Projet de renforcement des capacités des jeunes des quartiers pauvres dans la région de Casablanca

Manuel de Formation en Matière de Leadership

« Leadership Training Manual »

Realisé par Mohammed Aomorali
en partneriat avec
la Near East Foundation

Casablanca
Juillet, 2009

Ce mannuel de formation est rendu possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Son contenu reste sous la responsabilité de Near East Foundation(NEF) et ne représente pas nécessairement le point de vue de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.

Sponsoring USAID operating unit:

The Office of Conflict Management and Mitigation (DCHA/CMM)

Agreement Number: 608-A-00-08-00106-00

SO number: SO12 and SO13

The Near East Foundation

N° 520 Bd Abdallah Ibn Yassine,
5ème étage , N° 10, Casablanca – Maroc.

Tel: + 212 (0) 522 24.72.46 / ++212 (0) 522 24.72.47

www.nefdev.org

La formation au leadership

Support de formation

I. Le leadership, définition et concept

En se référant aux écrits sur le thème du leadership, nous pouvons déjà avancer que ce concept comporte deux pôles inséparables : le leader et le groupe. Le leader n'est possible qu'avec le groupe mais le groupe ne peut exister sans un leader. Les sociologues affirment que le leadership est l'un des principaux rôles engendrés par les relations entre les membres d'un groupe. Ainsi le concept de leadership fait référence à la relation de confiance qui relie le leader avec le groupe pour atteindre un objectif commun .Cela signifie que le leader mérite la qualité de leadership par sa capacité de mobiliser les énergies du groupe et les orienter vers la réalisation d'un but commun. L'étude étymologique relate cette conception du leadership.

Etymologie du mot

a- En Anglais

Le mot leadership tire son origine linguistique de la langue anglaise. Il est constitué de deux termes (leader et ship), le mot leader signifie dirigeant ; le mot ship désigne navire, donc de par son origine, la notion de leadership fait allusion au fait de garder le cap pour que le navire atteigne sa destination. Mais la notion de leader a pris, dans son emploi pragmatique un sens politique puisque elle désigne le chef de parti élu par ses camarades pour conduire le parti vers ses objectifs .Dans le même emploi le mot ship a pris le sens du perfectionnement dans la pratique avec la capacité de vaincre et l'habilité de diriger et de conserver la position et aussi la fonction à laquelle ses camarades l'ont désigné.

b- En Français

Les français ont conservé le terme anglais sans le traduire, mais il signifie la capacité de diriger les gens et les organisations pour atteindre un objectif défini. Cette signification a fait que la notion prend le sens de leader politique surtout pendant les périodes de changement, et la notion de leadership, par cela, prendra un sens qui fait référence à l'image idéale que les gens se font d'un dirigeant, image qu'il a méritée par sa capacité de mobiliser son entourage pour des finalités nationales (DE GAULLE par exemple).

c- En Arabe

En langue arabe, nous ne trouvons pas de synonyme exact au mot anglais leadership ; cependant IBN MANDOUR* « 13ème siècle: penseur et philologue égyptien, l'auteur du fameux dictionnaire arabe « LISSANE ALAARAB » dans son encyclopédie LISSANE AL ARAB « langue des arabes » distingue entre le verbe « kada قاد » et le verbe « saka ساق », le premier signifie guider alors que le second veut dire conduire. Le verbe « saka », d'après lui veut dire conduire les dromadaires et les animaux, conduite qui nécessite ce qu'IBN

Donc la notion de leadership dans la langue arabe fait référence au sens du devancement, de la suprématie mais surtout du fait de guider et diriger dans le bon chemin vers un but précis. Cette guidance se fait d'une façon souple sans violence ni dureté ce qui garantit une obéissance volontaire sans peur ni contrainte.

De cette étude étymologique, nous pouvons conclure que la notion de leadership signifie en même temps le pouvoir, la direction et la suprématie ; mais elle nécessite aussi l'obéissance par désir afin d'atteindre un but commun. Ainsi, le leader est l'un des membres d'un groupe élu pour coordonner les efforts de tous et unifier les buts individuels à ceux de tout le groupe.

En sciences de l'éducation

a. « Le leadership est un rôle social que l'individu joue à travers ses interactions avec les autres membres d'un groupe. Souvent la personne qui assume cette tâche se caractérise par la force, la compétence, le bon sens et la capacité d'influencer les autres et de les guider pour réaliser les buts sociaux du groupe. Le leadership est un comportement qui se manifeste dans l'interaction entre le leader et le groupe /sujets qu'il conduit afin qu'il conserve leur unité et leur consolidation et profiter de leurs ressources…Le concept de leadership varie selon les différents domaines : administratif, social,
b. psychique … etc. » Ahmed Ouzzi , dictionnaire encyclopédique des sciences de l'éducation ,imp ANNAJAH ALJADIDA 2006 p 208 .
c. « Le leadership : les qualités émotionnelles et les fonctions sociales qui caractérisent les comportements et les attitudes du leader au sein d'un groupe. Il se distingue par les traits suivants :
    - leadership fondé sur la capacité d'organiser les relations entre les membres du groupe et d'apaiser les tentions ;
    - leadership fondé sur la capacité personnelle du leader d'influencer les individus ;
    - leadership fondé sur la capacité de conduire les individus pour réaliser un objectif.

« Leadership : Rôle social principal et type de relation entre l'individu et son groupe où se manifeste, à travers les interactions sociales , la compétence de l'individu ,sa volanté ainsi que le bon sens qu'il a pour dominer le groupe et le guider vers la réalisation des buts et les fin attendus ». Abdelkarim Gharib, ALMANHAL ATTARBAWI, ed SCIENCE DE L'EDUCATION, vol 2, 2006, p 555

1) Distinctions

a) Leader et directeur

Souvent, on confond la notion de leader et celle de chef ou de directeur vu leurs sens étroits, mais le domaine où s'opère chacun d'eux est différent. Ainsi nous pouvons dire que le leadership existe depuis qu'il y'a des groupes qui ont besoin de ce qui les guide vers des buts communs, alors que la notion de chef ou de directeur n'est adoptée qu'au 19ème siècle avec l'avènement de la société moderne. La direction repose sur quatre opérations : la planification, l'organisation, l'orientation en plus de la supervision et le contrôle. Le leadership repose sur trois opérations : définir la direction et la vision, mobiliser les forces et les ressources sous une même vision, motiver les membres du groupe pour persévérer dans leur travail afin d'atteindre les finalités .Donc le leadership suppose les sentiments alors que la direction suppose la logique, le leadership s'intéresse à la totalité « choisir le bon travail », le directeur s'intéresse aux particularités et aux détails « choisir la meilleure façon de travailler ». Malgré ces différences, les deux notions exigent dans leur opérationnalisation la définition d'un objectif et la création d'un climat organisationnel pour le réaliser, puis s'assurer que le travail est fait selon des normes précises.

b) Leadership et leader

La notion de leadership diffère de la notion de directeur par le fait que le premier exige des qualités autres que la logique des fonctions et la hiérarchie administrative qui impose l'obéissance à la législation, mais elle se rapproche, par cela, de la notion de leader sans s'identifier à elle car la notion de leadership est plus large que celle de leader. En effet, le leader est une personne qui guide le groupe vers un but ou une finalité, mais le groupe conçoit son leader comme un idéal. Le leader pour le groupe est l'incarnation de l'idée qu'elle représente, il détient sa valeur et sa capacité de diriger non pas seulement de sa façon d'organiser et de planifier ou gérer, mais aussi du respect que le groupe a en sa personne. Dans ce contexte, le leader incarne l'image d'une personnalité charismatique qui a, chez les membres du groupe, une signification religieuse ou mystique. Le philosophe allemand Hegel disait de Napoléon qu'il incarnait l'idée même de liberté. Actuellement, la notion de leader a prit une signification politique, elle se dit du chef de partie qui incarne l'idéal politique qu'un peuple ou un groupe veut réaliser. Par conséquent, nous pouvons conclure que le leadership comporte dans son champ sémantique la notion du directeur et celle du leader.

