à tous les niveaux de responsabilité, des directeurs de services dans un ministère jusqu'au sous-ministre et au premier ministre »⁴⁵. En effet, ce comportement objectif établit les principes de construction du développement ou de base du règlement pacifique des conflits. Si la vision est enseignée et diffusée par les leaders politiques, elle n'est pas toujours suivie par les leaders et les citoyens.

Cette action construit difficilement une relation efficace « *entre un leader et un collaborateur qui est une interaction entre personnes possédant à des degrés variables de la motivation, du pouvoir et des habiletés, qui poursuivent un but commun ou qui poursuivent en commun, à tout le moins, un but »⁴⁶. Il est important de souligner que presque tous les leaders adoptent des visions et des stratégies qui disparaissent progressivement dès qu'ils font face à certaines difficultés. Les politiques de développement économique et de réconciliation nationales élaborées au Burundi sont entravées soit par la recherche des intérêts soit par la mauvaise gouvernance.*

En plus, certaines de ces visions semblent avoir échoué parce que les leaders politiques en question hésitent à **prendre le contre-courant de l'opinion publique, de son parti politique ou tout autre facteur contraignant⁴⁷, bref de prendre des risques**. Car il doit dépasser les subjectivités partisans pour prendre des décisions collectives populaires et impopulaires. Ainsi, il est censé prendre des risques et prévoir probablement les problèmes qui peuvent survenir après et comment les résoudre à l'image de Mandela. En effet, le discours politique prononcé par Nelson Mandela face à l'intelligentsia sud-africaine montre clairement le genre de leader il était. Il disait ceci : « je n'ai aucun doute que c'est **la crème de l'Afrique du Sud qui est présente ici**, nos plus grands penseurs, qui désirent éliminer tout facteur risquant d'éloigner les investissements de notre pays. Le programme socio-économique que nous nous sommes dressé nécessitera d'immenses ressources. Nous ne pourrons faire face à ces problèmes si l'instabilité perdure dans notre pays. **Bâtir une nation n'est pas une question de rhétorique. Donnons-nous la main dans nos discussions, montrons à notre peuple que nous sommes soucieux de réduire le crime dans notre pays, autant le crime ordinaire que le crime politique. Je n'ai aucun doute que le monde entier, qui croit que nous avons réalisé, un miracle, nous applaudira si nous résistons à la tentation de simplement marquer des points les uns contre les autres »⁴⁸.**

Cette phrase donne une autre caractéristique d'un leader politique résumée dans sa capacité à transformer les énergies individuelles, égoïstes et les haines réciproques en **une énergie collective** pour le développement. Et alors la légitimité de Mandela provient du fait qu'il a pensé aux autres et non totalement parce qu'il était noir. D'où

⁴⁵ Maltais D. et alii, *op.cit.*, p.428

⁴⁶ MacGregor Burns J., *Leadership*, *op.cit.*, p.19

⁴⁷ Deutsch Karl, *The nerves of government*, New York, Free Press, 1963

⁴⁸ Stéphane Leman-Langlois, « La mémoire et la paix : la notion de 'justice post-conflictuelle' dans la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud », *Déviance et Société*, 27 (1), pp 43-57

nous pouvons dire: «*la réponse à la question de savoir pourquoi on obéit à un ordre donné se trouve chez ceux à qui il s'adresse et non pas chez les personnes en autorité ou ceux qui l'ont émis*»⁴⁹. Les citoyens suivent toujours les leaders qui se préoccupent réellement de leur avenir. Ceux qui mettent en place et réalisent des **politiques publiques pour le citoyen**.

Les tentatives de résistance ou les appels au secours de la part des commerçants et des propriétaires de parcelles de Gatumba en Commune de Mutimbuzi seraient le résultat de la déception de ces populations suite aux pratiques politiques qui n'ont presque pas changé.

