

Langage et théorie du leadership charismatique dans le contexte sénégalais

Alioune Badara KANDJI

Maître de conférences de littérature anglaise
Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
bkandji2000@yahoo.fr

Introduction

La théorie politique du leadership charismatique a été bien examinée, dans ses multiples formes, par Max Weber (1864-1920). Même si, au demeurant, des penseurs ont trouvé sa réflexion incomplète, Weber a le mérite de cerner le leadership charismatique dans ses multiples facettes : charisme de raison, charisme du savoir, charisme de l'esprit, de la bonté, du goût, de l'art, de l'illumination, etc., (Weber 1947 et 1958). Ses théories sur le charisme en leadership ont été déterminantes et font toujours autorité dans la réflexion sur cette problématique qui prend chaque jour un peu plus d'ampleur.

La relation d'autorité, voire de soumission qui lie le leader charismatique à ses adeptes ou disciples, la perception qui en résulte ainsi que les actes de connaissance et les choix idéologiques qui les orientent ont besoin d'un langage sans équivoque pour être compris de tous. Tout leader souhaite se faire comprendre lorsqu'il définit sa vision programmatique ou son plan d'action ; pour ce faire, il choisit les métaphores, symboles et expressions qui structurent son discours. Il incombe au critique de les rendre plus intelligibles. Tout charisme est d'abord pouvoir du langage, de la pensée *power of the mind and of speech* (Weber 1958 : 7) et, bien sûr, de cette autre forme de communication qu'est le silence.

Le présent article tente de revisiter le leadership charismatique en en précisant certaines des notions essentielles, et les formes dans lesquelles il se construit, s'exerce et, en définitive, s'affirme.

Dans une première partie, il aborde la question sous l'angle théorique et méthodologique; et dans une deuxième, il met le leader charismatique en situation; c'est-à-dire dans son cadre d'action qui est le mouvement; cadre sans lequel l'on ne peut exercer de leadership. Et, enfin, dans une dernière partie, tout aussi théorique, l'article examine la question du leadership sous le regard prospectif. L'article s'appuie sur des ouvrages doctrinaux, de Max Weber (1947 et 1958), de Willner (1965), de Robert C. Tucker (1968); (1984); de Bendix 1994; et enfin ceux, plus récents, de John C. Maxwell (1999), de Breuilly

(2000 et 2011) alimenteront les fondements théoriques de notre réflexion et nous aideront à élucider le sémantisme du leadership, en apparence plus étoffé dans la recherche anglo-saxonne. Nous garderons à l'esprit dans nos analyses le contexte sénégalais.

I. Théorie du leadership charismatique

Dans son sens originel, le terme charisme a une connotation religieuse et signifie don, donation, bienfait spirituel, grâce divine (Juan 1961: 271). C'est de là que Weber l'a tiré après l'avoir appliqué à la sociologie de la religion, pour ensuite l'étendre à une signification séculaire à neutralité axiologique, *value neutral* (Weber 1958 : 8), au-delà même du sens de transcendantal qu'il avait au départ.

Weber délimite trois formes de légitimité: *traditionnelle*, fondée sur la coutume; *légale - rationnelle* fondée sur des règles impersonnelles; c'est le charisme institutionnel; et enfin, *charismatique* basée sur les qualités exceptionnelles d'un leader. Chacun de ces trois types d'autorité institue une relation particulière entre le leader et ses suiveurs ou disciples. Weber en a ajouté un quatrième type basé sur la communauté de l'État-cité sans pour autant le développer (Breuilly 2011: note 9).

Dans la réflexion webérienne, le leadership charismatique entre en jeu lorsque les déterminants socio-économiques, socio-culturels et politiques se dégradent au point de créer un contexte d'insatisfaction, d'insécurité, voire de crise, exposant les masses populaires à des difficultés. De telles conditions sont très souvent en rapport avec l'absence de politiques sociales et de mauvaises gestions. C'est souvent ce contexte précis qui suscite chez ces masses la soif de charisme (*charisma hunger*) d'être comblées par une personnalité charismatique qui s'impose. C'est cela aussi le contexte d'émergence d'un leadership situationnel pour régler les problèmes ponctuels. "The term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities" (Weber 1947: 358).

L'entrée en scène de celui-ci constitue une occasion, voire un espoir, ou une *espérance* du changement. Que cette figure emblématique satisfasse ou déçoive l'horizon d'attente des masses qui ont placé leur destin entre ses mains est une autre problématique à caractère politique.