c) Leadership et cheikh dans le cotexte arabo-musulman

Le mot « cheikh », dans la culture arabo-musulmane, a deux significations :

1. Une signification sophiste qui fait référence au chef de confrérie dont les rôles et la fonction se définissent par les relations qu'il a avec les membres de sa confrérie. Dans ce sens, le chef est une personnalité charismatique, sacrée, à laquelle les membres doivent obéissance et respect. Le « cheikh » est celui qui a atteint le but (wassil), il est le plus proche de l'absolu, et chaque membre détient sa valeur et son rang à travers la position qu'il a envers le « cheikh ». La relation entre le « cheikh » et ses sujets est une relation d'obéissance et soumission car le « cheikh » possède la vérité absolue et donc, ses paroles ne doivent pas être discutées ou contestées.
2. Une signification sociale qui fait référence au chef de tribu. Ce dernier détient sa valeur de son caractère personnel (force, volonté, expérience et bon sens) et le soutien de la grande famille à laquelle il appartient, famille qui a une certaine dominance sur toute la tribu. Contrairement au chef de confrérie, il n'est pas une personnalité charismatique, mais une personne qui répond aux exigences d'unification et consolidation émises par la tribu. Donc, le chef de tribu est un leader qui mobilise les efforts vers un but commun, mais il détient sa légalité et son rôle non seulement de la dynamique du groupe mais aussi des relations communales et familiales qui lui échoient un pouvoir sur tout le groupe.

2) Les constituants du concept de leader

Les caractéristiques des leaders « à principes » d'après Stephen R. Covey (Dr Stephen R Covey est né en 1932. Il vit avec son épouse, Sandra et leur famille dans l'Utah ; dans les montagnes Rocheuses).

Ce sont :

- Etre constamment en quête de formation : lecture, exercices, session de formation et écoute ;
- Rendre service : les leaders conçoivent la vie comme une mission, une tâche et non pas comme un métier. Ils soupèsent le poids de leurs responsabilités ;
- Dégager une énergie positive: le leader est toujours agréable, sympathique, heureux, dynamique, souriant, avec un visage calme, optimiste et positif. Il a une énergie qui renforce les faibles et rassure les forts ;
- Avoir confiance en autrui : le leader n'exagère pas face aux comportements négatifs et à la faiblesse humaine, il sait qu'il y a une distance entre les possibilités et les comportements et qu'il y a des potentialités invisibles chez les gens, potentialité qu'il faut corriger et régler pour qu'elles prennent le bon sens ;
- Mener une vie équilibrée : les leaders sont actifs socialement, distingués culturellement, dotés d'une bonne santé psychique et corporelle. Ils sont conscients de leur valeur personnelle et ne tombent pas prisonnier à la tentation des richesses et des titres. Ils ne sont pas du genre qui partage les choses en dichotomie (blanc ou noir). Ils sont toujours satisfaits de la réussite des autres et voient en leurs échec le commencement de la réussite ;
- Concevoir la vie comme une aventure : chez eux, la vérité jaillit de l'intérieur de soi et non de l'extérieur. Pour cela, les leaders sont des personnes d'initiative, de

créativité et voient en la vie et en la relation avec les gens, une meilleure occasion d'acquérir et d'explorer de nouvelles expériences. Ils sont donc les pionniers d'une vie riche d'expériences nouvelles ;

- Se compléter avec les autres : Ils améliorent toutes les situations ou ils se trouvent et travaillent avec les autres avec un esprit d'équipe qui comble les failles et profite des efforts. Il n'hésite pas à léguer les fonctions aux autres ;
- S'exercer au renouvellement : les leaders développent en eux les quatre dimensions de la personnalité humaine (corporelle, intellectuelle, affective et spirituelle), par la pratique du sport, la lecture, l'écriture et la méditation. Ils ont de la patience et peuvent retenir leur colère. Ils s'exercent aussi à pratiquer l'art d'écouter les autres à travers la participation affective. Au niveau spirituel, ils sont toujours méditants, le meilleur moment pour eux est celui consacré au développement de ces quatre dimensions.

D'après le même auteur, les sept habitudes des leaders administratifs sont :

- Maitriser ses pulsions : cette qualité revient à la connaissance de soi, de ses motivations, ses penchants et ses capacités. Ne laisser aucune chose, aucune homme vous dominer, soyez actifs et non pas réactifs, influant et non pas influencé. Ne fuyez jamais devant la responsabilité. Cet habitude vous donne un degré de liberté, et quand vous pratiquez cette liberté, vous pouvez choisir calmement vos réactions et vous pouvez les régler selon vos valeurs et vos principes ;
- Définir un but avant d'entamer un travail : il faut commencer le travail *en gardant le cap et libérer son imagination pour qu'elle vole loin des chaînes du passé, de la prison de l'expérience et de la mémoire souvent courte* ;
- Faire des priorités : cette qualité revient à la capacité d'administration et de réglage de la volonté. Ne laissez pas le courant de la vie vous emporter mais ajustez vos pratiques et concentrez-vous sur ce qui a de la valeur même s'il n'est pas urgent maintenant ;
- Penser selon le principe gagnant/gagnant : croire que la réussite de l'un ne veut pas dire l'échec de l'autre, essayez le plus possible de résoudre les problèmes de sorte qu'il intéresse tout le monde. Ce caractère exige une mentalité riche et ouverte et non le contraire.
- Chercher à comprendre et à se faire comprendre : cela signifie le respect de l'opinion des autres. Il ne faut pas écouter pour répliquer mais pour comprendre et compatir.
- Se compléter avec les autres selon l'idée que les êtres sont complémentaires dans leurs différences et c'est cette complémentarité qui fait que les deux pôles soient gagnants.
- Renforcer ses capacités : cela veut dire le développement continuel de soi et la naissance sans cesse renouvelée et non pas l'immobilité sans progression ce qui ramène vers la régression.

Dans son livre «Les 17 qualités du leader » J.Courto cite :

- Le calme et le contrôle de soi ;
- La connaissance des hommes ;
- L'adhésion à la tâche ;

- La conscience du pouvoir ;
- Le bon sens et la capacité de prendre l'initiative ;
- La discipline :
- L'efficacité
- La modestie ;
- La réalité ;
- La sympathie ;
- La bonté ;
- La fermeté ;
- La justice ;
- Le respect de l'être humain ;
- Donner l'exemple ;
- La connaissance ;
- La prévision.

3) Les théories du leadership

a) La théorie des caractères : cette théorie repose sur la théorie psychique des types de personnalité. Elle conçoit le leadership en tant que qualité inné chez le leader, capacité dont il est doté et qui le rend apte, à priori, à être leader. D'après cette théorie, les caractères de la personnalité du leader sont :

- Des caractères corporels : un corps sain, bien bâtit sans maladie…
- Caractères intellectuelles : comme l'intelligence, la force de la mémoire et de la perception, la capacité de prévoir l'avenir
- Les caractères sociaux : l'excellence dans l'art de bien se comporter avec les autres, la capacité de les séduire et les dominer ainsi que la compétence en communication.
- Les caractères affectifs : la maturité affective, la sagesse et la modération, la capacité de se retenir et de penser selon le bon sens.
- Caractères formels : la singularité de l'apparence et particularité du gout du leader qui font gagner l'admiration des autres.

b) La théorie de la fonction et du contexte :

