



HAL
open science

Le Leadership institutionnel, vers un leadership institutionnel dans l'organisation, fondé sur la doctrine intellectuelle d'Antoun Saadeh

Wissam Samia

► **To cite this version:**

Wissam Samia. Le Leadership institutionnel, vers un leadership institutionnel dans l'organisation, fondé sur la doctrine intellectuelle d'Antoun Saadeh. Economies et finances. Université de Picardie Jules Verne, 2021. Français. NNT : 2021AMIE0049 . tel-03828735

HAL Id: tel-03828735

<https://theses.hal.science/tel-03828735>

Submitted on 25 Oct 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Thèse de Doctorat

*En Sciences Economiques
Spécialité : Economie*

présentée à l'Ecole Doctorale en Sciences Humaines et Sociales

de l'Université de Picardie Jules Verne

par

Wissam SAMIA

pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Picardie Jules Verne

***Le Leadership Institutionnel, vers un leadership institutionnel
dans l'organisation, fondé sur la doctrine intellectuelle
d'Antoun Saadeh***

Soutenue le 17 juin 2021 après avis des rapporteurs, devant le jury d'examen :

M. Xavier RICHET , Professeur émérite, Université de la Sorbonne nouvelle	Président
M. Éric MAGNIN , Maître de Conférences HDR, Université de Paris	Rapporteur
M^{me} Tsvetelina MARINOVA , Maître de Conférences HDR, Nouvelle Université Bulgare	Rapporteur
M. Jérôme MAUCOURANT , Maître de Conférences HDR, Université Jean Monnet	Examineur
M. Pencho PENCHEV , Professeur, University of National and World Economy, Bulgaria	Examineur
M. Kiril TOCHKOV , Professeur, Texas Christian University, USA	Examineur
M^{me} Claudia JEFFERIES , Maître de Conférences, City University of London	Invité
M. Adrien FAUDOT , Maître de Conférences, Université Grenoble Alpes	Invité
M. Nikolay NENOVSKY , Professeur, Université de Picardie Jules Verne	Directeur de thèse

L'Université de Picardie Jules Verne n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Résumé

Pionnier de la renaissance moderne dans le monde arabe, Antoun Saadeh est né en 1904 au Liban.

Il passe une part de sa jeunesse à l'étranger.

De retour dans son pays, en 1930, il entame des prises de contacts dans le milieu étudiantin pour fonder, en 1932, le Parti Syrien Nationaliste-Social, ouvrant la voie à une nouvelle conception de nationalisme dans le monde arabe.

Pour lui, la nation serait l'unité de vie d'un groupe de gens dans un milieu géographique bien déterminé.

Sa « philosophie » se fonderait, ainsi, sur l'interaction permanente entre le matériel et le spirituel et s'appellerait le « matério-spiritualisme », « al-madrahiyya ».

Il a aussi ouvert la voie à une « nouvelle » terminologie qui serait au service de cette « nouvelle idéologie ».

Saadeh a établi une approche économique originale, cette économie qualifiée de nationale est basée sur la production, une production spirituo-matérielle, où la répartition de ses profits est relative à la contribution de ses producteurs. Sa valeur ajoutée était d'établir ses idées dans des institutions.

Notre auteur fut exécuté le 8 Juillet 1949 par le gouvernement libanais.

Mots Clés

Antoun Saadeh, Economie, Institutions, Leadership, Leadership Institutionnel, Nation, Nationalisme, Nationalisme-social, Production, Economie nationale, Organisations, Histoire de la pensée, Liban, Syrie.

Abstract

A pioneer of the modern renaissance in the Arab world, Antoun Saadeh was born in 1904 in Lebanon.

He spent part of his youth abroad.

Back in his country, in 1930, he started to make contacts in the student environment to found, in 1932, the Syrian Social-Nationalist Party, opening the way to a new conception of nationalism in the Arab world.

For him, the nation represents the unity of life of a group of people in a well-defined geographical environment.

His philosophy would, thus, be based on the permanent interaction between the material and the spiritual, and would be called « Material-Spiritualism » (« al-madrahiyya »)

He also paved the way for a « new » terminology that would serve this « new ideology ».

Saadeh established an original economic approach, this economy described as national is based on production, a Material-Spiritualism production, where the distribution of its profits is relative to the contribution of its producers. His added value was to establish his ideas in institutions.

Our author was executed on July 8, 1949 by the Lebanese government.

Keywords

Antoun Saadeh, Economy, Institutions, Leadership, Institutional Leadership, Nation, Nationalism, Social-Nationalism, Production, National Economy, Organizations, History of thoughts, Lebanon, Syria.

À Antoine et Joumana

À Lama, Nour, Betsy, Harout, Ghadi, Heind et Tim

À la mémoire de Chahine

À la mémoire de Sobhi YAGHI, camarade, ami, grand frère, un leader institutionnel

Aux fils et filles de la vie

« Les peuples ignorants font de leurs hommes (glorieux) ce que les enfants font de leurs jouets : ils les cassent puis ils pleurent pour en demander d'autres »

Antoun SAADEH

25-8-1946

« Antoun Saadeh a donné l'impression d'un esprit réfléchi, précis, convaincu de ses possibilités et ayant longuement étudié les problèmes inhérents à la manœuvre psychologique des foules »

Archives de Ministère français des

Affaires Etrangères Levant E Syrie-Liban n 503 p .4.

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de thèse, Professeur Nikolay Nenovsky, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral et qui m'a fait partager ses brillantes intuitions. Qu'il soit aussi remercié pour sa disponibilité permanente et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigués.

Je remercie Monsieur Jérôme Maucourant, Professeur à l'Université Jean-Monnet de Saint-Étienne. Cette thèse est le fruit d'une collaboration de trois années avec lui. C'est à ses côtés que j'ai compris ce que rigueur et précision voulaient dire.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude à Monsieur Rabih Banat, professeur à l'Université Libanaise pour m'avoir donné le courage de réaliser une thèse sur Antoun Saadeh.

J'adresse tous mes remerciements à Monsieur Éric Magnin, Professeur à l'Université de Paris, ainsi qu'à Madame Tsvetelina Marinova, Professeur à la Nouvelle Université Bulgare, pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse.

Mes remerciements à Monsieur Adel Bechara, Professeur à l'*University of Melbourne*, il m'a accordé de nombreux conseils, ses livres ont formé une base référentielle importante à mon travail de recherche, dont cette thèse est l'aboutissement.

J'exprime ma gratitude à Monsieur Xavier Richet, Professeur à l'Université Sorbonne Nouvelle, à Monsieur Kiril Tochkov, Professeur à *Texas Christian University*, à Monsieur Pencho Penchev, Professeur à *University of National and World Economy* à Sofia, à Madame Claudia Jefferis, Professeur à *City University of London*, et à Monsieur Adrien Faudot, Professeur à l'Université Grenoble Alpes, qui ont accepté d'être membres du jury.

Ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien de ma famille, en particulier Antoine et Joumana, mon père et ma mère. Je suis redevable à mes parents, pour leur soutien moral et matériel et leur confiance indéfectible dans mes choix.

Ces remerciements ne peuvent s'achever, sans une pensée pour ma nation, La Syrie.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Remerciements.....	vii
Table des matières.....	viii
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE.....	5
Biographie d'Antoun Saadeh (1904-1949).....	5
CHAPITRE PREMIER.....	6
Antoun Saadeh de 1904 à 1932 (Date de la fondation du Parti Syrien Nationaliste-Social).....	6
1- Le père et la mère.....	7
2- Jeunesse et formation.....	8
3- Le premier départ pour l'Amérique Latine.....	9
4- Saadeh et les affaires publiques.....	10
5- Son retour à la patrie.....	12
6- Sa culture.....	13
7- Ses œuvres.....	14
7.1- Deux romans.....	15
7.2- « La genèse des nations ».....	16
7.3- « Al-Ta'alim al-Suriyya al-Qawmiyya al-Ijtima'iyā » (La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).....	18
7.4- « Al-Muhadarat al-'Ashr » (Les dix conférences).....	18
7.5- « Jounoun al-Khouloud » (La folie de l'immortalité).....	19
7.6- « Al-Sira' al-Fikri fi al-Adab al-Suri » (Le combat idéologique dans la littérature syrienne).....	19
DEUXIÈME CHAPITRE.....	21
Antoun Saadeh et le Parti Syrien Nationaliste-Social (1932-1949).....	21
1- La décision de Saadeh de fonder le PSNS.....	22
2- La fondation du Parti Syrien Nationaliste Social.....	23
3- Les circonstances de la fondation du Parti Syrien Nationaliste Social.....	24
4- Al-Hizb al-Suri al-Qawmi al-ijtima'i wal'akida al-Qawmiyya al 'Ijtima'iyya (Le Parti Syrien Nationaliste-Social et la Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).....	26

5- Les principes du Parti Syrien Nationaliste-Social.....	28
5.1- Les principes fondamentaux.....	28
5.2- Les principes de reformes.....	29
6- L’objectif du P.S.N.S.....	29
7- Les autorités françaises découvrent l'existence du Parti Syrien Nationaliste Social.	30
8 - Saadeh en prison.....	32
9- Saadeh en émigration forcée.....	33
10- Les déviations du Parti.....	34
11- Le retour en Syrie après l’émigration forcée, 1947-1949.....	35
12- L'exécution de Saadeh	38
DEUXIEME PARTIE.....	40
Etude doctrinale de Saadeh.....	40
CHAPITRE PREMIER.....	43
Nation et Nationalisme (al-Oumma wal-Qawmiyya)	43
1- Définition de la nation.	45
2- Définition du nationalisme.....	46
3- Nation, Nationalisme et Unité (al-Umma, al-qawmiyya, al-wahda).....	48
4- Nation, Nationalisme et Maladies sociales (Relation négative).	50
5- Dimension géographique de la nation et du nationalisme. « Al-Oumma » - « Al-Qawmiyya » - « al-Watan » (La nation, le nationalisme, la Patrie).....	56
6- La dimension sociologique et ethnique de la nation et du nationalisme.	61
Annexe 1.....	65
CHAPITRE DEUXIEME.....	67
Saadeh et les tendances nationalistes contemporaines.....	67
1- Le Syrianisme.....	69
1.1- Identification.....	70
1.2- Syrianisme et Milieu Naturel : (Dimension géographique)	70
1.3- Syrianisme et éléments humains (Dimension socio-ethnique).....	72
2- L’Arabisme	74
2.1- Nationalisme et religion	74
2.2- Nationalisme et Langue.....	76
2.3- Arabisme « illusoire » et arabisme « réaliste ».....	76
3- Le Libanisme (le Liban et le Nationalisme)	80

CHAPITRE TROISIEME.	83
L'économie nationaliste-sociale.	83
1- L'économie nationaliste-sociale.....	84
1.1- L'État.....	88
1.2- La liberté et l'individu.....	89
1.3- La démographie.	90
1.4- La culture-morale.....	91
1.5- La coopération et la bienveillance.	92
1.6- La Terre.....	94
1.7- Le capital.....	95
1.8- La production.....	98
1.9- La propriété.....	99
1.10- La catégorisation technique de la production.....	102
1.11- Le système d'intérêt.....	103
1.12- La distribution des richesses.....	104
2- Conclusion économique.....	106
TROISIEME PARTIE.....	107
Le Leadership Institutionnel.....	107
CHAPITRE PREMIER.....	108
Constat du leadership individuel.....	108
1- Le Rôle du Leadership.....	109
1.1- Le rôle des attitudes et des valeurs relatives au Leader.....	110
1.2- Le rôle de la cognition du leader.....	111
1.3- Le rôle des situations de crises.....	112
1.4- Le rôle du contexte organisationnel.....	113
1.5- Constatation.....	114
2- Le rôle de l'humeur du leader et l'intelligence émotionnelle dans le leadership axé sur la prévention et le charisme.....	114
3- Le rôle de la structure organisationnelle dans le leadership axé sur la prévention et le charisme.....	119
4- Intégration théorique d'un travail préalable sur l'émergence de comportements de leadership charismatique.....	122
5- Le développement de comportements de leadership dans les organisations.....	123

6- Extension théorique d'un travail préalable sur l'émergence de comportements de leadership institutionnel.....	123
7- Rôle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle.....	125
7.1- Introduction	125
7.2- Humeur positive et leadership charismatique.....	127
7.3- Humeur négative et leadership charismatique.....	128
7.4- Le rôle de l'intelligence émotionnelle du Leader	131
7.5- Intelligence émotionnelle et leadership orienté vers la prévention	134
7.6- Effets interactifs de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle.....	136
CHAPITRE DEUXIEME.....	141
Constat du leadership institutionnel.....	141
1- Rôle de la structure organisationnelle	143
1.1- Introduction	143
1.2- Problèmes conceptuels et définitions	144
2- Les caractéristiques du contexte organisationnel.....	148
2.1.1- Centralisation et climat de leadership charismatique.....	150
2.1.2- Formalisation et leadership charismatique	153
2.1.3- Taille de l'organisation et climat de leadership charismatique	155
2.2.1- Climat de leadership axé sur la centralisation et la prévention	157
2.2.2- Climat de leadership axé sur la formalisation et la prévention.....	159
2.2.3- Taille de l'organisation et climat de leadership axé sur la prévention	160
L'institution chez Saadeh	161
1- Al-ZAAMA, le Leadership.....	162
2- L'organisation constitutionnelle.....	164
3- Les institutions du PSNS.	164
3.1- Les présidents du Parti	166
4- La conscience institutionnelle.....	167
5- La structure institutionnelle du PSNS	168
5.1- La direction communautaire (Al-Moudiriyya).....	169
5.2- Le bureau exécutif (Al-Mounafaziyye).....	170
5.3- La direction centrale (Al-Markaz)	170
6- L'appartenance institutionnelle.....	171
7- L'organigramme du PSNS.....	171