Dans la perception des masses, il est attendu du leader qu'il les soulage de leurs maux, dissipe leur anxiété et comble le vide existentiel qui les habite. Et le leader ou celui qui est perçu tel quel, édile, parlementaire ou homme politique va jouer son rôle en conjuguant leurs préoccupations à la première personne, face à leur détresse morale, psychologique, psychique ou économique : « Je viens vous protéger, car le pays nous appartient à nous tous ; je viens vous soulager du fardeau qui pèse sur vos épaules ; je vais améliorer vos conditions sociales ; au-delà de ma modeste personne, c'est l'intérêt du pays qui compte. » Ce genre de leadership, souvent sincère mais parfois démagogique, pour une prise en charge concerne aussi les minorités: les femmes, les jeunes, les mécaniciens déguerpis par l'état ou les communes. La théorie fonctionnelle du leadership charismatique dont la finalité est de jeter un éclairage sur le processus de l'évolution du leadership est justement le domaine qui interpelle ces problématiques.

S'appuyant sur les théories de Weber, Tucker (1968) démontre que pour mieux comprendre un leadership charismatique, il est impératif de revisiter les différentes étapes de la vie de ce leader à partir de son vécu personnel, de l'expérience et de l'observation. Il reconnaît toutefois que de telles sources devront nécessairement être contrôlées et complétées par du matériel écrit: archives, biographies, autobiographies et mémoires; sans exclure les études historiennes, puisque de tels documents sont à même de fournir des renseignements inestimables, même si ce matériel écrit devra être traité avec prudence; surtout lorsqu'il s'agit de biographies qui ont tendance à projeter rétrospectivement et consciemment ou non des réponses anticipées sous forme d'exagération, de complaisance, ou de parti-pris idéologiques en faveur ou en défaveur du leader biographié.

Dans le processus de formation du leader, des biographes ont tendance à détecter les signes annonciateurs de leur futur charisme; avant même que ceux-ci n'atteignent le stade de leader charismatique. Pour ce faire, ils interrogent les voisins, la parenté, les collègues et les camarades de classe de celui-là qui est devenu leader charismatique. C'est ainsi que l'on dit de Abdoulaye Wade qu'il aurait reçu, dès l'âge de sept ans, les bénédictions du guide spirituel, Cheikh Ahmadou Bamba, alors que lui, Wade et ses camarades de jeu, couraient derrière le cheval du saint homme.

Il importe toutefois de se méfier des biographes opportunistes qui ne s'intéressent aux leaders que lorsque ceux-ci deviennent charismatiques et qui ont tendance à projeter à rebours des explications à partir de l'enfance, de l'adolescence et de la maturité, du futur leader, dans

un esprit de système avec des conclusions flatteuses. Il existe aussi dans les régimes africains des biographies de complaisance. Dans la même veine, l'on remarque que les biographies des hommes politiques se multiplient lorsqu'ils sont au pouvoir, et se raréfient lorsqu'ils le perdent; alors que cela devrait être l'inverse. Aujourd'hui, les biographies sur Senghor, Abdou Diouf et Abdoulaye Wade sont devenues rares, tandis que celles sur le président Macky Sall augmentent sans cesse en nombre.

Le leader définit une vision globale, après avoir donné le ton, par la spécification de sa vision dont il circonscrit les grandes orientations à faire partager. Il lui incombe de créer la motivation et d'organiser le mouvement d'ensemble. Il veille aussi à une bonne compréhension des termes qu'il utilise et qu'il doit adapter à son public. Un maire d'une collectivité locale où l'usage du français ne pousserait pas gagnerait à s'adresser à ses mandants dans la langue locale. Le mouvement est une notion wébérienne dont il va falloir préciser et les linéaments et les contenus.

Une confusion sémantique existe souvent entre les termes *leader* et *manager*. Un leader n'est pas forcément un manager; et quoique dirigeant une équipe, un manager n'est pas forcément un leader. Le terme manager participe du droit administratif et social, alors que le leader a une fonction autrement plus « politique » en termes de gestion de conflits et du militantisme des personnes que son leadership mobilise. Sous ce rapport, le terme *autorité*, très récurrent dans les entreprises et autres organisations économiques et sociales, même s'il vise l'obéissance, en exclut le recours à la force et à la coercition. L'autorité fonctionne sur la base de la persuasion. Ce qui fonde l'autorité maraboutique, celle du Khalife général d'une confrérie donnée, c'est l'enracinement dans la coutume, dans un ensemble de valeurs, *norms of tradition* (Weber 1958: 4), dont les héritiers sont dépositaires, qui confèrent une qualification charismatique. Cet enracinement de l'autorité, dans le vécu de la tradition, n'empêche à cette même autorité de s'ouvrir à une certaine modernité, à l'innovation et au progrès social.