Cette théorie explique le comportement du leader par la situation et le contexte. Le leadership selon cette théorie n'est pas inné, il est le produit des circonstances et des situations sociales et donc le leadership n'est pas un caractère immuable, il est le résultat d'interaction entre la personne et la situation dans laquelle elle se trouve. Cela veut dire qu'une personne peut jouer le rôle de leader dans une situation donnée mais elle échoue dans une autre. Cette théorie explique le leadership comme une synthèse entre les caractéristiques subjectives et les situations objectives, les caractères personnels et les rôles que la personne joue au sein du groupe. Par conséquent les caractères personnels ne

peuvent pas engendrer un leader sans les conditions qui aident à l'émergence de ses capacités de diriger. Cette théorie établit une relation de causalité entre les périodes de crise et l'émergence du leader, car la crise aide à l'apparition des rôles et du savoir faire du leader pour dominer la situation et canaliser les efforts vers le traitement positif de la crise.

c) La théorie complémentariste :

Cette théorie conçoit le leadership comme le résultat d'une interaction sociale entre trois dimensions : les caractères personnels, les éléments de la situation et les caractéristiques du groupe. D'après cette théorie, le leadership repose sur la capacité qu'a le leader d'établir la relation entre la situation, les tâches qu'exigent cette situation et aussi les membres du groupe. Le critère du bon leader consiste dans la capacité de guider le groupe vers le but avec succès. Dans ce cas, les caractères personnels ne suffisent pas, il faut aussi que le leader crée chez le groupe le désir de travailler en le mobilisant à réaliser le but ou la tâche demandée.

II. Leader et groupe

Le groupe est une unité sociale constituée d'un ensemble d'individus qui ont une interaction entre eux. Le groupe humain se distingue des autres groupes biologiques par le langage articulé comme moyen de communication. Le groupe en tant que structure défini les rôles des individus et leur rang selon des valeurs et des normes spécifiques à chaque groupe. D'après ANZIEU et MARTIN (Didier Anzieu (1923-1999) est né le 8 juillet 1923 à Melun en France. Il était professeur émérite à l'université Paris X-Nanterre, membre de l'Association psychanalytique de France dont il a été le vice-président. Il a laissé une œuvre importante en psychanalyse et a beaucoup travaillé sur les groupes.

Comment [MSOffice1]: Delete Gray highlight

Jacques YVES MARTIN :(1917-1994) neuropsychiatre et psychosociologue, a enseigné à l'Université de Paris X – Nanterre, s'intéressant aux phénomènes du groupe « « les phénomènes de groupe ne se manifestent pleinement qu'à partir d'un groupe de quatre membres, chiffre à partir duquel le nombre de relations possible deux à deux dépasse le nombre des membres » Dynamique des groupes restreints, Dedier Anzieu et Jacques-yves Martin, P U F, 1968, p 29

Comment [MSOffice2]: Delete Gray highlight

Selon Serges Guimond, pour que l'on puisse employer le concept du groupe, il ne suffit pas qu'il y ait un nombre d'individus, mais il faut :

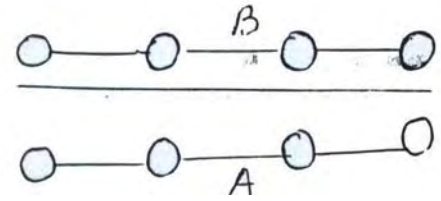
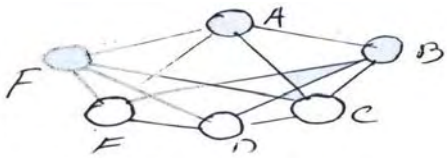
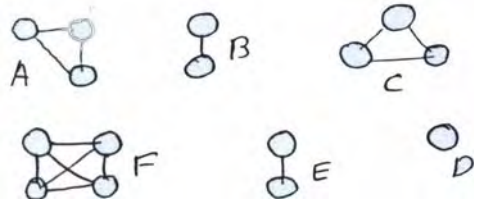
- Qu'il y ait une forme d'interaction sociale entre les individus ;
- Que les individus aient un objectif commun ;
- Qu'il y'ait une influence mutuelle entre eux ;
- Qu'il y'ait une influence mutuelle au sein du groupe ;
- Que ces individus aient un but commun ;
- Qu'il y'ait une mobilisation totale dans le groupe ;

D’autre part, TURNER propose qu’on définisse le groupe comme suit : « deux individus ou plus qui se considèrent comme membres d’une même couche sociale ». De ces définitions nous pouvons déduire les constituants d’un groupe :

a) Des individus liés par des relations sociales,
b) Chaque membre a un rôle à jouer dans le groupe,
c) Les membres du groupe se réfèrent à des critères et des normes communes ainsi qu’à des valeurs qui gouvernent le comportement collectif et permettent à chacun de prévoir la réaction attendue,
d) Chaque groupe s’organise selon des buts communs,
e) La réalisation des objectifs et l’atteinte des buts exigent une certaine collaboration entre les membres du groupe,
f) Les interactions au sein du groupe nécessitent l’existence d’un leader ou chef du groupe,
g) Les membres du groupe ressentent qu’ils ont une responsabilité et un devoir envers le groupe,
h) L’existence de ce que DURKHEIM appelle la conscience collective,

En bref, le groupe est une structure de relation sociales et psychiques, cette structure définit à chaque membre son mode d’existence dans le groupe et la façon dont il doit vivre son statut ainsi la façon avec laquelle il se représente les autres et le rang qu’occupe chacun d’eux.

Les relations entre les membres d’un groupe varient selon leur structure et la position de chacun des membres :

Structure du groupe	Position dans le groupe
	*Position de « face à face » - Elle permet d'établir l'échange entre les équipes au sein du même groupe. - L'animateur a la même place que les autres.
	*position d'alternance de réaction La répartition des positions permet d'enrichir le travail des sous- groupes.
	*Position de concentration sur le leader Tous les messages sont polarisés par le leader sans qu'il permette l'existence d'autre polarisation.
	*Position de concentration sur le groupe, les échanges ont plusieurs sens.
	*Position d'hétérogénéité Il s'agit de groupes de travail qui occupent le même espace mais qui n'ont pas les mêmes tâches.

Ce tableau montre que le groupe est un réseau de relations et de rôles qui déterminent les échanges entre les membres du groupe et agissent sur la hiérarchie des individus. Ainsi les rôles et les fonctions du leader se définissent par rapport à la relation qu'il établit avec le groupe. La fonction de guidance qu'exige la position de leader nécessite la planification, l'organisation et la motivation .Le leader doit donc connaître les capacités du groupe pour comprendre ses potentialités et anticiper les obstacles et les difficultés afin de les traiter ou les gérer positivement. C'est là le fondement de la relation entre le leader et le groupe. Certes que la conservation d'une structure solide et unifiée qui résiste aux facteurs de désagrégation du groupe nécessite un leader, mais c'est la nature des relations dans le groupe qui facilite ou gêne cette tâche. La relation du leader avec le groupe est comme celle du maestro avec son orchestre. Le chef d'orchestre est le seul à connaitre toute la partition, mais il sait aussi que la séquence musicale n'est possible sans la participation de chaque membre de l'orchestre selon

l'instrument qu'il joue ; aussi les musiciens savent qu'une simple fausse – note de l'un deux, trouble l'harmonie de la séquence. Ainsi les efforts de coordination fournis par le leader non de valeur que s'ils sont complétés par les rôles que jouent les membres du groupe. Donc, dans le contexte social, contrairement à l'autre mode de commandement, le rôle de leader s'acquiert du groupe par mérite, c'est le groupe qui procure cette qualité au leader une fois convaincu de ses capacités de diriger. D'après Alex Mucchielli* : Alex Mucchielli est professeur de sciences de l'information et de la communication à l'université Paul-Valéry-Montpellier-III. Il a publié de nombreux ouvrages qui en développent les concepts théoriques et les applications pratiques. Il est également l'auteur, dans la même collection, d'un ouvrage consacré à La psychologie sociale les cinq fonctions classiques du leader sont :

- L'organisation efficiente du groupe afin d'accomplir ses activités et sa tâche. Cette fonction recouvrit plusieurs actes comme la prévision des opérations, la coordination entre les activités et l'encouragement et la motivation des membres du groupe.
- Connaître ce qui se passe au sein du groupe, sa situation et ce qu'il faut faire devant de nouvelles situations.
- La concentration sur les relations internes du groupe et sur sa consolidation à travers l'amortissement des tensions et la création des conditions de l'unité du groupe et de sa solidarité ;
- La préservation des valeurs du groupe et de son idéologie ;
- Représenter le groupe devant d'autres groupes et services sociaux externes.
  Mohammed Ait Moha ;La dynamique du groupe éducatif, Ed ALAM ALMAARIFA, 2005, p 108.