8- La sélection	173
9- L'importance des institutions.....	173
9.1- L' unité de direction.....	174
9.2- L'unité du travail	175
9.3- L'utilisation des expériences	175
10- Actions institutionnelles	175
11- Constatation institutionnelle	176
12- Le vocabulaire institutionnel dans le discours de Saadeh	176
12.1- Tableau 1	179
12.2- Tableau 2	180
13- Observations et analyse	181
Conclusion Générale	183
Bibliographie	185

Introduction

Les études institutionnalistes et de leadership sont, jusqu'à nos jours, rares dans le monde arabe. Une telle étude aiderait à l'élaboration des recherches dans ce cadre, devenu important pour une meilleure compréhension des différents messages, tant au niveau du contenu qu'au niveau de la forme et de la procédure managériale.

La montée des approches d'extrême droite en Europe et l'ascension des doctrines du « nationalisme catastrophique » rend inévitable une « nouvelle » approche du nationalisme, sans oublier l'approche « wahhabite » de l'Islam, une approche qui nous a coûté cher dans la région du croissant fertile, la Syrie naturelle, et qui, de même, coûtera cher au monde entier.

Pourquoi est-ce Antoun Saadeh-même qui est choisi comme sujet de cette étude ?

Nous estimons que Saadeh mériterait d'être étudié dans le cadre des études institutionnalistes pour plusieurs raisons, car :

Au niveau culturel, Saadeh a engendré un mouvement philosophique, idéologique important dans la région Syrienne.

Au niveau de la terminologie et de la méthode d'expression, il a ouvert une nouvelle voie, comme on le verra plus tard.

Antoun Saadeh a été occulté pour diverses raisons ; peut-être est-ce essentiellement dû à la guerre qu'il a déclarée aux « exploiters du peuple », de différentes manières. Toutes les institutions œuvrant dans sa patrie avaient intérêt à le mettre dans l'ombre, prenant ainsi une position défensive à l'égard d'une idéologie qui menacerait à la fois le système confessionnel, le féodalisme religieux et économique, les égocentristes et tous ceux qui proclamaient un nationalisme qualifié par notre auteur d'« illusoire », et qui allait à l'encontre du « Syrianisme ».

Le Parti Syrien Nationaliste Social, que Saadeh a fondé et dont il fut « Leader », assumerait une certaine responsabilité à ce sujet. Saadeh qui voulait établir une renaissance pour toute sa nation, fut « monopolisé » par Le PSNS et considéré comme « Leader » propre à des gens qui y adhèrent.

Le côté « pensée » et « théorique » (si l'on peut s'exprimer ainsi), de la doctrine de notre auteur n'a pas été bien mis en valeur par le Parti, les études à propos de sa pensée économique et

institutionnelle sont rares. Et ce dernier n'a pu mettre sur pieds « ces institutions qui allaient organiser les forces de la nation ». Les raisons ? Certaines reviendraient au peuple, et d'autres au Parti lui-même. Le propos de cette thèse n'étant pas celui-ci, on ne peut étudier ce phénomène en profondeur.

C'est alors une volonté de mettre en lumière l'un de nos penseurs du vingtième siècle, et dans une phase de notre histoire où la place de la pensée est occupée, malheureusement, par une sauvagerie qui découlerait de temps révolus.

Parler d'un « unificateur » dans une période de division et de déchirement, et d'un pionnier de la laïcité à une époque où le confessionnalisme est alors à son apogée, pourrait susciter des réactions contradictoires : pour certains, ce serait ridicule car ressemblant à un cri quasi-inaudible dans le désert ; pour d'autres, ce serait indispensable pour les « remèdes » qu'il porte.

Dans une période où chaque confession réclame ses « droits », sans épargner aucune arme, de la politique à la tuerie dans ses aspects les plus « civilisés », un adage de Saadeh attirerait l'attention : « l'hostilité est l'oxygène de tout nationalisme religieux ».

Un peuple toujours menacé d'une guerre infernale, est appelé à se référer à des réflexions dignes d'être étudiées.

Le nombre des penseurs auxquels on pourrait avoir recours dans les temps sombres, n'est pas à négliger.

Parmi eux figure Antoun Saadeh. Notre étude intitulée : « Le Leadership Institutionnel, vers un leadership institutionnel dans l'organisation, fondé sur la doctrine intellectuelle d'Antoun Saadeh » s'est basée essentiellement sur l'analyse thématique. J'espère que cette thèse pourra apporter des réponses aux questions suivantes :

- La conception économique de Saadeh est-elle fiable ?
- Comment le concept de Leadership Institutionnel se révèle-t-il au niveau du PSNS ?
- Comment cette approche institutionnelle peut être utile au niveau organisationnel dans la région Syrienne ?

Trois parties, chacune constituée de deux chapitres, forment l'ensemble de cette thèse.

La première est une biographie de Saadeh. Elle semblerait bénéficier d'une certaine ampleur par rapport à l'ensemble du travail : c'est parce que j'ai constaté que notre auteur n'était pas bien connu dans le milieu universitaire français en général, et surtout dans le milieu où cette recherche a été élaborée.

La deuxième partie porte sur l'étude thématique de la nation et du nationalisme dans le discours de Saadeh. Ce thème constitue l'axe de la pensée de notre auteur ; cette partie portera aussi une présentation de sa pensée économique, ce qui expliquerait l'importance accordée à cette partie, lui consacrant plus d'un tiers de ce travail.

L'on pourrait tomber, au début de cette partie, sur une multiplicité de citations qui nous laisseraient croire que ce n'est qu'une simple reproduction de ce que notre auteur avait écrit. Mais ceci nous a aidés à mettre en relief des paroles de Saadeh dans le domaine du thème choisi.

En plus de sa fondation d'une nouvelle Doctrine dans le monde arabe, Saadeh a ouvert la voie à une nouvelle terminologie et à une nouvelle méthode d'expression et d'argumentation, un vocabulaire spécifique serait alors à la disposition d'une « renaissance » qui bouleversera beaucoup de concepts et de méthodes d'argumentation et même d'actions politiques.

Dans un monde où « l'anarchie » se manifestait sur le plan national et politique, et où les termes –en langue arabe- étaient utilisés d'une façon vague, arbitraire et même contradictoire, notre auteur établit une base langagière : « A chaque mot sa signification » ; et « définir, c'est la condition de la clarté ».