Un fait demeure constant dans le leadership communautaire sénégalais, et ce même après la mise en place de l'Acte 3 de la décentralisation. Une pratique sociale constante observée dans le leadership des élus locaux c'est un certain paternalisme qui consiste à parrainer des cérémonies, à inaugurer des chrysanthèmes et à répéter des formules du genre: « le ministre m'a chargé de ... » ou « je dois ma nomination à ... », etc., discours défaitiste, démagogique, militant dans le sens rétrograde du terme. Un nouveau maire aura tendance à

réorganiser son cabinet et à positionner les militants que l'auront accompagné dans la conquête du pouvoir local. Il aura tendance à placer ses hommes de confiance. Ce qui implique la mise à l'écart de ceux-là qui étaient dans la précédente équipe municipale. Un leadership inspiré et de bon aloi devra gérer cette phase de transition avec beaucoup de responsabilité pour éviter des conflits à l'intérieur de la commune. À ce sujet, nous rappelons simplement qu'autorité et charisme ne signifient pas la même chose, l'une a recours à la force, l'autre à la persuasion, et que pour transformer une communauté, il faut mettre ensemble des idées et des hommes.

En contrepoint de cela, la déconstruction du mythe de l' élu local haut perché, sans véritable contact avec ses mandats, s'impose. L'Acte III de la décentralisation les implique davantage dans une approche plus participative.

II. Le leadership et son cadre d'action : le mouvement

C'est ici le lieu d'examiner une notion récurrente dans la pensée wébérienne et qui, de l'avis de plusieurs exégètes de cette même pensée, ne fait l'objet d'aucune systématisation dans la réflexion de sociologue et théoricien des organisations sociales, Max Weber. Tout leadership qui aspire au changement social doit organiser sa démarche, la structurer à l'intérieur d'un *mouvement* qui en est le cadre d'action et qui en assure le portage et l'efficacité

Selon Tucker (1918 : 738) qui s'appuie sur Cohen (1962), Weber ne se prononce ni sur la nature ni sur la structure du mouvement; en somme, il ne l'explique pas du tout (738); même si de sa réflexion, nous pouvons déduire que le mouvement crée une rupture par rapport à un ordre ancien, un *statu quo*, voire une tradition. Le mot anglais *movement* et le verbe *to move* (bouger, avancer, évoluer) rendent davantage compte de sa vraie nature et de ses aspirations à créer une rupture et impulser de nouvelles dynamiques de changement économique et social. Un mouvement doit être forcément mouvement pour le changement tout au moins dans sa vision. Il doit prendre en charge les besoins des disciples, adeptes ou simples partisans du leader. Se prononçant encore une fois sur le caractère évasif de Weber sur cette notion, Tucker note: "Here again, we find again that Weber himself has made the crucial point although without giving an adequate emphasis or elaboration" (742).

Ce que Weber souligne en particulier au détriment de l'explicitation sémantique du terme *movement*, ce sont bien les conditions idéologiques de crise, de marasme économique,

de misère sociale et d'anomie psychologique qui rendent indispensable l'émergence d'un leader charismatique à l'intérieur d'un mouvement. Plus que l'explicitation sémantique du terme lui-même c'est son histoire culturelle qui est mise en avant; or, il s'agit d'un terme dont l'usage tout azimut tend à rendre floue son extension conceptuelle. On parle de mouvement syndical, de mouvement politique; cette dernière notion ayant au Sénégal un sens littéralement opportuniste puisqu'il permet à des individualités qui ne veulent pas se ranger derrière un leadership partisan, de s'instituer leader, très souvent pour se positionner en cas de victoire, surtout du parti au pouvoir.

Pourtant le mouvement politique bien pensé implique une certaine dissidence, une rupture qui devrait lui permettre de tendre vers la vision du leader de ce même mouvement. À l'épicentre de sa structure se trouve le leader charismatique: "To speak of charismatic leader, then is to speak of charismatic movements. The two phenomena are inseparable" (Tucker 738). Comme disait le poète irlandais W. B. Yeats, comment peut-on séparer le danseur de la danse?

L'autre aspect concerne le brassage interne entre le leader et ses suiveurs. À cette question Weber n'accorde pas, non plus, l'importance qu'elle mérite ni dans l'emphase ni dans la profondeur de l'analyse (Tucker 742). L'éminent sociologue se limite à réaffirmer sa doctrine essentielle, à savoir le processus d'émergence du leader charismatique en périodes de crises.