III. Découvrir les éléments du leadership en sa personne :

Pour s'assurer de l'atteinte du but visé par le groupe, le leader doit jouer un rôle primordial : motiver les membres du groupe. Mais la motivation n'est pas toujours matérielle ou extrinsèque ; il se peut qu'elle trouve son origine ailleurs, mais elle n'est efficace que si elle jaillit du fond de l'individu lui – même. La motivation se rapporte à l'image qu'a le leader de soi même et de celle que le groupe a développé de sa personne. L'image de soi signifie l'ensemble de qualités que l'individu a de sa personnalité quand il répond à la question « qui suis-je ? ». La constitution de l'image de soi n'est pas une chose facile parce qu'elle suppose que l'individu perçoit en même temps l'image qu'il a de soi-même et celle que les autres membres du groupe ont de sa personne. Le leader conserve sa position de dirigeant tant qu'il donne aux autres une image vraie de sa personne car l'authenticité de cette image garantit sa notoriété et par conséquent sa légitimité. Et donc si le leader présente une image fausse de soi, il perdra sa valeur et son respect une fois que les membres du groupe découvriront la masque illusoire qu'ils ont de lui. Le leader a donc intérêt à connaitre sa personne et de faire en sorte que les membres du groupe reconnaissent leurs capacités et la valeur des rôles qu'ils jouent en tant que membres dans le groupe et en tant que groupe envers d'autre groupes. Ainsi à la question « Quel type de leadership favorise la motivation ? », le psychologue américain Claude Levy Leboyer « Claude Lévy-Leboyer est professeur émérite à l'Université Paris Descartes. Elle est Past President de l'Association Internationale de Psychologie Appliquée et membre fondateur de ENOP (European Network of Organizational Psychology).

Outre des activités de consultant auprès de grandes organisations des secteurs publics et privés, elle a développé des instruments d'évaluation et de développement de compétences "à 360°", notamment "Compétences", "Triptyque 1, 2 et 3" et "Leader» répond : « C'est le leadership transformationnel » parce qu'il permet de développer la motivation intrinsèque. Je me suis inspiré des travaux de l'américain Bernard Bas « M. Bernard M. Bass a été distingué professeur émérite en école de gestion à Binghamton University et directeur du Centre d'études de leadership. Depuis 1946, il a publié plus de quatre cents articles de périodiques et l vingt-six livres concentrée sur le leadership. Dr Bass a consulté et mené de formation et des ateliers dans plus de quarante pays. Il a été fondateur rédacteur de The Leadership trimestriels » qui distingue le leadership « transactionnel » fondé sur un rapport d'autorité (« vous faites cela et, si c'est bien fait, je vous donne une récompense à la fin ») du leadership « transformationnel» qui consiste essentiellement à faire progresser les collaborateurs, à les aider à construire une bonne image de soi, à les valoriser en montrant que leurs performances ont une valeur et une signification pour l'entreprise, pour la société… ».
Tiré d'une interview sur internet sous le titre « Plus que la récompense, l'image de soi oriente la motivation de chacun, Gaëlle picut .

Le leader doit découvrir dans sa personne les éléments de son leadership en répondant aux questions suivantes :

- Etes- vous plus vigilant que les autres pour que vous puissiez voir le danger et le contourner ?
- Etes-vous tellement intelligeant pour bien comprendre la tâche ?
- Etes-vous précis et loyal dans vos jugements pour que vous mettiez chacun dans le poste qu'il mérite ?
- Etes-vous rapide dans la prise de décision pour que la tâche s'accomplisse à temps ?
- Etes-vous si vaillant devant les dangers pour inspirer le courage autour de vous ?
- Etes-vous tellement sincère que vous dissipiez l'inquiétude et la peur des cœurs des membres du groupe ?
- Etes-vous solide pour que vous puissiez résister au temps et à la routine qui peuvent entraver votre désir de travailler ?
- Etes-vous sympathique, riche en sentiments nobles pour que vous puissiez unifier les cœurs et les diriger ?

IV. Le leader en action

1) Les styles de direction

Généralement, on distingue trois types de leader :

Style	Leader	Le groupe
Autoritaire	Autoritaire, accapare toutes les décisions et intervient toujours pour établir l'ordre dans le groupe.	Relations agressives, révolte, violence ou obéissance, dépendance et négativité.
Démocratique	Fait participer les membres du groupe dans la prise de décision, adopte le principe du contrat et	Diffuse l'esprit de responsabilité et le travail d'équipe ce qui contribue à l'augmentation de la productivité et à

	du respect des décisions collectives, il donne importance au dialogue et à l'écoute.	limiter la violence, l'agressivité et la négativité.
Anarchique	Négativité totale, n'intervient pas dans la gestion des affaires du groupe.	L'anarchie totale, l'augmentation de l'agressivité entre les membres du groupe, émergence des coalitions, augmentation de la violence à cause de la faible satisfaction des besoins individuels dans le chaos qui règne au sein du groupe.

Kurt Lewin « Kurt Lewin : 1890-1947) est un psychologue pionner dans le domaine de psychologie sociale avec en particulier l'équation qu'il a posée en 1931 : le comportement est une fonction de la personnalité et de l'environnement. On lui doit l'expression « dynamique de groupe » et de nombreux travaux sur la Recherche-Action » soutient que le style démocratique garantit l'adhésion des membres du groupe dans la prise de décisions et pendant la réalisation des tâches car ce style permet l'adéquation entre les objectifs personnels et les fins collectives à travers la participation de tous les membres. L'opérationnalisation de ce style varie selon les types de groupe et sa proportion (concertation directe, referendum, travail de groupe etc. …)

2) Leader et animation de groupe

Dans son origine linguistique le mot anima en latin signifie l'âme, le verbe animer en français veut dire insuffler la vie dans un corps menacé de mort. En arabe le verbe « NACHITA » se dit de quelqu'un qui se sent prêt à travailler avec plaisir. Donc l'animation d'un groupe signifie y insuffler l'activité ce qui exige un « dynamo » responsable de cette opération. Ce dynamo n'est autre que l'animateur. Ainsi le mot animation ouvre devant nous un champ sémantique large, il comporte le sens de la gestion, de la communication, de l'intégration et de la participation, activités nécessaires pour que le groupe garantisse la participation de ses membres dans la réalisation des tâches et la production finale.

a. Les rôles de l'animateur

D'après Claude Bouvard et Monique Buisson, l'animateur doit avoir trois bras pour réactiver un groupe :

Le bras qui organise	Le bras qui stimule la production	Le bras qui réajuste et corrige
Préparer la salle de travail selon le nombre de participants et la nature de la tâche, l'accueil des participants, définir les objectifs, éclaircir la méthode de travail.	Analyser et éclaircir le problème, plus d'écoute, poser les questions avec modération, la reformulation, résumer, faire la synthèse, rappeler les règles du travail	Faciliter les échanges entre les membres du groupe, Pressentir l'atmosphère générale dans le groupe. Analyser et comprendre les tensions pour les gérer.

	et présenter le bilan.	

Claude Bouvard et Monique Buisson, « Gérer et animer un groupe », les édictions d'organisation, Paris 1988 p 51.