Un adversaire, Kamal al-HAJE, ne cache pas son appréciation : « pour la première fois, nous voyons une tentative philosophique de définir les concepts politiques. C'est ce qu'on doit à SAADEH. Pour la première fois, des concepts tels que nationalisme, nation et patrie, auront une définition philosophique fondée sur la clarté. »¹

Quant à la troisième et dernière partie, elle est une étude institutionnelle de Saadeh et de ses procédés managériaux et organisationnels, concept du « Leadership Institutionnel ». Peut-être faudrait-il, dans un prochain temps, approfondir l'étude sur les changements structurels qui sont

¹ Al-Haje, K. (1974). Mujaz al-falsafa al-Lubnaniyya (traité de la philosophie libanaise). p.613.

les fruits du système institutionnel du PSNS au sein de certaines communautés dans lesquelles le parti a joué un rôle essentiel quant à leur développement.

PREMIERE PARTIE

Biographie d'Antoun Saadeh (1904-1949)

CHAPITRE PREMIER

Antoun Saadeh de 1904 à 1932 (Date de la fondation du Parti Syrien Nationaliste-Social)

Antoun Saadeh naquit le premier Mars 1904 à Dhûr al-chuwayr, un village du Metn au Mont-Liban.

1- Le père et la mère.

Khalil Saadeh, le père d'Antoun, fut l'un des pionniers de la renaissance arabe moderne ; il fit ses études primaires à l'école américaine de son village natal, Dhûr al-Chuwayr. Il s'inscrit ensuite au Collège Syrien évangélique (aujourd'hui l'Université Américaine de Beyrouth « AUB ») où il obtiendra un diplôme de médecine en 1883.

En 1884, Khalil Saadeh a collaboré avec le Cheikh Ibrahim al-Yâzigî et le Docteur Ismira Zalzal, à la rédaction de la revue al-Tabib (Le médecin).

Il était engagé politiquement et « fut obligé en 1909, suite à une lettre ouverte qu'il a fait publier dans le journal « Lisan al-hal », de quitter son pays pour l'Égypte après avoir été l'objet d'un complot que des gens, connus par leurs services à l'étranger, avait monté contre lui »².

Il publia plusieurs ouvrages dont les plus célèbres sont : le Dictionnaire anglais-arabe, les deux Romans : Cléopâtre (en anglais) et l'Emir Syrien, et la traduction en arabe de l'Épître de Barnabé.

Khalil Saadeh passera le reste de sa vie à l'étranger (en Argentine et au Brésil), où il aura à s'intéresser à la vie sociale et aux affaires nationales. Il fut membre de plusieurs associations, fonda le « Parti Démocratique National » et édita « al-Majalla » (La Revue) et « al-Jarîda » (Le Journal).

Khalil Saadeh est décédé au Brésil en 1934. Faisant l'éloge du défunt, Spencer Wambray dit : « Le Brésil s'incline devant le grand homme que le monde a perdu »³

² Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : munthu al-wilâda hatta al-ta' sis Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932). p.15.

³ Jreij, G. Op.cit, p.16.

Nayfa Nousseir, la mère d'Antoun Saadeh

« Avait émigré aux États-Unis avec sa mère, à l'école de Chicago où elle fut inscrite, elle a fait preuve d'un pétitement d'esprit tel qu'un des plus importants journaux de la ville y a fait allusion, faisant l'éloge du génie et du succès de la jeune fille. »⁴

Après son retour dans la patrie, Nayfa Nousseir fit la connaissance du Docteur Khalil Saadeh ; ils se marièrent et eurent sept enfants : six garçons et une fille ; Antoun fut le quatrième.

Elle est décédée en Égypte en 1913.

2- Jeunesse et formation.

Antoun fait ses études primaires à l'école de son village natal avant d'accompagner son père au Caire où il poursuit ses études au Collège des Frères.

Lorsque Khalil Saadeh émigre en Argentine – après la mort de sa femme en 1913- son fils (Antoun) regagne le Liban pour continuer ses études secondaires à l'école américaine de Dhûr al-Chuwayr (1914-1915) et à l'école officielle de Brûmmana (1915-1916). Là, des camarades de classe racontent qu'à l'occasion de la fin d'année scolaire, le jeune homme refuse la demande de son instituteur de hisser le drapeau Ottoman symbolisant à ses yeux l'occupation étrangère. Ce refus fut le premier signe de la naissance de son sentiment national.

Gibran Jreij raconte cette histoire ainsi :

« Son maître Wadi' Saad pensait l'honorer en lui confiant la tâche de porter le drapeau ottoman à la tête des élèves qui sortaient pour accueillir Jamal Bacha qui visitait l'école à la fin de l'année scolaire ; Antoun a déçu son maître, en jettent le drapeau par terre et se retirant ensuite afin de se réfugier dans sa chambre. En réponse à son maître qui lui demandait les raisons de son geste, le jeune élève dit : « Je ne me range pas sous le drapeau de quelqu'un qui a fourvoyé de l'honneur de ma nation ». Le maître, ajoute Gibran Jreij, respecta en lui cette noblesse et le dispensa de cette tâche ».⁵

⁴ *Ibid*, p.17.

⁵ Jreij, G: Op.Cit., p.36.

A la fin de la première guerre mondiale, Antoun Saadeh fit descendre le drapeau ottoman et le déchira en morceaux.

Un troisième incident nous prouve que le sentiment « national » fut précoce chez Antoun Saadeh ; avant son départ pour l'Amérique Latine, le jeune homme se rendait chez le Doyen de la Faculté de médecine dentaire de l'Université Américaine de Beyrouth pour récupérer une somme d'argent qu'il lui avait confiée. Dans le bureau du Doyen se trouvaient quelques personnalités politiques qui discutaient des questions du moment ; il s'agissait d'une commission américaine qui devait se rendre en Syrie pour effectuer une enquête populaire concernant le choix du pays mandataire ou protecteur ; les opinions étaient divergentes : certains préféraient la France, d'autres optaient pour la Grande Bretagne ou les États-Unis. Quelqu'un proposa alors de prendre « le jeune homme » pour arbitre afin de mettre fin à une discussion qui s'échauffait ; il se tourna vers lui, disant : « et toi, jeune homme, quel pays préfères-tu ? » Et le jeune homme de répondre : « Je préfère un Etat de chez nous ». Les personnalités présentes furent étonnées par une réponse inattendue. La personne qui lui avait posé la question s'avança vers lui, le félicita pour sa réponse et lui demanda son nom et celui de son père, lui présentant sa carte de visite dont il pourrait se servir au cas où il en aurait besoin ; la carte était celle de Omar Daouk, Président du Conseil municipal de Beyrouth.

Plusieurs facteurs ont contribué à la naissance d'un tel sentiment que la guerre (1914-1918) et la famine ont exacerbé.

3- Le premier départ pour l'Amérique Latine.

Au début de l'année 1920, Antoun Saadeh quitta son pays pour les États-Unis d'Amérique, d'où il s'est rendu, en Février 1921, au Brésil où son père s'était installé après avoir quitté l'Argentine. Il a collaboré avec son père à la rédaction du journal « al-Jarida » et de la revue « al-Majalla ».