La relation entre le leader charismatique et ses adeptes, disciples, ou suiveurs est, en quelque sorte, le fuel du mouvement. Ceux qui suivent le leader sont ceux-là qui, pour une raison ou pour une autre, ont foi en lui parce qu'ils ont perçu en cette personnalité des capacités exceptionnelles qui fondent en lui leur foi et leur espérance d'être tirés de la situation dans laquelle ils se trouvent, *situational charisma* (Willner 1965); d'où le caractère messianique de certaines formes de leadership qui font une fixation sur leur fin, définissent leur mission et créent un magnétisme *spellbinding* (Willner 1984) au sein du mouvement.

Même séculaire, le leadership charismatique sera spécifiquement salvateur ou messianique dans son essence; ce qui les distingue du sémantisme plus général du leadership inspiré, ou du leadership héroïque des combattants (Tucker 743), que Weber appelle *charismatic warrior hero* (1958: 6).

Le leadership transformationnel, contrairement au leadership transactionnel qui met l'accent sur les déterminants, la négociation des objectifs et le profit économique, se fonde sur une relation d'échange et de développement pour arriver à la transformation. Il stimule l'innovation et évite la routinisation, terme cher à Marx Weber, le tout tendant à faire partager une vision.

L'entrisme politique, les mouvements de soutien, les coalitions avec le parti au pouvoir et les alliances partisans sénégalais participeraient plus du transactionnel que du transformationnel par ce que précédés par des négociations et des points d'accords.

Une vision est forcément incontournable puisque c'est elle qui oriente le leader et ses suiveurs vers un objectif donné. Tout leadership qui se veut charismatique ou qui prétend l'être aura nécessairement besoin d'un mouvement. Nous devons toutefois noter que ce ne sont pas tous les mouvements qui sont porteurs d'un charisme. Le charisme, dans le leadership, n'est pas, non plus, le seul apanage des démocraties. Certains régimes totalitaires africains ont eu aussi leurs leaders charismatiques, Bokassa, Mobutu, etc. Des mouvements religieux qui naissent partout au Sénégal et dont on trouve des adeptes dans nos campus universitaires sont souvent animés par des gourous tout aussi charismatiques.

À l'intérieur d'un mouvement donné, l'intensité de la réponse au leader est directement proportionnelle à celle du charisme, de sorte qu'on pourrait schématiser en disant à charisme intense, réponse intense des suiveurs. Aux lendemains des indépendances de nombreux pays africains avaient voulu se doter d'un régime présidentiel fort pour la construction de l'État-nation. Les États nouvellement indépendants et naguère des colonies devinrent des espaces de manifestation de leaders charismatiques, même si le leadership charismatique est, selon Weber, une donnée archétypale, universelle. Ce qui ne fait que confirmer le caractère situationnel, contextuel du leadership charismatique.

Selon les Wilners, "Charismatic leadership seems to flourish today particularly in the newer states that were formerly under colonial rule" (1965: 80). En examinant la trajectoire des présidents sénégalais depuis les années d'indépendance, l'on relève une constante charismatique avec des nuances idéologiques différentes. Léopold Sédar Senghor était porteur d'un leadership plus intellectuel, plus poétique que véritablement politique. L'agréé en grammaire, devenu plus tard membre de l'Académie française, était plutôt perçu comme une exception intellectuelle africaine francophone au regard de son parcours. Chez Abdou Diouf, énarque, l'on pouvait sentir une mystique du pouvoir et une certaine austérité parfaitement en

phase avec l'Ajustement structurel imposé par le Fond Monétaire Internationale et qui aboutira à la dévaluation du franc CFA en 1994.

La première alternance politique intervenue en 2000 sous leadership du président Abdoulaye Wade est survenue dans un contexte économique où les Sénégalais étaient très fatigués des politiques d'ajustement structurel imposées par le FMI. Le sens pratique de Abdoulaye Wade, son enracinement dans les valeurs du Kajoor, sa province natale, parfois sa ruse qui avait pu convaincre Senghor d'accepter le Parti Démocratique Sénégalais (PDS) comme parti de contribution, élargissant ainsi le multipartisme; ses costumes bleus, ses cravates et ses bretelles, sa calvitie totale (symbole de sagesse dans l'imaginaire populaire africain); et par-dessus tout sa capacité à galvaniser les foules par des formules fracassantes avaient déjà consacré son leadership et anticipé sa victoire aux élections de 2000. On parlait alors de marée bleue, de marche bleue, de vagues de militants, de déferlantes du *Sopi* (Changement). Au-delà du simple changement, le sémantisme wolof *Sopi*, signifie transformation, sous-entendu des conditions économiques et sociales des masses laborieuses.