Donc l'animateur doit avoir les qualités suivantes :

- La capacité d'écouter et prêter l'attention aux autres ;
- La capacité de catalyser l'énergie du groupe et de créer la motivation chez chacun des membres ;
- La capacité d'établir des relations psycho-sociales qui permettent à chacun de se réaliser et d'arriver à ses ambitions ;
- La capacité de capitaliser les expériences des membres du groupe ;
- S'adapter aux besoins des membres du groupe ;
- Prendre en considération les spécificités et les profils des membres du groupe ;
- La capacité d'insuffler l'esprit d'initiative, de courage et de la persévérance ;
- La capacité de combler le les différences individuelles en créant des petits sous-groupes de nivaux rapprochés.

b. Les techniques d'animation

➢ Le tour de table :

on pose une question ou un problème simple et chaque participant à tour de rôle donne son avis ou sa réponse. La durée peut être très différente d'un groupe à l'autre. Faire des essais pour voir si le groupe s'exprime longuement ou au contraire très succinctement.

➢ La discussion en panel :

3 ou 4 « spécialistes » (étudiants ayant travaillé le sujet) font face à un groupe et exposent un sujet choisi à l'avance, scientifique ou non. Ils exposent brièvement une synthèse et répondent en alternance aux questions de la salle.

Cela s'apparente à une soutenance orale et la plupart des sujets scientifiques peuvent être discutés en panel. On peut également prendre des sujets d'organisation, de gestion du temps, de méthodes de travail, de qualités d'un oral, etc

➢ Le brain-storming est essentiellement créatif. Son objectif est de faire produire des idées nouvelles et originales. En effet un groupe est souvent plus productif que l'addition de ses membres isolés.

Il faut : un animateur, 8 à 15 participants et 2 à 3 observateurs.

- Le problème à poser doit être simple (c'est-à-dire ne pas se subdiviser en plusieurs questions qui pourraient chacune faire l'objet d'un exercice). L'animateur le présente brièvement, de manière claire et en apportant toutes les précisions souhaitables pour que ce soit bien compris. Ensuite il laisse la parole au groupe pendant 20 à 45 minutes selon les principes suivants :
- Chacun peut prendre la parole et soumettre n'importe quelle idée, même la plus banale ;
- Chacun s'efforce de communiquer toutes les idées qui lui viennent sans sélection ;

- Aucune critique ou discussion sur les idées n'est autorisée : on émet ses propres idées et on écoute celles des autres, c'est tout
- L'animateur se contente de donner la parole à tous, dans l'ordre ou on la lui demande, sans réagir aux idées émises. Il reformule les idées confuses ou mal comprises ; fait des synthèses partielles, des regroupements convergents ; il relance l'émission des idées, encourage chacun à parler et recentre le groupe sur le problème
- Les observateurs notent toutes les idées émises sans sélection (ce peut être l'animateur qui note au tableau ou sur un papier-tableau)

Dans un 2ème temps, par groupes de 3 à 6 personnes les participants reprennent toutes les idées notées par les observateurs, les classent en 4 à 5 catégories et éventuellement sélectionnent celles qui leur paraissent les plus intéressantes à retenir pour les appliquer.

Chaque petit groupe expose son classement à l'ensemble du groupe et propose les idées qui lui paraissent les meilleures. A la fin, l'animateur essaie de faire une synthèse et de concrétiser quelques solutions pour l'avenir.

➢ L'étude de cas

un cas est une situation concrète problématique. C'est l'exposé d'une situation observée dans la vie quotidienne ou professionnelle et qui réclame une résolution ou une décision. Il peut être relaté par un document ou tiré de l'expérience du groupe lui-même (pourquoi tel exercice devant être traité en 15 mn a demandé 45 mn ; pourquoi tel travail, préparé depuis longtemps n'a pas abouti, n'a pas donné satisfaction, pourquoi on ne comprend pas en maths…)

Le cas est soumis à chaque participant qui l'étudie. Ensuite, en groupe de 3 à 6 personnes, il s'agira :

- De préciser les différents aspects du problème
- De proposer des solutions
- D'examiner et de confronter les diverses solutions
- D'en retenir une et de la formuler clairement

Ensuite chaque groupe expose une synthèse à l'ensemble du groupe et on essaie de dégager les solutions à mettre en œuvre par ordre d'efficacité.

Cette méthode donne l'occasion de provoquer la confrontation des opinions, la découverte des idées d'autrui et de la l'analyse des problèmes.

Il est tout à fait possible de transposer cette méthode à l'étude d'un problème scientifique.

➢ Le Phillips 6/6 :

L'animateur expose et marque au tableau le problème à étudier.Des groupes de 6 sont formés par tirage au sort, affinité ou autoritairement. Ces groupes élisent un président et un rapporteur. Puis ils délibèrent sur le sujet 6 minutes (cette indication est théorique et on peut aménager cette méthode en fonction de la tâche et des contraintes matérielles).

Dans un 2ème temps, les rapporteurs se rassemblent autour d'une table sous la conduite de l'animateur et devant les autres participants silencieux. Ils exposent brièvement l'idée principale retenue et esquissent un débat.

Les petits groupes se réunissent de nouveau et reprennent le problème différemment. On peut recommencer plusieurs fois jusqu'à ce qu'un accord ou une décision soit prise. Dans chaque groupe, chacun est à tour de rôle président et rapporteur. Le président fera en sorte que chacun s'exprime et ne donnera son avis qu'à la fin de chaque période.

Cette méthode s'applique à de nombreux problèmes pourvu qu'il y ait une solution à apporter : problèmes de maths, physique, économie, d'organisation, explication de textes, analyse d'œuvres ou d'expériences, analyse critique …

- La simulation:

La simulation est une situation concrète reconstituée selon un modèle et reproduisant les caractéristiques essentielles d'une situation réelle : scénarios conduisant les participants à réagir à une situation intimidante ou difficile. En général l'individu joue un rôle très proche de celui qu'il peut être amené à tenir dans la réalité.

Il faut un animateur qui n'intervient pas sur le fond mais organise et stimule et des observateurs qui notent ce qui se passe et permettront d'analyser.

Cette technique permet :

- De susciter des réactions devant une situation concrète
- D'analyser ces réactions et de trouver de meilleures réponses
- D'ajuster ses réactions aux situations
- De mieux se connaître
- D'oser plus facilement aller discuter dans la réalité

Exemples : téléphoner à un organisme pour des renseignements ; pour des réclamations ; aller voir un professeur pour discuter de ses résultats ; pour réparer une injustice ; parce qu'on n'a pas compris ; on a oublié de faire un devoir etc…

- Les jeux de rôle

Ils consistent à faire jouer, des rôles inhabituels, à des participants d'un groupe devant les autres, de façon à leur faire prendre conscience des motivations et modes de pensée différents et développer leurs facultés de compréhension et d'adaptation. Pour organiser un jeu de rôle il faut :

- déterminer les éléments principaux de la situation de départ : lieu, époque, personnages et rôles ;
- laisser les membres du groupe se proposer volontairement pour les rôles à tenir ;
- laisser la place à l'improvisation.

Après l'improvisation, l'animateur interroge les acteurs et les spectateurs sur leur ressenti, sur ce qui les a frappés, les réparties adaptées ou pas, les idées constructives etc.

Il est intéressant de faire jouer aux étudiants des rôles d'enseignant qui essaie de faire passer une idée ou une explication, d'animateur de projet qui explique sa méthode, de chercheur qui expose ses résultats, de gestionnaire qui présente ses objectifs, de secrétaire qui essaie de cerner la problématique et de répondre aux étudiants, de journaliste qui interviewe un chercheur.