C'est ici que se pose par exemple, la question des **visions ou non des programmes politiques des partis politiques à quelques mois des élections**. Les visions de ces partis sur l'avenir du Burundi devraient être contenues dans ces programmes politiques. Or presque tous les partis politiques n'ont pas encore diffusé leurs « sésame-ouvre-toi ». Ce qui ne participe pas de la socialisation politique citoyenne. Le débat politique burundais reste **pauvre parce que les termes du débat sont très pauvres**. Il porte aujourd'hui sur des questions d'actualité qui limitent en définitive l'occasion de débattre sur les programmes des partis déjà disponibles. Dans un autre angle, certains leaders politiques éprouvent beaucoup de difficultés au niveau du dépassement des événements historiques et politiques qui les ont frappés. Comme nous l'avons déjà remarqué la vision développée par tel ou tel leader peut être entravée par les conséquences de cette lourdeur politico-historique. C'est le cas du débat sur la CNTB, la Réconciliation nationale, la paix au Burundi, la gouvernance, etc. Si le débat politique est toujours contradictoire, il est par contre bâti sur des prémisses communes sinon il devient improductif. Comme le regrette un chercheur japonais, nous pouvons dire que « *même s'il y a parti politique, il n'existe point de décision politique ; s'il y a décision politique, il n'existe point de débat politique ; et s'il y a débat politique, il n'y a plus de stratégie politique* ».

IV.2.2. Une ouverture fermée par la parole

La caractéristique des leaders politiques burundais est la **communication politique ambivalente**, c'est-à-dire à la fois constructrice et dé-constructrice. Elle mobilise des mots qui découragent et/ou séparent les citoyens. L'histoire politique du Burundi montre que les concepts de « Abamenja, Abansi b'Igihugu, guhiga buhongo, ubunyegeri, gukamisha ibiziga »⁵⁰, etc. ne construisent pas une communauté politique. Ils créent par contre une fissure à l'intérieur de la société burundaise. Or, la circulation de l'information publique a pour objectif de créer une nouvelle institution réconciliée par **la parole publique**. Cette institution ne tombe pas du ciel, elle est la résultante à la fois d'un discours et des décisions salutaires produits de l'action instituante des leaders. L'exemple de Mandela et de Klerk est plus qu'instructif.

⁴⁹ Barnard Chester, *The functions of the Executive*, London, Oxford University Press, 1938, p.163 et Lord R., Brown D., *Leadership processes and Followers self-identity*, 2004

⁵⁰ Ces concepts sont chargés de sens au Burundi et rappellent les périodes sombres de l'histoire du Burundi. Les premiers caractérisent les périodes des années qui ont suivi l'indépendance tandis que les derniers sont prononcés par certaines autorités actuelles.

La parole publique est *un discours de l'imputation*, c'est-à-dire un ensemble des énoncés par lesquels l'homme politique établit un lien de causalité entre ce qu'il a fait (la décision) et ce qu'il constate (la réalité sociale). Ainsi il apparaît, naturalisé, rendant possible l'existence contingente d'un ordre déterminé. C'est pourquoi, l'autorité s'exprime chaque fois de besoin et dans un langage courtois traduisant le respect qu'il a de ses adversaires, de ses partenaires et de son « auditoire-audience ».

Nous constatons que les messages à la population sont de plus en plus critiqués. Car ils ne traduisent pas ce principe mais des mises en garde contre les Autres. Le leader doit alors apprendre à se contrôler et à contrôler ses manières de parler. C'est ce que l'on appelle « **l'intelligence émotionnelle** »⁵¹, c'est-à-dire « *la capacité de comprendre et de gérer ses propres sensations, humeurs et émotions ainsi que celles des autres (et) contribue à rendre le leadership plus efficace dans les organisations. Porteuses de sens, les émotions jouent un rôle important au travail, au chapitre des relations entre les leaders et les collaborateurs et dans les processus de changements* »⁵². Les leaders politiques comme nous venons de le montrer ci-haut prononcent des paroles dénigrantes et desservent par conséquent l'autorité servie. Par exemple, « **comment est-ce qu'un leader politique/ administratif peut clamer haut et fort que le « pays est plein de fourmis » et vouloir obtenir des soutiens locaux?** »⁵³. Ce discours d'animalisation de l'Autre ne construit pas. Au contraire, il peut être une base de la confrontation verbale ou physique. En tout état de cause, il provoque la déconstruction, l'affaiblissement du sentiment patriotique.