À la suite de Weber, Willner, Bendix et Maxwell, l'agréé d'économie savait bien la portée de la théorie du changement dans le leadership, lui qui en avait fait son slogan de campagne, son cheval de bataille et bien plus tard, son cheval d'orgueil.

Depuis son arrivée au pouvoir en 2012, le Président Macky Sall, qui, rappelons-le, est issu de la formation libérale de Wade, déroule sereinement un leadership en vérité tout aussi charismatique; et que ses adversaires qualifient de foncièrement politicien, alors que ses militants voient en lui un visionnaire et un bâtisseur.

Cernée de plus près, la trajectoire, l'évolution d'un mouvement charismatique aura tendance à procéder par cercles concentriques, suscitant un effet de vagues et de lame de fond. Toujours au centre et au départ se trouve le leader qui a initié le mouvement. C'est là où la vigilance doit être de mise quant à l'organisation de celui-ci, sa structuration interne, ses différents relais et ressorts pour éviter la routinisation, amorce d'un déclin qui serait, en fin de compte, fatal à la vie du mouvement (Tucker 739).

C'est précisément dans le chapitre IV "Charismatic Authority" que Maxwell discute dans les détails le processus de routinisation d'un leadership charismatique (1999: 363). La routinisation est l'ensemble des forces entropiques régressives qui s'exercent en plein succès du mouvement ou parti politique par la diminution constante de l'action individuelle à

l'intérieur de l'organisation. Weber emploie l'expression de *waning of charisma*, déclin du charisme, (1947: 364-371; 1958: 8-10). Pour Weber (1947: 1958) comme pour Maxwell (1999), la routinisation est le début de la transformation en mal du charisme d'un leader, parce qu'elle sape les fondements de la légitimité de celui-ci.

Les principaux facteurs de routinisation sont la non-réactivation périodique du leadership, la recherche d'un autre leader charismatique par les suiveurs, l'incompétence du leader, la perte des forces héroïques suite au vieillissement de celui-ci, ou la quête d'une position sociale, de prébendes et d'intérêts économiques.

Le leader charismatique a besoin, pour maintenir son leadership intact, d'administrer de temps à autre des preuves de son charisme, sous peine de tomber dans la routinisation. Ces *signs of proof* (Weber 1947: 358) sont importantes pour que les masses continuent de croire en lui, d'avoir foi en lui, et de le suivre avec davantage de détermination. C'est cela en quelque sorte la réponse à son charisme. L'exemple de Margaret Thatcher, lors de la guerre des Falkland (Malouines) en 1982 est une parfaite illustration de ce phénomène de repositionnement d'un leader charismatique mis à rude épreuve par les réalités socio-économiques. Les difficultés économiques de l'Angleterre des années 80, en particulier le chômage, les grèves répétées allaient l'affaiblir lorsqu'elle saisit l'occasion pour occuper les îles Falkland ; et après la victoire de l'Angleterre sur l'Argentine, elle se tourna non sans fierté vers le peuple britannique pour dire *Let us now rejoice!*, célébrant ainsi la victoire de l'Angleterre sur l'Argentine et la reprise des îles Falkland ; et consolidant, dans le même élan, son leadership, ce qui lui valut une réélection lors des élections générales britanniques de 1983.

Seuls la vigilance, la communication et le renouveau qualitatif permettent de massifier un mouvement. S'il s'agit d'un mouvement politique c'est bien l'acquisition du pouvoir politique qui va être le premier test grandeur nature du régime ou parti politique au pouvoir qui acquiert une influence grandissante et renforce le charisme du leader. Cette influence le mouvement-régime le devra à ses ressources humaines, mais aussi à ses revenus économiques et financiers qui lui permettent d'acquérir un regain de vitalité, au point d'étendre sa sphère d'influence (mouvance) à l'intérieur, comme à l'extérieur, voire dans la diaspora. La sphère charismatique du mouvement-régime déborde alors sur le global. Ce qui lui donne un plus grand potentiel de recruter des militants, des sympathisants par la captation de flux financiers et de projets de toutes sortes.

Le terme mouvance, du latin *movere* (bouger, mettre en mouvement) a le sens d'un courant de pensée plus ou moins structuré qui renferme à la fois les notions de mobilité, de mouvement et surtout de dépendance à l'intérieur d'une sphère d'influence. Dans le discours politique sénégalais, ce terme s'est presque figé, voire canonisé dans l'expression *mouvance présidentielle*.

Nous avons assisté au Sénégal à la manière dont la première alternance a débauché à partir de l'international, de la diaspora en particulier des cadres sénégalais qui sont rentrés au pays pour occuper dans la *nomenklatura*, et dans l'appareil d'État des fonctions politiques, sociales et économiques. Qu'il s'agisse d'un leadership inspiré, héroïque, messianique ou politique, au départ on est toujours en présence d'un leadership situationnel; notion évoquée plus haut sur laquelle nous aimerons revenir.