3) Leader et communication

- Définition de la communication

D'après le dictionnaire « Le petit Robert », la communication signifie la transmission d'une nouvelle ou d'une information d'une personne à une autre, mais aussi le partage de cette information. La communication nécessite donc l'établissement d'une relation avec la personne avec laquelle on communique. Mais la communication se dit aussi des moyens techniques avec lesquelles on communique. « La communication c'est la transmission d'informations d'un émetteur vers un récepteur par le moyen d'un canal. Cette transmission implique l'existence d'un code , d'une part, et , d'autre part, la réalisation de deux opérations : l'encodage et le décodage ; tout en tenant compte de la nature des interactions qui se passent pendant la communication et aussi des formes de réaction au massage et du contexte dans lequel se passe la communication » Alex Mucchialli * : Alex Mucchielli est professeur de sciences de l'information et de la communication à l'université Paul-Valéry-Montpellier-III. Il a publié de nombreux ouvrages qui en développent les concepts théoriques et les applications pratiques. Il est également l'auteur, dans la même collection, d'un ouvrage consacré à La psychologie sociale

De Saussure a montré que l'acte de communication est analogue à un circuit où sont associés une image acoustique et un concept. Chez l'émetteur, le concept se transforme en image vocale, le récepteur reçoit cette image comme image acoustique, cette dernière se transforme dans le cerveau du récepteur en concept. Ainsi chaque signe linguistique est une association de signifiant et de signifié.

De sa part Jakobson : Roman Ossipovich Jakobson (11 octobre 1896 - 18 juillet 1982) fut un penseur russe qui devint l'un des linguistes les plus influents du XX^{e} siècle en posant les premières pierres du développement de l'analyse structurelle du langage, de la poésie et de l'art. a montré que la communication linguistique produit six fonctions :

- Fonction référentielle (ou dénotative) : le message est centré sur le référent, le sujet même du message. Le langage décrit le monde ; il s'agit bien souvent de la fonction primordiale du langage.
- Fonction expressive: le message est centré sur l'émetteur.
- Fonction conative : le message est centré sur le destinataire. Il peut s'agir d'un message *performatif* : le message peut faire naître un certain comportement chez l'interlocuteur.
- Fonction métalinguistique : le message est centré sur le langage. Le langage sert à parler de lui-même. Les usagers habituels de la fonction métalinguistique du langage sont, par exemple, les linguistes.
- Fonction phatique : le message cherche à établir ou à maintenir le contact. "Allô ?", "n'est-ce pas ?", etc. relèvent de la fonction phatique du langage.
- Fonction poétique : le message est centré sur lui-même, sur sa forme esthétique. Le langage joue sur son propre code.

- Les constituants de l'acte de communiquer

De cette définition de la communication, nous pouvons déduire les éléments qui constituent la communication :

- L'émetteur : c'est celui qui produit le message, il peut être un individu ou un groupe ou même un appareil technique.
- Le récepteur : tout individu qui reçoit le message et le décode en se basant sur ses capacités, son expérience et son degré d'attention. Le décodage nécessite que le récepteur connaisse au préalable le code.
- Le message : il comprend l'objet à transmettre, mais aussi le contexte de communication comme le choix du niveau de la langue et des termes et concepts employés par les membres du groupe.
- Le canal : c'est le matériel employé dans la transmission du message, il peut être vocal ou visuel (langue, gestes, texte écrit …). Le canal est influencé par plusieurs facteurs comme le temps, le lieu, la connotation, la vitesse de transmission, la surface de la salle, le nombre de récepteur et leurs places dans la salle, les medias ainsi que les gestes de l'émetteur.
- Le contexte de la communication : il s'agit des conditions matérielles, sociales, culturelles et affectives dans lesquelles se passe la communication.

- Les obstacles à la communication

Les obstacles	Les solutions
Indifférence au sujet	Faire participer les interlocuteur dans la planification et l'animation du travail
Problème de l'expérience antérieure	Relier les activités actuelles avec les activités antérieures
Manque de concentration et rêves éveillé	Employer des moyens attirants et créer une atmosphère de dialogue et de discussion
Long discours	Se concentrer sur se qui est important selon les besoins
Problème de perception	Adopter des moyens clairs et faciles à comprendre
Manque de repos	Etablir des conditions de repos psychique et corporel.
Non admiration de la personne de l'émetteur.	Focaliser sur le sujet et non sur la personne de l'émetteur.

- Les conditions d'une communication active

Pour établir une communication active il faut plusieurs conditions :

- Traiter les obstacles de la communication ;
- L'écoute mutuelle pour garantir la compréhension ;
- Le respect de l'opinion des autres et l'acception des réactions fastidieuses d'autrui ;
- Clarté du message ;

- Traiter les Feedbacks de façon à être accepté par le récepteur.

EXEMPLES DES TROIS TYPES DE FEEDBACK

ÉVALUATIF	EXPERIENTIEL	DESCRIPTIF
« L'animateur n'est pas compétent »	« Je suis mal à l'aise avec cet animateur »	« L'animateur ne m'a pas donné la parole lorsque je l'ai demandée »
« Tu te moques de moi »	« Ça me dérange quand tu ris »	« Tu ne cesse de rire lorsque je parle »
« Ta procédure était inutile »	« J'ai trouvé le temps long avec cette procédure »	« Aujourd'hui avec le code Morin on a pris plus de temps que d'habitude »
« Tu es bête comme tes pieds »	« Cela m'énerve quand tu réagis comme ça »	« C'est la deuxième fois que tu claques la porte »
« C'est très bien d'avoir fait cela »	Je suis soulagé d'avoir trouvé une solution »	Tu as utilisé le processus de solution de problème »

En résumé, le feedback est un outil de communication efficace s'il est donné de façon telle qu'il peut être accepté par le récepteur. Le feedback évaluatif risque d'être mal reçu par celui à qui il est destiné parce qu'il juge et évalue. Par contre les feedback de type expérientiel et descriptif ont des chances d'être entendus puisqu'ils sont faits à titre personnel. Ils véhiculent les sentiments et les faits observables qui pourraient être à la source du feedback évaluatif.

Éventuellement, l'utilisation de l'un ou de l'autre type de feedback procède d'une intention différenciée de mettre le foyer d'attention sur autrui, sur soi ou sur les événements compte tenu de l'effet désiré et compte tenu des conditions d'échange dans lesquelles la communication se déroule.

En résumé, l'animateur actif d'un groupe n'est pas forcément un érudite du sujet traité, mais c'est celui qui peut guider le groupe sans despotisme, il a l'art d'écouter le groupe et non pas les individus. L'animateur actif c'est celui qui emploie ses trois bras pour la coordination, la gestion et la motivation du groupe et non pas pour la domination. L'animateur du groupe est comme le chef d'orchestre symphonique, il dirige les musiciens pour qu'ils produisent une symphonie bien harmonisée, mais il corrige les fausses notes en écoutant chacun des membres de l'orchestre sans toutefois entraver le travail commun.

4) Communication et gestion des conflits

De tout ce que nous venons de voir nous pouvons conclure que la communication constitue la base de toute relation humaine. C'est la communication qui permet la persistance de ces relations tant au niveau vertical (entre le leader et le groupe) qu'horizontal (entre les membres du groupe) , nous pouvant même dire que la plupart des problèmes qui entravent la vie et le fonctionnement du groupe reviennent à la défaillance ou la coupure de la communication. Pour cela le leader est appelé à adopter différents styles de dialogue pour qu'il parvienne à accomplir ses fonctions d'animateur , de dirigeant et de facilitateur ; et pour qu'il puisse conserver l'unité du groupe qu'il gère. Il est aussi appelé à comprendre les causes des problèmes et la façon de gérer les conflits qu'ils engendrent.

a) Résoudre les problèmes et gérer les conflits

Avant d'entamer les techniques de gestion des conflits, rappelons que les différences est un phénomène social dans tous les groupes. Puisque le groupe est un ensemble d'individu, et puisque les besoins et les objectifs de ces individus diffèrent, et puisque l'individu doit s'adapter aux objectifs communs, les membres du même groupe se trouvent en situation d'opposition et de conflit entre eux d'une part et entre chacun d'eux et le groupe comme structure d'autre part. La différence est un phénomène bénéfique pour le groupe tant qu'elle aide à la création de nouvelles pensées et à structurer les efforts du groupe, mais elle peut menacer la vie du groupe et détruire sa production s'elle se transforme en conflit. On peut classer les conflits dans le groupe en plusieurs genres :