Or, nous avons constaté dans les théories que seule **la communication politique non-violente et valorisante** est la meilleure stratégie d'obtention des résultats escomptés parce qu'elle tient compte de l'autre. D'abord, en tant qu'acteur de la relation, les acteurs construisent une relation d'interdépendance. Reconnaître par la parole l'importance de l'Autre est une tactique de reconstruction d'une légitimité valorisante de soi⁵⁴(une considération individuelle). Les stratégies populiste et démagogiques ne suffisent pas à valoriser les collaborateurs. Sinon la dépréciation/dénigrement crée un malaise identitaire⁵⁵ capable de provoquer des révoltes, des résistances aux politiques publiques nationales ou d'autres comportements illégaux.

⁵¹Goleman Daniel. , *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, Laffont, 1997

⁵² Küpers Wandelin, Weibler Jürgen, « How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension », *Leadership and organization Development Journal*, 2006, vol.27(5), p.369

⁵³ Nous savons que d'autres facteurs influenceraient cette attitude mais toujours est-il que le dénigrement de la population pourrait provoquer une entropie électorale.

⁵⁴Charadeau P., *Le discours politique. Les masques du pouvoir*, Paris, Vuibert, 2005 et Bourdieu P., *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil, 2001 et Bourdieu, *Ce que parler veut dire. Economie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982

⁵⁵Braud Ph., « Violence symbolique et le mal être identitaire », *Raisons politiques*, 2003/1, n°9

IV.2.3. Un passé politico-administratif qui change lentement

« *Est heureux celui dont la façon de procéder répond aux caractères du temps, et de même est malheureux celui avec les procédés de qui le temps est en désaccord* »

La caractéristique du leadership politique porte aussi sur les *pratiques politiques et administratives presque inchangées*.

L'objectif recherché par toute autorité politique au Burundi et ailleurs est la préservation, la construction de la paix sociale et le développement. Cela signifie que le leader burundais doit d'abord avoir confiance dans ses compétences et avoir d'une grande maîtrise de soi. En effet, en dépit des intérêts personnels ou collectifs défendus, il saurait se montrer **empathique** notamment en faisant partager sa vision et en agissant comme moteur des changements sociopolitiques. Ensuite, le leader burundais doit être motivé personnellement pour accomplir de grande chose pour la Nation. Cette motivation devrait constituer la source d'inspiration et de mobilisation des citoyens. A titre d'exemple, le processus de consolidation de la démocratie mobilise tous les partis politiques qui le veulent et le peuvent. Aucun acteur et aucun parti politique ne peuvent se voir exclus de cette dynamique arbitrairement ou suite aux enjeux politiques. Tous les efforts convergeraient vers le renforcement de cette technologie politique de gestion de la Cité conformément à la loi. En outre, le leader politique transformateur burundais adopte un esprit créatif et audacieux, prêt à bousculer les idées reçues, les anciennes mentalités et manières de faire, et, à proposer de nouvelles voies de gestion des problèmes sociaux et politiques.