Son premier article fut publié dans « al-Jarida » à Sao-Paolo, le 4 Juin 1921 sous le titre « Amal-al-watan » (Les espoirs de la patrie) ; il avait alors 17 ans. Dans cet article nous lisons :

« ...ainsi ce n'est pas celui qui envoie des protestations à la Société des Nations qui accède à l'indépendance, mais celui qui procède à des actions qui obligent cette dernière à reconnaître son indépendance. ... Il est temps que le peuple Syrien comprenne que l'indépendance ne lui sera pas

accordée par hasard ; mais qu'elle dépend plutôt de la capacité du peuple à se libérer en résistant à celui qui souhaite le coloniser et l'asservir. Si le peuple en était capable, il résisterait fermement et énergiquement à la colonisation, sacrifiant tout ce qu'il possède pour l'indépendance. ... Le peuple Syrien endure de la part des protecteurs colonialistes, l'humiliation, la pauvreté et l'insulte ; il attend l'aide des frères émigrés. Nous montrons-nous avarés envers lui, prenant sur notre compte l'égoïsme, la lâcheté et la trahison de la patrie ? Assistons-nous à la souffrance de la patrie comme à une tragédie de théâtre ? Est-ce cela le devoir patriotique ? »⁶

4- Saadeh et les affaires publiques.

Outre ses activités nationales à travers les journaux et les revues à la rédaction desquels il a participé au Brésil, Antoun Saadeh militait dans les rangs des associations et des partis auxquels il avait adhéré et dont, pour certains, il était le fondateur.

En 1925, il adhère à la loge de « l'Atelier Maçonique de l'Étoile de Syrie »⁷ pour « le service de la cause nationale ». Dans une lettre adressée au vénérable de la loge et à ses membres, dans le journal « al-Qalam al Hadidi' », il explique les raisons de sa démission advenue en 1926 :

« Ce qui a hâté mon adhésion et celle de plusieurs autres à la loge de « L'Etoile de Syrie » était le service de la cause nationale, mais la logique utilisée dans cette association, la divergence par rapport à la politique, a anéanti nos plus grands espoirs... comme j'étais, avant tout, un homme politique, je me suis adonné à la politique en dehors de la loge ».⁸

Il paraît que durant la période de son adhésion à la Maçonnerie, Antoun Saadeh avait fondé une association secrète « Jam'iyyat al-chabiba al-sûriyya al-fida'yya » (« L'Association de la Jeunesse Syrienne de Rédemption ») devenue en 1925 « al-rabita al-wataniyya al-sûriyya » (La ligue Nationale Syrienne). Il voulait que

« Cette association s'élargisse secrètement et s'étende à l'ensemble de la patrie pour rassembler la jeunesse et l'orienter vers des actions sérieuses et vers la révolution ».

⁶ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.21.

⁷ « L'Etoile de Syria » est le nom de l'Atelier maçonnique au Brésil.

⁸ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.132.

Dans une lettre adressée à Soleiman Youssef Azzam⁹, un ami de son père, Antoun Saadeh écrit :

« ... Après beaucoup de difficultés, j'ai réussi à réunir autour de moi un petit groupe de nationalistes (wataniyyin) qui ont accepté de former une association de ce genre, cependant, vous savez, Monsieur, mieux que moi, combien l'ostentation est importante dans notre organisation (société) ; en conséquence mes camarades de l'association ont tenu à se manifester rapidement et à accomplir des actions apparentes que je n'ai pas trouvées convenables ou utiles, la plupart n'écoutaient pas la voix de la logique et ne connaissaient pas les méandres de la politique et son cours. Leur comportement m'a obligé à démissionner et le plus grand nombre de ceux sur qui on comptait dans l'administration ont fait de même. »¹⁰

Après la démission de Saadeh, ses camarades ont renommé « L'Association de la Jeunesse Syrienne de Rédemption », « La Ligue Nationale Syrienne ». Ils essayèrent de reprendre contact avec Saadeh à plusieurs reprises, réticent tout d'abord, il finit par céder, « vu leur insistance et le nombre des médiateurs », et rejoignit la Ligue.

En Novembre 1926, la Ligue organisa une fête, Saadeh y prononça le discours officiel. Cependant, il quitta de nouveau la Ligue après avoir assisté à une seule réunion,

« Car, dit-il, j'ai découvert que ceux qui avaient accepté mes conditions protectrices (pour rejoindre la Ligue), l'avaient fait à titre personnel, alors que les autres membres n'étaient au courant de rien de ce qui s'était passé. Je n'ai pas voulu soulever le problème devant eux, considérant que la conséquence en allait être grave. Cette découverte m'a donc amené à me retirer définitivement de cette association. »¹¹

Dans tous les cas, nous n'avons aucun document concernant cette association pour comparer ses principes de bases avec ceux du « Parti Syrien Nationaliste-Social » fondé par Saadeh après un long cheminement à travers les associations et les partis qu'il avait fondés ou auxquels il avait adhéré.

⁹ Président de L'association de « Sûrîya al-Jadîda » (La Nouvelle Syrie) aux Etats-Unis.

¹⁰ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.144.

¹¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.144.

Entre la « Ligue Nationale Syrienne » et le « Parti Syrien Nationaliste-Social », Saadeh a fondé, à la fin de l'année 1926 - il avait alors 22 ans - un parti qu'il appela « Hizb al-Ahrâr al-Suriyyin » (le Parti des Syriens Libéraux), dont nous n'avons pas non plus de documents, à part ce qu'il en est dit dans la même lettre adressée à Soleiman Azzam :

« ... un grand nombre de nationalistes qui avaient écouté mon discours à la fête dont je vous ai parlé (la fête de la Ligue Nationale Syrienne) étaient touchés par mes propos; ils n'étaient pas membres de L'association, ils m'ont dit qu'ils étaient disposés à travailler avec moi de la façon que je trouverais appropriée... ils ont trouvé que la meilleure façon de travailler était de me charger personnellement d'élaborer les règles d'un nouveau parti politique et une charte politique pour notre action. Je leur ai demandé s'ils étaient décidés à entreprendre une action sérieuse, leur réponse fut positive. En conséquence, nous avons fondé un nouveau parti que nous avons appelé le « Parti des Syriens Libéraux » qui a suscité beaucoup d'intérêt malgré le zèle et la situation de ceux qui ont contribué à sa fondation... Cependant, en qualité de chef et de Leader du « Parti des Syriens Libéraux » je peux affirmer que nous sommes tout à fait prêts à prendre contact avec vous pour l'unification de nos forces... »¹²

Ce fut l'essentiel des activités de Saadeh, au Brésil, dans les domaines national politique et public; ajoutons à cela qu'il a enseigné la langue arabe à la « Faculté Nationale des Sciences et des Lettres » durant les deux années universitaires (1928-1929 et 1929-1930) qui ont précédé son retour dans sa patrie en Juin 1930 pour y fonder le « Parti Syrien Nationaliste-Social » en 1932.¹³

5- Son retour à la patrie.