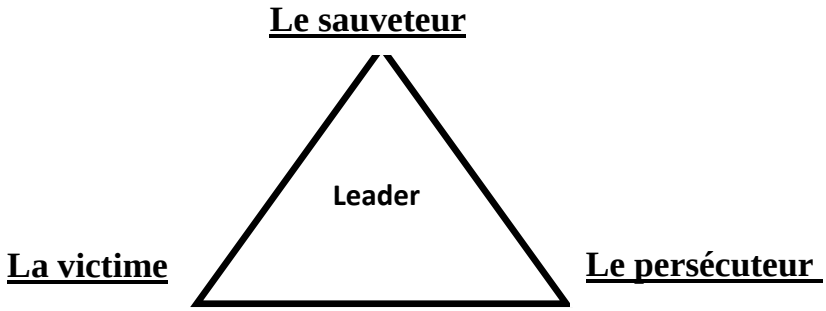
- Du coté des acteurs : on distingue entre trois genres de conflits ; conflit entre individus, conflit entre sous-groupes et conflit entre le groupe et un individu définit. Le leader doit connaître le genre de conflit auquel il a affaire pour qu'il puisse le résoudre ou le gérer.
- Du coté du sujet de conflit : on distingue trois genres de conflits ; conflit des intérêts, conflit des besoins et confrontation d'opinions.

Les causes des conflits au sein d'un groupe diffèrent selon sa structure et selon la méthode avec laquelle le leader gère les échanges. En général nous pouvons les classer comme suit :

- Conflit d'ordre organisationnel : il est causé par l'interférence des rôles, des tâches et des responsabilités ce qui entrave la clarté des engagements et des devoirs de chacun des membres du groupe. Les causes organisationnelles comprennent aussi la non clarté des contrats et des règles du travail ce qui affecte les relations entre les individus.
- Conflit d'ordre communicatif entre les membres entre eux ou entre le leader et le groupe. Ce genre de conflit est causé par une défaillance de la communication ou de l'un de ses constituants ce qui touche la clarté du message et pousse le récepteur à l'interpréter subjectivement.
- Conflit d'ordre structurel : dans ce cas la structure du groupe soufre d'un manque d'homogénéité tant au niveau d'appartenance qu'au niveau des objectifs et des

besoins ce qui engendre des coalitions et des sous-groupes opposés qui gênent toute coordination et toute collaboration à cause de l'agressivité et des rivalités entre les membres du groupe.

- Conflit causé par le style de direction : le style autoritaire produit l'agressivité, l'hypocrisie et l'arrivisme ; le style laisser-faire produit l'anarchie et la dispersion des efforts.
  Conflit trouvant son origine dans la nature des individus : ainsi on parle du triangle « dramatique » comme le montre le schéma suivant :



Donc la gestion des conflits est l'une des tâches principales du leader car cette tâche assure la collaboration des membres du groupe. Mais la façon de gérer un conflit varie selon le contexte et les individus concernés. En général, on peut résumer les étapes du traitement d'un conflit comme suit :

- Connaître le problème, les événements et les actes qui l'ont causé abstraction faite des intentions et des interprétations émises par les parties. Quel sont les éléments du problème ? Quel impact a t-il sur la vie du groupe ? Quelles sont les parties concernées directement par le problème ? Ces questions permettent au leader de traiter le problème sans qu'il risque d'être partial.
- Définir les revendications de chaque partie ce qui lui permet de connaître les objectifs de chacun et leur point d'intersection et facilite la possibilité du rapprochement entre les points de vue.
- Evaluation du poids du conflit et adopter une méthode analytique permettant de subdiviser le problème en sous-problèmes ou chercher une autre méthode dans le cas des problèmes complexes qui nécessitent plusieurs audiences de dialogue.
- Etablir un plan de gestion de conflits où sont précisés les étapes de leur traitement et la méthode d'exécuter ce dernier, soit à travers une rencontre direct entre les parties ou à travers une médiation préliminaire. Il est préférable aussi de désigner la personne qui réglera le conflit, celle-ci peut être le leader lui-même ou une personnalité qui a plus de chance de résoudre le problème. Il faut préciser aussi s'il y a possibilité d'établir un chronogramme des étapes du règlement du problème et de la façon de le résoudre : s'agit-il d'un accord écrit ou d'un arrangement à l'amiable ou d'une réconciliation ?...etc.

- Faîtes en sorte que le règlement du conflit passe par la communication entre les parties, et assurer l'écoute mutuelle entre elles ensuite vérifier si les deux parties ont comprit la solution et s'y sont engagées d'une façon irréversible.

En conclusion, nous pourrons dire que c'est le règlement du conflit au sein des groupes qui garantie l'atteinte des objectifs et la réalisation des projets communs. La gestion efficace du conflit apaise les tensions et donne aux échanges une chaleur humaine qui assure la collaboration et l'unité du groupe, cette finalité n'est possible que par le dialogue et la négociation.

b) Le dialogue : les règles et les styles

« Quand s'instaure les différences face à un problème quelconque, et quand ces différences s'intensifient, on adopte souvent trois sortes de style : le dialogue, la cohabitation ou la guerre. Mais le meilleur de ces moyens est le dialogue. On commence par un premier dialogue s'il réussit, l'accord s'instaure à la place du désaccord, si c'est le contraire, nous serons obligés d'entamer le dialogue une deuxième et une troisième fois jusqu'à la réalisation d'un accord. Pendant ces séances de dialogue, il s'établit une atmosphère de paix et de cohabitation, mais la différence pourra atteindre un degré où le dialogue et la coexistence ne suffisent pas ce qui laisse la place à la guerre. Mais si les deux parties désirent vraiment trouver une solution par le dialogue, ils arrivent surement à un accord. »Aboubakr Elazaoui, revue des sciences de l'éducation, n°15, 2004, page 175.

Ce paragraphe montre que le dialogue est le contraire direct du conflit, il est la pierre angulaire dans le processus de gestion des conflits. Le dialogue dans sa signification première est un acte de parole qui nécessite deux parties l'un d'eux émet une thèse et l'autre présente une antithèse, le désaccord entre eux se dissipe par la persuasion. Ainsi le dialogue en tant qu'acte de parole se fonde sur des règles logiques, éthiques et législatives. Il suppose l'acception d'autrui et de son droit à la différence, et aussi le respect mutuel malgré la divergence des points de vue. En résume les règles d'un dialogue positif dans les points suivants :

- Se concentrer sur le sujet du dialogue ;
- La clarté du langage de sorte qu'il ne permet pas d'interprétation ;
- Ne pas interpréter l'opinion de l'interlocuteur pour lui attribuer un sens autre que celui qu'il veut dire ;
- Ecouter positivement l'interlocuteur et ne pas l'ignorer ;
- Eviter le style blessant, satirique ou péjoratif ;
- Eviter l'énervement, le haussement de voix et parler d'une voix calme et posée ;
- Adopter un style persuasif à la place de l'argument de pouvoir ;
- Considérer que le but du dialogue n'est pas vaincre l'autrui mais arriver à la vérité ;
- Il faut être prêt à renoncer à son opinion si le dialogue démontre qu'elle n'est pas valable.