Or, nous constatons une reproduction à l'identique des pratiques anciennes : une gestion politico-administrative néo-patrimonialisée⁵⁶, un climat d'intolérance entre acteurs, un espace politique sous tension pour ceux qui ne font pas partie de la main droite de l'Etat, un espace politique caractérisé par des logiques autoritaires, espace qui ne respecte pas la loi, etc. Cet espace régi par ce genre de leaders n'autorisant aucune liberté (ou liberté surveillée) crée la peur, empêchant par exemple des opérateurs économiques étrangers et locaux d'investir dans le pays. Enfin, comme nous l'avons déjà souligné dans les théories, le leader transformateur burundais doit être ouvert aux autres en prenant en compte les capacités ainsi que les besoins et les intérêts particuliers des citoyens et des autres acteurs. Le contexte actuel est propice à ce changement qualitatif dans la mesure où les leaders actuels qui, ayant vécu presque les mêmes situations politiques, auraient les prédispositions et les motivations au changement. Les pratiques autoritaires des régimes passés devraient avoir produit un espace socio-mental favorable à ce nouveau leader politique. Si les contestations de ces régimes avaient été justifiées par les pratiques dites autoritaires alors il serait possible d'adopter les principes démocratiques dont le dialogue démocratique, catalyseur du changement⁵⁷.

⁵⁶ ICG, Burundi: la crise de corruption, Rapport Afrique n°185, mars 2012

⁵⁷ Bass B.M. et Avolio B.J., « Transformational Leadership : a response to critiques », in Chemers M.M. et Ayman R., *Leadership theory and Research : Perspectives and Directions*, San Diego, Academy Press, 1993 et Lord Robert G., Brown Douglas J., *Leadership processes and Follower self-Identity*, 2004

IV.2.4. Une transformation intellectuelle, psychologique et personnelle nécessaire.

Cette façon nouvelle de gérer est la conséquence d'une batterie de sacrifices⁵⁸. En réalité, cela demande une **autocontrainte intellectuelle** dont l'objectif premier serait la réalisation des réformes attendues.

Ainsi, cette batterie est bâtie elle-même sur une « *culture de dés-identification partisane* » ou une « *campagne d'auto-nettoyage* » dans l'optique de recoudre les liens rompus ou tenter carrément **une nouvelle ingénierie sociale**. Comment procéder à la réconciliation nationale lorsque certains acteurs se disent exclus du processus ou ne sont pas satisfaits par le déroulement de ce processus ? Comment procéder à l'organisation d'élections libres, sincères et transparentes lorsque les acteurs eux-mêmes, en dépit de quelques défauts liés aux enjeux politiques et individuels du moment, semblent ne pas cautionner la régularité du processus. L'autre composante de la batterie est le dépassement des intérêts égoïstes légitimes mais inutiles pour le pays. René Girard écrivait que « *la mort de l'isolé apparaît vaguement comme un tribut qu'il faut payer pour que la vie collective puisse continuer. Un seul être meurt et la solidarité de tous les vivants se trouve renforcée. La victime émissaire meurt pour que la communauté, menacée tout entière de mourir avec elle, renaisse à la fécondité d'un ordre culturel nouveau ou renouvelé* »⁵⁹. Ainsi les leaders politiques dotés d'un sens élevé de l'Etat doivent éviter toute décision visant « *à exacerber les enjeux de pouvoir au sein mêmes des arènes politiques villageoises* »⁶⁰.

Cette **bonne gestion attendue** de la part des leaders burundais a pour conséquence la reproduction par imitation des attitudes des dirigeants selon l'adage « la lumière qui vient d'en haut se répand sur tout le monde ». En fait, cette influence permet le processus de transformation mentale et personnelle des dirigés, capable de modifier la perception qu'ils ont d'eux-mêmes et des situations qu'ils vivent, de remettre en question certains acquis cognitifs et émotifs, certaines de leurs motivations, certaines de leurs valeurs ou certaines de leurs comportements, modifications qui auront un impact sur leur propre performance et finalement sur la performance d'un groupe ou d'une organisation.