Celle-ci fait écho à une autre notion chère à l'esprit des Lumières et théorisée par William Godwin dans *Inquiry Concerning Political Justice* (1798). Après avoir battu en brèche le leadership des institutions politiques, en particulier celui de l'assemblée nationale qu'il considère comme une unanimité fictive, incapable de représenter toute une population; et celui sur l'éducation et l'enseignement universitaire, le philosophe éclairé réfute toute forme de leadership au profit de l'anarchie. C'est ainsi qu'au chapitre VIII, intitulé *Of National Education* (612-618) inséré entre celui qui porte sur les institutions politiques, et celui qui traite des pensions de retraite et des rentes, Godwin s'en prend farouchement à l'éducation nationale comme une institution gouvernementale incapable de former le jugement des apprenants. Son appréciation des professeurs d'université et des universités est d'une sévérité acerbe. "The knowledge taught there is a century behind the knowledge which exists among the unshackled and the unprejudiced members of the same political community" (614). Ce que Godwin récuse dans l'enseignement universitaire de son temps, c'est bien la dispensation de savoir encyclopédique au détriment de l'autonomie de l'apprenant et de la formation de son jugement.

Toutes ces institutions y compris le mariage, la propriété privée, la monarchie ne sont ni plus ni moins que des formes de coercition. Godwin propose en lieu et place l'exercice de la raison éclairée par ce qu'il appelle *situational wisdom* (22); Selon le philosophe, la diversité de la nature humaine proscrit toute forme de généralisation; d'où la nécessité d'appliquer la raison à chaque nouvelle situation. Autrement dit recourir, chaque fois que c'est nécessaire, au jugement personnel, à la sagesse situationnelle et surtout à la sincérité qui est la justice

spontanée grandeur nature. Il est vrai que la philosophie éclairée de Godwin, relève quelque peu de l'utopie; mais l'on en retient des passages prophétiques sur l'importance du jugement et de l'exercice de la Raison.

Godwin remet en cause toute forme de légitimité institutionnelle. Pour lui, tout gouvernement repose sur une force régulée et sur la coercition. Plus généralement, là où Rousseau promeut le contrat social, Godwin lui, le réfute au nom de la sincérité. Ce qui donne à son projet politique une dimension utopiste. Hazlitt pose constamment la question essentielle de ce qu'est un gouvernement légitime si les lois sont faites par les riches pour les pauvres, par les instruits pour les ignorants (1969: 28), Weber (1947) en revanche, insiste au chapitre III sur ce qu'il appelle *belief in legitimacy* et sur les fondements théoriques de la légitimité (1825).

Sur un plan général, le leadership, pour se maintenir, devra constamment recourir à cette forme de rationalité dans son exercice; car le leadership n'est jamais chose acquise pour de bon. Il s'entretient, se préserve contre toute tentative de déstabilisation, de discrédit, d'usure et de routinisation (Weber 1947; 1958; Bendix 1998). Il doit en permanence être soumis à l'épreuve du doute critique.

De nombreuses métaphores traversent la pédagogie du leadership. Parmi celles-ci, on peut citer les métaphores aquatiques, de flux et de reflux de vagues concentriques pour rendre la relation de *feed-back* à l'intérieur d'une organisation. L'expression anglaise *tidal wave* (courant de marée) [Maxwell loi N^o 16] revêt, à notre avis, une efficacité métaphorique en ce qu'elle est un raccourci discursif pour décrire la synergie à l'intérieur d'un mouvement et l'influence grandissante de son leader par effet de vagues successives. La métaphore de la navigation est tout aussi efficace avec la nuance morale que le leader n'est pas celui qui tient les commandes du navire, mais plutôt celui-là qui en dresse la cartographie de la navigation et qui met en œuvre les stratégies pour éviter les écueils (Loi N^o 4).

Mais plus combattif est la formule de Maxwell *fighting your way up*, passablement traduite en français par « se frayer un chemin par le combat », ou par « se battre pour réussir », qui, dans l'esprit de Maxwell, évoque le boxeur Joe Frazer sortant de la routine pour gagner la compétition.

Selon Reinhard Bendix, “the charismatic leader is always a radical who challenges established practices by going to “the root of the matter” (1998: 300). À la métaphore du

leadership rhizome qui, pour Bendix (1998), est centrale dans la réflexion wébérienne, on peut raccorder son adjuvant agropastoral de transhumance très prégnante dans le discours politique sénégalais, lorsqu'on déserte un parti politique, un mouvement pour un autre. Il est bien évident que la transhumance politique amoindrit le charisme d'un dirigeant et atténue sa force de frappe.