Fin Juin 1930. Antoun Saadeh arrive à Beyrouth, puis s'installe à Damas en 1931, où il collabore à la rédaction du journal « al-Ayyam » (les Jours), l'organe du « Bloc National ». En outre, il enseigne l'Anglais à « al-jami'a al-ilmiyya » (Le Collège Scientifique), à Damas.

Préoccupé par l'action politique nationale, il pense que le milieu le plus propice au lancement de ses idées est le milieu étudiant libanais où ses meilleurs amis d'enfance poursuivent encore leurs études.

¹² Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1., p.144.

¹³ Ce parti est connu dans les milieux français par le Parti Populaire Syrien (P.P.S.).

Du fait qu'il maîtrise la langue allemande, Antoun Saadeh donne en 1932 quelques heures de cours à L'université Américaine à Beyrouth.¹⁴ Cette activité lui permet d'établir de bonnes relations avec les étudiants et, par la suite, de fonder le « Parti Syrien Nationaliste-Social » le 16 Novembre 1932.

6- Sa culture

Avant de discuter de la fondation du Parti Syrien Nationaliste Social, il nous faut mentionner la situation intellectuelle de Saadeh qui lui a permis d'avoir une vision globale de la vie, de l'éthique et de l'univers.

Antoun Saadeh n'a pas terminé ses études universitaires mais il a étudié, aidé par son père, plusieurs langues. Ainsi, il maîtrisait l'Arabe, le Français, l'Anglais, l'Espagnol, le Portugais, l'Italien, l'Allemand et le Russe,

« Ce qui lui a permis, grâce à ses lectures en ces langues vivantes, d'approfondir ses connaissances en sciences et pensées humaines, dans plusieurs domaines : l'histoire, la philosophie, les sciences sociales, l'anthropologie et la littérature ». ¹⁵

Ceux qui ont connu Antoun Saadeh affirment qu'il ne se séparait jamais des livres, peu importe où il allait, qu'il était très intelligent et d'une profonde culture. Pour ne pas céder à l'éloge -comme ça pourrait être le cas chez certaines personnes fascinées par sa personnalité- nous citons les témoignages de gens qui l'ont très bien connu et qui n'ont pas été membres du Parti Syrien Nationaliste-Social qu'il a fondé et dont il fut le leader.

Gibran Bakhazi qui fut le conservateur en chef de la Bibliothèque de l'université Américaine de Beyrouth, a dit, par exemple, que Antoun Saadeh « était un lecteur assidu de la bibliothèque ; il était accro à la lecture, si l'on peut s'exprimer ainsi; il ne demandait que de « gros » livres ». ¹⁶

¹⁴ Pour dissiper les ambiguïtés, Saadeh explique dans l'une de ses lettres qu'il n'a pas eu le titre de Docteur. Voir à ce sujet les « œuvres complètes », Les Lettres, Vol.2. p. 459.

¹⁵ Saadeh, A. (éd 1983). Sirat riyiida wa Sahâda (Œuvre éditée par le PSNS).

¹⁶ Cité par Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : munthu al-wilâda hatta al-ta' sis Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932). p.163.

Le Docteur Gibraïl Jabbour, quant à lui, dit :

« Ce dont je me rappelle de son caractère et de ses qualités, c'est son désir ardent de s'affirmer ; il se respectait, c'est pourquoi il avait une personnalité marquante qui lui a valu le respect et la sympathie de ceux qui l'ont connu. Sa forte personnalité s'appuyait, sur une vaste culture, bien qu'il n'ait pas de diplôme universitaire, à ma connaissance ; d'ailleurs, sa culture scientifique ne se limitait pas à un seul domaine comme l'histoire ou la politique, par exemple ; elle s'étendait à d'autres branches, comme il apparaissait à ceux qui l'ont fréquenté, Il lisait beaucoup et fréquentait beaucoup la bibliothèque et en empruntait des livres. »¹⁷

7- Ses œuvres.

Les écrits de Saadeh furent divers ; ils ont touché plusieurs domaines : la littérature, la sociologie, les essais religieux, politiques, nationalistes et autres...

Ces écrits ont pris la forme d'articles de journaux, de lettres, de discours et de livres.

Les œuvres de Saadeh ont été classées et éditées ainsi :

1. Les œuvres complètes : selon la chronologie de parution des écrits de l'auteur.
2. La Série de l'ordre Nouveau : classée selon les sujets des écrits.

Saadeh a publié de son vivant certains écrits sous la forme de livres parce qu'il les voulait ainsi.

Les œuvres posthumes sont des recueils d'articles.

Voici une présentation des œuvres de SAADEH :

¹⁷ Cité par Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : munthu al-wilâda hatta al-ta' sis Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932). p.170.

7.1- Deux romans

« Eid Saiyydat Saydnaya' » (La fête de Notre Dame de Saydnaya) et « Faji'at Hob »' (Une tragédie d'amour), ce sont ses premiers livres. SAADEH les a écrits en 1931 et ils furent publiés, pour la première fois, à Beyrouth en 1933.¹⁸

Après son retour du Brésil en 1930, Saadeh est allé à Saydnaya, près de Damas, assistera la fête de la Sainte vierge et d'après ce qu'il y a vu et senti, il écrivit son premier roman. Ce roman traite de l'histoire d'un personnage qui représente une morale noble en défendant une jeune fille agressée. En effet, par sa danse, une jeune fille avait attiré l'attention des spectateurs, et un jeune homme a commencé à la provoquer. Prenant la défense de la jeune fille, le héros défi l'offenseur ; et lors d'un duel, lui laisse la vie sauve. La jeune fille tombe amoureuse de ce valeureux jeune homme qui a sauvé son honneur et tous deux décident de se rencontrer l'année suivante puis de se marier.

Dans son deuxième roman, il s'évertue à critiquer quelques us et coutumes anciens qui submergent notre société, abandonnant plusieurs vertus nécessaires à la progression de notre mentalité.