Enfin, au-delà de ces considérations politiques, les leaders et les gestionnaires burundais doivent être mus par **l'éthique de responsabilité**⁶¹. Selon Max Weber, tout homme politique doit être armé de cette capacité à mesurer les conséquences des moyens utilisés, ce qui pousse Gilbert Hottois à dire que « *les conséquences doivent être considérées, car le risque existe qu'elles soient contre-productives par*

⁵⁸ René Girard, *La violence et le sacré*, Paris, Pluriel, 1990

⁵⁹ René Girard, op.cit., p.381

⁶⁰ Jean-Pierre Chauveau, « Question foncière et construction nationale en Côte d'Ivoire. Les enjeux silencieux d'un coup d'Etat », *Politique africaine*, n°94, pp 94-125

⁶¹ Gilbert Hottois, « Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction » in *Laval théologique et philosophique*, vol. 52, n° 2, 1996, p. 489-498.

*rapport au but visé, ou encore qu'elles soient néfastes pour d'autres finalités jugées importantes ou pour certaines valeurs à respecter. L'attention aux conséquences implique que **l'on prenne en considération les effets de l'action sous ses divers aspects et aussi eu égard à tous les intéressés**. L'éthique de la responsabilité est extravertie au sens où elle s'inquiète des conséquences concrètes de l'action sur les autres »⁶². Appliquée sur les acteurs burundais, cela signifie qu'ils doivent répondre des conséquences résultant des décisions prises.*

Cette prise de conscience est d'autant plus importante que la finalité de tout homme politique est de bâtir la paix et la cohabitation pacifique des citoyens quel qu'en soit le prix. C'est pourquoi, les leaders vont développer un système de trilogie étatique : l'Etat négocié, l'Etat pratique et l'Etat caméléon.

D'abord, **l'Etat négocié** est une affaire interne entre les élites politiques, des groupes sociaux et des populations locales afin de construire un espace respectueux de la paix, de la gouvernance démocratique, des droits de l'Homme, etc. Les négociations d'Arusha, de Pretoria, etc. visaient la mise en place de cette structure politique. Cet Etat est difficile à construire parce qu'il semble contrecarrer les ambitions individuelles et de groupes (les anciens et les nouveaux dirigeants, etc.). Mais le leader politique visionnaire sacrifie ses intérêts sur l'autel des intérêts collectifs. C'est pourquoi, la logique froide, de la véranda, intime l'ordre du respect des accords alors que les appétits de certains ne sont pas encore tous assouvis. C'est pour cela qu'ils investissent **l'Etat pratique régi par la logique de la véranda**. Ce dernier est une question de la société globale, une situation dans laquelle il y a une « *coexistence de multiples autorités publiques* » liée « *à de multiples parcelles d'autorité* » qui chacune donnent leur propre sens à l'autorité et au pouvoir politique. Ainsi, chaque autorité profite de sa position pour faire ce qu'elle veut. Enfin, ces leaders burundais évitent l'institutionnalisation de **l'Etat caméléon, c'est-à-dire de** la reconstruction de l'Etat, entendue dans le sens d'un processus de re-façonnage du contrat social en fonction des évolutions et des dynamiques en cours, est une affaire de tous les jours. Or certains leaders actuels considèrent ce travail comme une perte de temps du fait qu'il exige une transformation psychologique, intellectuelle et personnelle.

C'est pour cela que ces leaders politiques (gouvernementaux et non-gouvernementaux) et de la société civile devraient favoriser **la résilience** comme nouvelle manière de faire, c'est-à-dire *l'aptitude d'une société à négocier les changements qui témoignent du conflit permanent pour l'utilisation des ressources limitées (suscitant des résistances contre la consolidation de l'Etat et de la paix)*. Effectivement, au-delà de la représentation de l'Etat comme une entité cohérente et légitime se matérialise précisément dans les normes pratiques adoptées par ses représentants et ceux avec qui ils sont en interaction. Si bien que les bailleurs peuvent augmenter le budget public, renforcer les capacités humaines et apporter des nouveaux modèles de gestion –au moins pour une période déterminée, leur incidence sur ces pratiques reste cependant une question ouverte. Il est dès lors important de **faire une distinction entre le « pays légal » et le « pays réel » des**

⁶² Ibidem

pratiques. Étant donné qu'il est exclu que les structures de l'État puissent exercer une influence directe sur le comportement des acteurs, il est d'autant plus important de s'intéresser aux mécanismes d'influence indirecte, c'est-à-dire à *l'incidence* qu'elles ont *sur les rapports de pouvoir* entre les acteurs locaux qui déterminent, en dernière instance, les normes pratiques.