Perspectives

Ce ne sont pas tous les mouvements, même organisés, qui font bouger les choses vers le changement social; pour ce faire il faudrait un véritable leadership transformationnel, tel que le recadre Max Weber. Le leadership transformationnel dans la théorie wébérienne du changement, lui aussi émerge en période de crises sociales, de détresse physique, morale, voire spirituel et politique. Tout charisme situationnel fait nécessairement appel à une réponse tout aussi bien situationnelle d'un leader perçu comme un sauveur. L'on relève ainsi, en condensant la réflexion, wébérienne le schéma suivant:

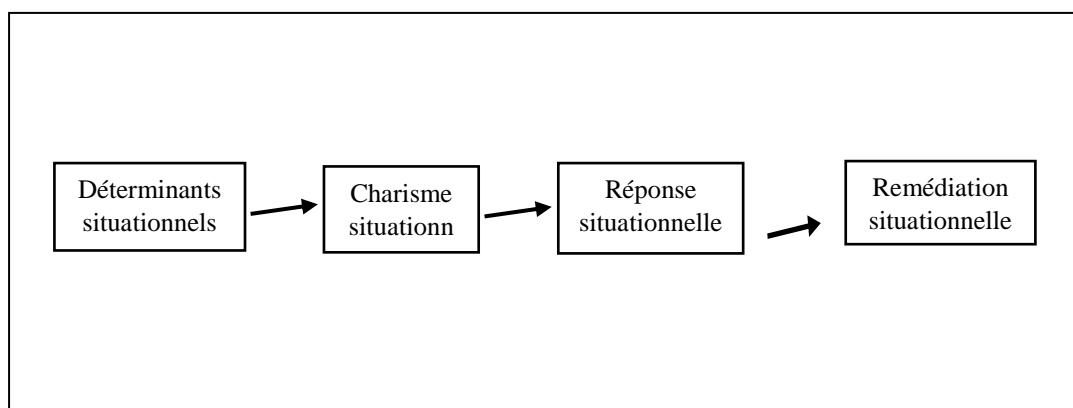


Fig. 1: Modélisation de l'analyse wébérienne du leadership charismatique

La remédiation situationnelle n'est toutefois pas une donnée immédiate du processus de la réponse à l'appel. Tout dépendra des conditions d'exercice du leadership et d'autres paramètres de nature à garantir la réussite ou, au contraire, à créer l'échec. Et c'est la raison pour laquelle tout leader charismatique devra nécessairement être doté de qualifications charismatiques, de capacités extraordinaires pour pouvoir nécessairement impulser les dynamiques propices au changement. Il aura besoin de rationalité, de sagesse, d'équilibre, du sens du partage, du courage et d'une vision claire, entre autres; surtout il devra être doté de capacité de mobilisation. Il ne doit pas montrer des signes de découragement ou de faiblesse,

encore moins flancher dans ses engagements. Il devra aussi faire preuve « de sagesse situationnelle » et de sincérité pour pouvoir distinguer les loyautés sincères des loyautés feintes.

Il faut noter aussi l'ambivalence dans la perception du leader charismatique. Autant il inspire loyauté, confiance et admiration chez ses suiveurs, autant il inspire la haine, ou, à tout le moins l'indifférence chez ses adversaires. C'est la logique du charisme et du contre-charisme.

Le leader charismatique, pour entrer dans l'histoire, devra bien comprendre ce que Maxwell définit comme "The Law of Legacy" qui est la 21^e loi. Celle-ci implique le sacrifice puisque "A leader must give up to go up", mais s'élever ici c'est tendre vers le sublime et aspirer à l'apothéose: "A leader's lasting value is measured by succession" (Loi 21).

Conclusion

Le leader charismatique doit prendre la pleine mesure de sa mortalité et savoir que comme tous les hommes il est mortel. Il devra préparer la relève pour une transmission appropriée du témoin à un autre leader. Ici aussi la devise devra être « le leader est mort. Vive le leader! ». C'est de cet élan de générosité que le leader charismatique entrera dans l'histoire et résistera à l'ensevelissement et à l'oubli de la mémoire du leadership. Le verbe anglais "step down" Maxwell (loi 21) en est un bon raccourci imagé pour reprendre la transmission du témoin.