Dans l'introduction des deux romans, Saadeh écrit :

¹⁸ A. Saadeh a offert un exemplaire de l'œuvre au Président de l'Université Américaine de Beyrouth, Pierre Dodge, qui lui a écrit une lettre de remerciement pour son livre, qui est citée par Gibran JREIJ, dans son livre « Antoun SAADEH depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) » :

« Cher honorable écrivain, Monsieur Antoun Saadeh : Je suis très heureux d'avoir reçu votre précieuse œuvre que vous avez eu la bonté de m'offrir et qui a autant de valeur à mes yeux qu'aux vôtres ; vous y êtes en effet, entré dans la littérature arabe par une porte qui reste fermée à beaucoup (d'écrivains) : le bel art du nouveau manque à la langue (arabe) alors qu'elle est en une phase d'évolution et de renaissance. Tout ceci me pousse à croire que votre nouveau livre, de par son sujet et son style, va acquérir l'approbation et le succès que je lui souhaite. Je vous félicite pour avoir réussi à cueillir le bon fruit de votre effort, je vous souhaite de le faire suivre par d'autres. Je vous remercie encore une fois, comme quelqu'un qui admire la littérature et ceux qui en portent la bannière et pour avoir voulu m'honorer (par votre offre) » Signature Pierre Dodge Président de l'Université Américaine

« Lorsque j'ai senti qu'il y avait quelque chose qui, de l'intérieur, me poussait à écrire des romans, j'avais pour but et comme objectif de décrire notre vie populaire et d'en tirer des leçons nationales et sociales »¹⁹

En ce qui concerne les romans, Abdallah Qubrusi²⁰ dit :

« J'ai moi-même, porté à la personne qui recevait de moi les lettres (de Saadeh) un roman intitulé « Dumiya » (Poupée) que Saadeh avait écrit en prison... »²¹ « Mais malheureusement, ce roman est perdu dans les dossiers juridiques, comme d'autres papiers et documents saisis chez lui ». ²²

Dans le livre de Gibran JREIJ (A. Saadeh depuis la naissance jusqu'à la fondation), nous lisons (p. 40-41) :

« L'on dit qu'à cet âge (quinze ans), il a écrit (Saadeh) un roman que l'on a découvert en 1953, chez une vieille tante qui l'avait gardé depuis. Le premier chapitre du roman est perdu. Le roman est constitué d'un dialogue entre un garçon et une fille, camarades d'école, qui pensaient lutter contre le colonialisme, et permettre au peuple de vivre dans l'honneur et la dignité ».

Ce roman, s'il existe, ne serait autre que « Dumiya » auquel fait référence Abdallah Qubrusi.

7.2- « La genèse des nations ».

Dans ce livre, Saadeh traite des fondements de la société et de la formation des nations selon les sociétés et leurs différences culturelles et historiques. Il analyse ainsi les différentes théories concernant le sujet. Enfin, il centre sa recherche sur les éléments constitutifs de la communauté et de la nation.

Dans l'introduction, Saadeh dit :

¹⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.279.

²⁰ L'un des responsables du PSNS.

²¹ Qubrusi, A. (2014). Abdallah Qubrusi Yatazar (Abdallah Qubrusi se souvient), éd Maktabat al tourath al arabi, Tome 1. p.135.

²² *Ibid.* p.149.

« « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) est un livre purement sociologique; j'y ai évité, autant que possible, les interprétations, les déductions théoriques et les autres branches de la philosophie... j'ai terminé la rédaction du premier livre en prison²³, entre les premiers jours de Février et ceux de Mai 1936; j'avais rédigé les trois premiers chapitres avant d'entrer en prison »²⁴

Le livre comporte sept chapitres :

- 1- La naissance du genre humain.
- 2- Les races humaines.
- 3- La terre et sa géographie.
- 4- Les communautés humaines.
- 5- La société et son évolution.
- 6- La naissance de l'Etat et son évolution.
- 7- Le pêché Cannaénien.

Saadeh dit de « nouchou' al-Umam » que c'était le « premier Livre », parce qu'il en avait écrit un autre dans ce même domaine, qu'il avait intitulé « nouchou' al-Umma al-Suriya » (La genèse de la Nation Syrienne) : le manuscrit de ce livre avait disparu depuis avait été saisi par les autorités du Mandat (français).

« Quant au deuxième livre, dit Saadeh, j'ai étudié la majeure partie de son contenu, j'en ai établi les notes et donné les références ; tout ceci a été réalisé durant ma deuxième détention en été 1936 ; j'essayerai de récupérer les manuscrits au Tribunal, puisqu'ils constituent des notes personnelles qui n'ont rien à voir avec l'affaire... Dans Le deuxième livre, il s'agit de la formation de la nation syrienne, de sa place au cours de l'évolution humaine et de ses relations avec les autres nations ainsi qu'avec l'orientation générale (de L'évolution) »²⁵

²³ A. SAADEH fut emprisonné pour la première fois, après la découverte du PSNS., le 16 Novembre 1935.

²⁴ A. SAADEH : al Athar al-Kâmila (Les œuvres complètes), Tome 5, 1938, p.15.

²⁵ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 5. p.15-16.

7.3- « Al-Ta'alim al-Suriyya al-Qawmiyya al-Ijtima'iyā » (La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).

C'est un opuscule où l'auteur expose les principes et l'objectif du Parti Syrien Nationaliste Social²⁶ affirmant l'identité de sa nation syrienne, défendant sa cause et celle de la patrie qu'il considère comme étant « Le milieu naturel où la nation syrienne s'est formée. »

7.4- « Al-Muhadarat al-'Ashr » (Les dix conférences).

C'est un recueil de dix conférences que Saadeh a prononcées devant les membres du Parti, étudiants à l'Université Américaine de Beyrouth en 1948 (entre le 7 Janvier et le 4 Avril). Il y a traité de La Doctrine du PSNS et sa cause sous forme de longues explications de ce qui a été écrit dans « Al-Ta'alim al-Suriyya al-Qawmiyya al-Ijtima'iyā » (La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).

La première conférence fut cependant consacrée à des questions générales concernant le Parti. De longs paragraphes sont réservés à la conception de Saadeh de la « Nahda » (La Renaissance) :

« La *Nahda*, écrit-il, a pour nous une signification précise : mettre fin au débat et sortir de la confusion et de la division spirituelle entre les différentes Doctrines, pour aboutir à une qui serait claire, véritable et nette, au travers de laquelle nous pourrions exprimer l'essence de notre âme et de notre personnalité nationale sociale, et (aboutir) à une vision claire et déterminée de la vie et du monde ... Les idées empruntées à l'étranger et adoptées ne soulèvent pas les véritables facteurs psychologiques. »²⁷

A la deuxième conférence, Saadeh a lu le texte du discours du premier Juin 1935, appelé « Le premier discours méthodique » qui est une première explication des fondements intellectuels du Parti et de son orientation nationale.

« Les dix conférences » est considéré comme le guide de « La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale ».

²⁶ Nous reviendrons plus tard sur les principes et l'objectif du PSNS.

²⁷ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). Éd 2010. p.7-8.

7.5- « Jounoun al-Khouloud » (La folie de l'immortalité).

En 1940, et à l'occasion de l'anniversaire de la naissance du Prophète de l'islam (Muhammed), Rachid Salim al-Khoury, « al-Sha'er al-Qarawi » (Le poète rustique) fait une conférence sur l'islam et le christianisme où il plaide pour le premier contre le second.