C'est pourquoi cette nouvelle attitude exige **la maîtrise et le respect de soi**: cette autocontrainte signifie qu'une élite sociale et politique n'est pas autorisée par son honneur à tout dire. Elle doit contrôler ses paroles, ses gestes, ses envies, ses pulsions, etc. Parce qu'elle est qualifiée de « sacrée », l'élite doit sacrifier sur l'autel de l'honneur ses envies.

Ainsi même si elle meurt de faim, elle ne doit pas le montrer. Ensuite vient **l'exemplarité** : cela signifie qu'il doit y avoir une conformité entre le discours public et les pratiques quotidiennes. L'intérêt général s'écrivant au quotidien, il faut que les politiques vivent en symbiose, un équilibre entre la défense de l'intérêt général et des intérêts particuliers et non le contraire. La légitimité de l'élite se construit aussi au quotidien. Par conséquent, il ne faut pas donner raison aux citoyens lorsqu'ils disent que « *tous politiciens sont pourris* », « *il n'y a pas d'alternative* », etc. Enfin, vivre **une proximité sociale** : la nouvelle façon de penser et d'être réussit surtout lorsqu'il y a une proximité sociale avec le peuple. Il faut visiter le peuple, connaître ce qu'il vit, ce qu'il pense de votre vous et des politiques mises en place, ce dont il souffre, ce qu'il manque, etc. D'une part, cette stratégie permettra de transmettre sa pensée, de mesurer le degré de réceptivité du message et partant de la légitimité des idées. D'autre part, elle permet de s'adapter à l'environnement local et changer la façon de voir non conforme aux réalités locales.

IV.2.5. Un leader, une enquête et une décision : une difficile cohabitation

La gestion de l'Etat ne doit rien laisser au hasard. Les informations, les preuves et les statistiques constituent la mémoire de l'Etat, stock de connaissances qui seront utiles dans la gestion de l'Etat. Nous avons vu dans le premier l'importance données dans le processus de prise de décision. Les informations obtenues aident à l'élaborer. C'est pourquoi, elle devrait se baser sur **un travail d'enquête minutieuse** établissant in fine qui a perdu quoi, pourquoi et par qui. Ceci pour éviter des cas de mensonge qui peuvent fausser une gestion objective et, surtout, le processus de prise de décision. Un leader politique, soucieux de son image et de son avenir politique doit éviter le plus possible le mensonge. Un des instruments est le recours au travail de recherche de la vérité et de la publication de celle-ci en temps opportun. L'histoire du Burundi correspondrait aux enquêtes, des commissions qui n'ont pas terminé les enquêtes. Ces enquêtes peuvent avoir porté sur des questions de droits de l'homme, de gestion économique, etc. Les décisions politiques objectives sont celles qui résultent des données vérifiées sur terrain et non des vérités sentimentales motivées par des passions⁶³. Et un certain nombre de leaders burundais ont beaucoup à apprendre à ce niveau. Sinon, ils renforcent l'idée que le politique est la ruse, la malignité et la loi du plus fort.

⁶³ Ansart Pierre, *Les cliniciens des passions politiques*, Paris, Seuil, 1997 et Elias Norbert, *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973

En conclusion

Il est important de faire que la construction du leadership politique est un processus qui prend du temps. C'est pour cela que leaders politiques burundais doivent innover car ils doivent être « *des leaders transformateurs* ». Ils agissent sur les groupes par le processus de dé-symbolisation par symbolisation⁶⁴, puisque les leaders politiques transformateurs ont comme rôle de définir une direction capable de transformer des situations particulières afin d'atteindre des objectifs plus vastes, de mobiliser les citoyens, etc. Ils doivent développer des capacités de coopération avec les autres acteurs en interaction.