Max Weber lui-même a clairement pris position sur le débat concernant la transmission d'un leadership charismatique. Il en a établi les règles et procédures. La transmission, si elle n'est pas faite correctement et à temps, risque de biaiser le jeu du leadership et de son mouvement; laissant entre les mains du nouveau leader, le charisme du leader originel dont l'ombre continuera à hanter le mouvement, perpétuant son leadership, son nom et son style, pour enfin « routiniser » le mouvement.

Il arrive aussi qu'un leader charismatique se récuse à opérer la transmission de son leadership, créant ainsi des frustrations à l'intérieur du mouvement et des dissidences, même si le contexte exige une telle transmission souhaitée par le mouvement dans son entièreté (Tucker 750).

En tout état de cause, le leadership, une fois transmis à un nouveau leader, rien ne garantit que le nouveau leader aura le charisme de l'ancien, du transmetteur ; ou que, dans l'intérêt général du mouvement, il sera à la hauteur de sa nouvelle mission et qu'il en fera bon usage du leadership qu'on vient de lui transmettre. Ce qui est un procès ici, en définitive, c'est d'abord la perception que le mouvement aura du nouveau leader.

Notes

1. Weber utilise les termes *followers* et *disciples*. Il précise qu'il incombe au leader de proclamer son charisme et à ses suiveurs ou disciples de reconnaître sa mission et de placer l'espoir, ou l'espérance en lui (358). Toujours selon lui, le charisme ne s'apprend pas, on l'éveille et on le met à l'épreuve. Cet article emploie le terme suiveurs pour traduire le terme anglais *followers*.
2. Trois termes sont étroitement liés par un sémantisme porteur de mouvement. Ce sont "movement", théorisé par Weber, "momentum", théorisé par Maxwell en "Big Mo" (Lois 16 et 19), et enfin motivation théorisé par pratiquement tous les spécialistes des questions de leadership. Ces trois termes ont ceci de commun qu'ils sont sous-tendus par l'inception, l'escalade, voire la montée en puissance vers le progrès, mais surtout par la synergie.

Bibliographie

BAKER, R. 2002, *On the Natural Leadership*, Latham University Press of America.

BENDIX, Reinhardt, 1998, *Max Weber, an Intellectual Portrait*, 2 vols, New York, Psychology Press. First pub. 1960.

BOURDIEU, Pierre, 1998, *La domination masculine*, Paris : Seuil.

BREUILLY, John. 2000, "Nationalism and the History of Ideas," in *Proceedings of the British Academy*, 105 : p. 187-223.

-----, 2011, "Max Weber, Charisma and Nationalist Leadership" in *Nations and Nationalism: Journal for the Study of Ethnicity and Nationalism*, Vol. 17 (3): p. 477- 499.

COVEY, Stephen M. R., 2007, *Le pouvoir de la confiance*, Trad. de l'anglais par Daniel Roche.

DOW, Thomas E., 1969, "The Theory of Charisma", in *Sociological Quarterly*, Vol. 10, N° 3, 306 -318.

FRIEDRICH, Carl J. 1961, "Political Leadership and the Problem of the Charismatic Power" *The Journal of Politics*, Vol 23, N° 2, p. 3-24

GODWIN, William, 1976, *Inquiry Concerning Political Justice and Its Influence on Moral and Happiness*, London, Penguin, First pub. 1798.

HAZLITT, William, 1969, *The Spirit of the Age; or Contemporary Portrait*, Mackerness (ed.), London, Collins Publishers, First pub. 1825.

JUAN, San E., Jr, 1967, "Orientations of Max Weber's Concept of Charisma," *The Centennial Review*, Vol.11, N° 2, p.270-285.

MAXWELL, John C., 1999, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Nashville, Tennessee, Thomas Publishers.

RATMAN, K. J., 1964, "Charisma and Political Leadership," *Political Studies*, Vol. 12, N° 3, p. 344-354.

RETAILLÉ, Denis, 2000, « Afrique: le territoire entre identité et développement », *Les Cahiers d'Outre-Mer. Afrique: permanence et dynamique*, Revue de géographie de Bordeaux, N° 211, p. 189-211.

SARTORI, G., 1970, "Concept Misformation in Comparative Politics," *American Political Science Review*, p. 1033-1053.

TUCKER, C. Robert, 1968, "The Theory of Charismatic Leadership", *Daedalus*, p. 731-750.

WEBER, Max, 1947, *Theory of Social and Economic Organizations*, New York.

-----,"Three Types of Legitimate Rule", *Berkeley Publications in Society and Institution*, Vol. 4, N 1, January 1958.

WILLNER Ann Ruth and Dorothy Willner, 1965, "The Rise and Role of Charismatic Leaders," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 35, p. 77-88.

WILLNER, Ann Ruth, 1984, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, New Haven, CT: Yale University Press.