Donc accepter le dialogue c'est être prêt à cohabiter avec autrui, le leader est un homme de dialogue parce qu'il est d'emblée un homme de communication. C'est pour cela que la réalisation de sa tâche suppose qu'il prépare les conditions morales et matérielles d'un dialogue constructif.

c) La négociation

La négociation est une forme spécifique de dialogue, elle est l'un des mécanismes que le leader adopte que se soit dans sa relation avec les membres de son groupe ou pendant sa représentation du groupe auprès des établissements et des autres groupes. Mais la négociation se distingue du dialogue par le fait qu'elle doit aboutir à un accord à travers la concession et le rapprochement des points de vue des deux parties. La négociation peut être interne ou externe. Dans le premier cas, le leader négocie avec son groupe la gestion d'une activité ou le pilotage d'un projet. Dans le deuxième cas, il négocie avec les autres établissements et les autres groupes. La négociation nécessite les éléments suivants :

- Le sujet de négociation (partenariat, accord, projet…) ;
- Un contexte : c'est le cadre général qui délimite la négociation, ce contexte pourra être social, éducatif…etc., il permet au négociateur de l'utiliser comme référence pour réussir sa mission ;
- Les enjeux : ils signifient les éléments qui ont un poids dans la négociation de sorte qu'ils imposent à l'autre partie d'accepter les conditions du négociateur ;
- La force des parties dans la négociation : elle signifie la position et le poids de chaque partie pendant la négociation. Puisque la position de dialogue est une position de face à face, l'acceptation ou le refus des conditions présentées par l'autre est relatif à sa force dans le dialogue. Rappelons que la force du leader comme négociateur se fonde sur les relations qu'il a avec les membres de son groupe ;
- Les négociateurs : se sont les personnes qui se trouve dans une situation d'interaction qui se manifeste dans des comportements verbaux et non-verbaux, la partie négociatrice peut être un individu ou un groupe de personnes représentants leurs camardes

Dupont et Christophe définissent les qualités du bon négociateur comme suit :

- Pressentir les positions qui mènent à la négociation ;
- Distinguer ce qui est négociable de ce qui n'est pas négociable ;
- Le négociateur prépare le terrain pour qu'il soit en position de force ;
- La préparation sérieuse de la négociation ;
- Elever le niveau des revendications ;
- Le contrôle de l'organisation et des opérations nécessaires au dialogue ;
- Etre conscient des limites et des tâches qui lui sont délégués que se soit en tant qu'individu ou membre d'un groupe négociateur ;

- L’emploi efficace des techniques, des tactiques et des manœuvres de négociation ;
- L’emploi des techniques de communication et d’argumentation de façon constructive ;
- L’analyse et l’évaluation.

De tout cela, nous concluons que le leadership a plusieurs champs d’action, et le bon leader c’est celui qui peut diriger le groupe sans être autoritaire. C’est celui qui peut transformer le rang de leader en responsabilités, il est toujours conscient que sa valeur provient de son groupe et que son existence est conditionnée par l’existence de ses collaborateurs.

V. Piloter un projet

Le travail en projet permet à tous les membres du groupe de participer, par conséquent, le projet permet à toutes les intelligences de s’exprimer à travers les différents domaines où chacun peut se reconnaître (planification, leadership, organisation, pratique…). Le projet permet aussi de détruire les remparts qui peuvent exister entre les membres du groupe à cause de l’individualisme. Mais le projet ne peut atteindre les objectifs attendu si on ne l’a pas bien préparé de sorte qu’il réponde aux besoins sociaux du groupe. Le projet est un programme volontaire constitué d’un ensemble d’opérations homogènes qui vise à obtenir de bons résultats dans le domaine concerné, c’est un plan de long ou moyen terme constitué d’activités et de tâches auxquelles participent un ensemble d’acteurs dans sa conception, sa préparation, sa réalisation et son évaluation. Ces acteurs ont une relation de partenariat, de collaboration… Le projet social vise principalement la hausse de la productivité et du rendement ainsi que l’amélioration des conditions de travail afin de réaliser le développement local durable.

Nous pouvons résumer les étapes d’un projet social comme sur le tableau suivant :

Les étapes	Les questions à poser	Les moyens de réalisation
Conception	Quel est le problème que nous voulons résoudre par le projet ?	Recherche d’Information
	Quels sont les besoin auxquels répond le projet ?	
	Quel est le produit attendu à la fin du projet ?	
	Quels sont les objectifs	Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ?

	économiques et sociaux attendus du projet ?	Combien ? Les outils de résolutions des problèmes.
	Quels sont les ressources humaines, matérielles, financières nécessaires au projet ?	
	Quels sont les contraintes qu'il faut considérer ?	
	Quels sont les stratégies choisies et les méthodes qu'il faut suivre ?	
Définir le projet	Quel est le plan d'action qu'il faut adopter ?	– Concevoir une fiche du choix de projet – Etablir un cahier des charges – Concevoir un guide d'analyse global du projet – Adopter une fiche de contrat du projet
	Ce plan est-il adéquat avec les objectifs ?	
	Ce plan est-il réalisable ?	
	Quel est le cahier des charges ?	
	Comment assurer la participation des habitants ?	
	Comment sensibiliser les habitants au projet ?	
	Quel est le contrat qu'il faut établir avec les membres du groupe ?	
Planification et construction du projet	Quel sont les étapes du projet ?	– Les documents décrivant le projet – Le plan du projet – Etablir un guide de vérification du plan de projet
	Comment organiser ces étapes ? – Qui sont les acteurs ? leurs rôles et responsabilités? – Quel est le temps nécessaire pour chaque étape ?	

	– Comment classer ces étapes selon leur priorité ? – Quel est l'évaluation attendue ?	
Exécution du projet	Comment assurer le suivi du projet ? Quels sont les indicateurs de réussite qu'il faut choisir ? Quels sont les modifications et les changements qu'il est possible d'effectuer dans une étape précise de la réalisation du projet ? Comment assurer l'harmonie entre les étapes de réalisation et les objectifs du projet ?	– Travail de groupe – Fiche de suivi – Bilan provisoire – Notes personnelles du membre pour la réalisation de projet
L'évaluation	Comment évaluer la qualité du projet et la méthode de sa réalisation ? Comment évaluer les résultats réalisés ? Comment présenter un rapport sur les étapes de réalisation du projet et ses résultats ?	– Concevoir une fiche collective pour juger le projet – Dresser une synthèse du projet.

Ces considérations nécessaires pour construire un projet exige du leader des compétences de pilotage de projets. Ces compétences sont :

- Qu'il soit capable de définir les informations nécessaires à la conception et la réalisation du projet ;
- Qu'il soit capable de mesurer la réalisabilité du projet :
- Qu'il soit capable d'établir des passerelles avec les autres ressources du projet
- Qu'il soit capable d'assurer l'adhésion des personnes visées par le projet en les responsabilisant et en assurant leur participation
- Qu'il soit capable de pressentir les potentialités du groupe ;
- Qu'il soir capable de gérer les conflits intellectuels et affectifs et les différences de désirs et des besoins ;

- Qu'il soit capable de ne pas se substituer aux membres du groupe et qu'il joue le rôle d'accompagnateur, de facilitateur et de motivateur ;
- Qu'il soit capable de renoncer à son rang de président pour devenir un membre du groupe qui dirige le gouvernail vers l'objectif et donc d'éviter à l'équipe de se perdre ;
- Qu'il soit capable d'éviter des erreurs qui font perdre au projet sa signification et sa valeur comme :
  - faire du projet un but en soi ;
  - se transformer en chef de projet et rendre les membres de simples exécutants. Dans ce cas, le projet n'est qu'un camouflage de la méthode traditionnelle. Cette erreur vient souvent de la planification technique abusive ;
  - l'absence de la personnalité de leader sous prétexte de ne pas tomber dans le directivisme ce qui peut mener à l'anarchie totale qui entrave la réalisation du projet.

La méthode de projet exige du leader une remise en cause de son image de soi et de sa représentation de l'image du membre du groupe, elle lui demande de vaincre le chef traditionnel que l'éducation social a inculqué dans sa personnalité, il est invité à se transformer en animateur, facilitateur, dirigeant qui écoute les membres de son groupe et laisse à leur personnalité la chance de s'épanouir.