Dans cette dynamique de transformation et d'autocritique, les leaders politiques doivent être des « *hommes debout* »⁶⁵ dotés d'une « **moralité politique irréprochable et de comportements respectueux** » du citoyen car comme le disaient les Latins « *honor onus* », c'est-à-dire « *l'honneur est une charge* ». Et cet honneur résulte de leur position sociale supérieure. Les hommes politiques burundais doivent se préoccuper par un leadership qu'elle exerce sur la population. Comme nous l'avons vu dans la section sur les définitions, le leadership est « *la capacité d'un individu à influencer, motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* ». En outre, cette influence est nourrie par la créativité, c'est-à-dire que la capacité à diagnostiquer et comprendre les besoins de la population, à concevoir et incarner le monde voulu et enfin construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le monde voulu. Ils doivent se caractériser par l'esprit de dépassement des traditions, c'est-à-dire reproduire les anciennes manières de faire. Bref **le leader politique burundais devrait être quelqu'un de stratège, de catalyseur, de négociateur, d'entrepreneur, d'innovateur, d'organisateur, d'entraîneur et de communicateur.**

Enfin, ce nouveau leader politique burundais se construit à travers un processus continu, lent et exigeant. C'est pour cela que nous devons savoir qu'il est plus facile de tirer l'homme de la brousse que de tirer la brousse de l'homme. Pour y arriver, il faudrait mobiliser l'éducation et la formation afin d'inculquer les nouvelles manières de faire et d'être. Car le développement de ce leader ne dépend pas du tout du hasard mais le leadership politique s'entend comme « *un processus historique lent, soumis aux aléas de l'histoire sociale, auquel contribuèrent tant les acteurs politiques que d'autres acteurs sociaux* »⁶⁶.

⁶⁴ Braud Ph., *L'Emotion en politique*, Paris, Fnspp, 1996

⁶⁵ Par opposition aux hommes acrobates, rampeurs et planeurs selon Oquist

⁶⁶ Agulhon M., *La République au village*, p.84

Recommandations

- Formation continue et obligatoire des leaders politiques en matière de leadership afin d'inculquer les nouvelles compétences en la matière :
« Offrons-nous une éducation qui, dans le domaine du leadership, cultivera
- Avoir un esprit ouvert pour le changement des mentalités des citoyens;
- Savoir stimuler les personnes en prêchant par l'exemple
- Présenter des projets de société manifestant la vision nationale de chaque parti politique;
- Avoir l'habitude de prouver les affirmations car les écrits restent et les paroles s'envolent ;
- Un appui solide des autorités à la politique de formation en matière de leadership ;
- Eviter tout comportement ou attitude qui encourage les rumeurs car elles peuvent détruire la vision nationale ;
- Eviter une gestion néo-patrimoniale afin de renforcer la communauté nationale ;
- Développer et inculquer l'esprit de l'éthique de responsabilité à tous les leaders politiques;
- Sanctionner tous les coupables de la violation de l'éthique de la responsable afin d'éviter la reproduction des anciennes pratiques ;
- Introduire des cours de leadership dans les écoles primaires, secondaires et universitaires pour les jeunes leaders : le développement de ces caractéristiques de leadership débute tôt dans la vie d'un individu, encouragé dès l'enfance puis à l'adolescence à s'affirmer comme tel dans diverses situations ;
- Favoriser les pratiques du leadership dans les organisations politiques afin d'inculquer les principes du leadership aux futurs dirigeants;
- Exiger aux partis politiques la publication de leurs programmes politiques;

Bibliographie

Ndiaye T., *Le jaune et le noir*, Paris, Gallimard, 2013, p.9

Blundo G. et Olivier de Sardan J.P., "Sémiologie populaire de la corruption", *Politique africaine*, n°98,

B.M.Bass, *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial applications*, New York, The Free Press, 1990

Michels R., *Les partis politiques. Essai des tendances oligarchiques des démocraties.*, Paris, Flammarion, 1914

Sartori G., *Partis et Systèmes de partis*, Bruxelles, Edition de l'Université de Bruxelles, 2005

Nay O. et alii, *Lexique de science politique. Vie et institutions politiques*, Paris, Dalloz, 2008, p.281

Navaro Marcos, *Representacion y liderazgos en las democracias contemporaneas*, Rosario, Homo Sapiens, 2000

Lefort Claude, *Essais sur le politique : XIX e et XX e*, Paris, Seuil, 1986

Braud Ph., *Sociologie politique*, Paris, LDGJ, 2011, p.746

Carlyle Thomas, *Les Héros*, Paris, Les Deux Mondes, 1997(1840)

Marseille J. *Du bon usage de la guerre civile en France*, 2006

Geier, « A trait approach to the study of leadership in small groups », *Journal of Communication*, 1967

Weber M., *Le Savant et le Politique*, Paris, Plon, 1995

De Certeau Michel, *L'invention du quotidien. T1. Les arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990

Maltais D., Leclerc M. et Rinfret, « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique*, n°123, 2007, pp423-442,

Delisle Stéphane et Rinfret Natalie, *L'étude du leadership dans le secteur public : état de la situation*, Québec, ENAP, 2006

OCDE, *Moderniser l'Etat, la route à suivre*, Paris, 2005,

Braud Ph., *Sociologie politique*, Paris, LGDJ, 9^{ème} édition, Paris, 2008

Rosanvallon P., *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la méfiance*, Paris, Seuil, 2006

- Rosanvallon P., *La légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Seuil, 2008
- Déloye Y, *Sociologie historique du politique*, Paris, Découverte, 2003, p.3
- Mbembe A., *De la postcolonie. Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaines*, Paris, Karthala, 2000
- Rouban L., « Vers l'Etat impartial », *Cahiers français*, n 370, pp52-56,
- Stéphane Leman-Langlois, « La mémoire et la paix : la notion de ' justice post-conflictuelle' dans la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud », *Déviance et Société*, 27 (I), pp 43-57
- Barnard Chester, *The functions of the Executive*, London, Oxford University Press, 1938, p.163
et Lord R., Brown D., *Leadership processes and Followers self-identity*, 2004
- Goleman Daniel. , *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, Laffont, 1997
- Küpers Wandelin, Weibler Jürgen, « How emotional is transformational leadership really ? Some suggestions for a necessary extension », *Leadership and organization Development Journal*, 2006, vol.27(5), p.369
- Charadeau P., *Le discours politique. Les masques du pouvoir*, Paris, Vuibert, 2005
- Bourdieu P., *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil, 2001
- Bourdieu P., *Ce que parler veut dire. Economie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982
- Braud Ph., « Violence symbolique et le mal être identitaire », *Raisons politiques*, 2003/1, n°9
- René Girard, *La violence et le sacré*, Paris, Pluriel, 1990
- Jean-Pierre Chauveau, « Question foncière et construction nationale en Côte d'Ivoire. Les enjeux silencieux d'un coup d'Etat », *Politique africaine*, n°94, pp 94-125
- Stéphane Leman-Langlois, « La mémoire et la paix : la notion de ' justice post-conflictuelle' dans la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud », *Déviance et Société*, 27 (I), pp 43-57
- Gilbert Hottois, « Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction » in *Laval théologique et philosophique*, vol. 52, n° 2, 1996, p. 489-498.
- Braud Ph., *L'Emotion en politique*, Paris, Fnsp, 1996