Saadah réplique dans une série de trente-six articles, dans le journal « Al-Zawba'a » (Le Cyclone) à Sao-Paolo, entre le 15 Octobre 1940 et le premier Mai 1942. Cette série d'articles avait pour titre « Jounoun al-Khouloud » (La folie de l'immortalité). SAADEH cherche à démanteler les arguments d'al-Khoury en l'assimilant aux fondamentalistes « réactionnaires » qui voulaient fonder l'Etat sur la religion dans le monde arabe.

Cette suite avait pour objectif l'étude comparative de l'essence des religions. Stipulant que la religion est un phénomène social, Saadeh insiste sur l'unité spirituelle de la nation syrienne incarnée dans deux missions : le Christianisme et le Muhammadisme²⁸ (*la religion mahométane*).²⁹

En ce qui concerne les différences entre ces deux religions, Saadeh refuse toute classification arbitraire des religions qui ne se réfère pas tout d'abord à l'histoire socio-politique de l'humanité. Il étudie leur élaboration dans leur environnement respectif et arrive à cette conclusion : toute religion est forcément imprégnée par la culture et les modes de vie préexistants du milieu.

Une comparaison doit être établie entre la Syrie et l'Arabie et non pas entre le Christ et Muhammad.

7.6- « Al-Sira' al-Fikri fi al-Adab al-Suri » (Le combat idéologique dans la littérature syrienne).

En 1942 (entre le 15 Août et le premier Décembre), Antoun Saadeh écrit une série d'articles critiques dans le journal « al-zawba'a » à Sao-Paolo. Ces articles sont connus sous le titre : « Al-Sira' al-Fikri fi al-Adab al-Suri » (le combat idéologique dans la littérature arabe). Le thème principal discuté par notre penseur est le renouvellement de la littérature. Pour lui, il existe un lien

²⁸ Saadeh considère que l'islam englobe les deux missions, le Christianisme et le Muhammadisme, c'est pour cela qu'il a utilisé le terme « Muhammadisme » à la place d'islam.

²⁹ Voltaire. (Éd 1994) le dictionnaire philosophique, éd Alain Pons, Gallimard. p.191.

logique entre la renaissance et la nouvelle vision du monde, de la vie et de l'art. Ce renouvellement ne doit pas seulement avoir comme objectif le changement des modes d'expression mais plutôt tenter de formuler une nouvelle vision qui puise dans les anciens mythes syriens.

Cette vision est proposée aux intellectuels syriens au Brésil au moment où ce pays assiste à une controverse alors à son apogée ayant pour objet les tendances culturelles du monde arabe.

Ajoutons que Saadeh a laissé un grand nombre d'articles journalistiques dans différents domaines, ainsi que de nombreuses lettres. Ont été publiées, jusqu'à nos jours, environ cinq mille pages de l'œuvre de Saadeh.

DEUXIÈME CHAPITRE

Antoun Saadeh et le Parti Syrien Nationaliste-Social (1932-1949)

1- La décision de Saadeh de fonder le PSNS.

Saadeh est rentré dans sa patrie au début du mois de Juin 1930, il était clair qu'il avait l'intention de « fonder un parti qui relèverait sa patrie et sa nation », comme il répondit à un parent qui lui avait demandé : « Que viens-tu faire ici, Antoun ? » L'interlocuteur (Sab' Mejâ'is), le notable de la famille, lui avait alors conseillé de repartir comme il était venu, car, lui dit-il :

« Tu dois aller dans les cimetières, où les morts se trouvent... tu insuffleras en eux la vie ; leur résurrection est plus facile que l'action avec ce peuple dont les vivants ne sont que des morts. »

Et Saadeh de répondre :

« J'essayerai de lui redonner la vie »³⁰

Saadeh a donc sérieusement commencé « son essai de redonner vie » (à son peuple) en 1930. L'été de la même année,

« Sa cousine raconte comment elle a voulu, un Jour, hisser un drapeau français à sa fenêtre, quand Antoun le lui a arraché des mains avec une colère qui l'a surprise. Lorsqu'elle lui demanda d'expliquer cette réaction qu'elle ne comprenait pas, Antoun lui répondit d'un signe : « Demain, tu verras », pressant le muscle de son bras en signe de force et de détermination, et lui dit : « A la fenêtre, tu hisseras le drapeau de ton pays ».

La cousine serra alors les lèvres et dit : « Depuis quand mon pays a-t-il un drapeau par lequel nous remplaçons celui-ci »

« Le drapeau était déjà parti en lambeaux ».³¹

A ce propos, Saadeh écrit, dans une lettre du 26 Mai 1946 adressée à Ghassan Tueni :

« J'ai commencé à diffuser mes idées et mon appel en 1930; je n'ai réussi à former un noyau d'action idéologico-politique qu'à la fin de l'année 1932 ».³²

³⁰ Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : munthu al-wilâda hatta al-ta' sis Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932). p.112.

³¹ Ibid. p.113.

³² Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 3. p.603.

2- La fondation du Parti Syrien Nationaliste Social.

Saadeh a commencé à trouver ses contacts parmi les étudiants de l'Université Américaine de Beyrouth ; il en a réuni un très petit nombre autour des principes du PSNS qu'il avait déjà élaborés. Cependant, il n'a pas tardé à découvrir que deux personnes de ce petit groupe étaient en train de « louvoyer » ; il a tout d'abord pensé les chasser du Parti, mais comme il n'y en avait pas encore une « constitution », il a trouvé bon de réunir le groupe et de leur dire qu'il avait renoncé à la formation du Parti, puisque l'idée était la sienne ; chacun pourrait ainsi partir de son côté.

Il a ensuite repris contact avec cinq autres éléments, expliquant individuellement à chacun, l'histoire de la dissolution du Parti ; puis il les a appelés à une réunion commune. Saadeh voulait, dit Georges Abdel Massîh³³ que tout le monde entende en même temps ce qu'il allait dire ;

« Les choses nous apparaîtraient ainsi plus claires, après qu'elles l'étaient devenues pour chacun, ceux qui participent à l'action n'auraient plus à se poser des questions au sujet des principes auxquels ils ont adhéré. »³⁴

« En novembre 1932, ajoute Abdel Massîh, la décision de passer à l'action était prise. Ce fut dans la chambre du Za'im (Leader), chez Girgis Haddad, à la lumière des chandelles, puisqu'il n'y avait pas d'électricité, ce qui a imprégné l'ambiance d'une certaine crainte révérencielle non voulue, nous avons prêté serment ».³⁵

Ainsi fut fondé le « Parti Syrien Nationaliste » qui deviendra plus tard le « Parti Syrien Nationaliste-Social » ; le 16 novembre 1932 est considéré comme le jour de la fondation.

En ce qui concerne la période qui a suivi la fondation, Saadeh dit que le Parti

« est resté une plante très fragile et très faible durant l'année 1933; le nombre des membres ne dépassait pas la quinzaine; nous avons pu jusqu'à Juin 1934 doubler ce nombre: nous étions désormais trente membres...En été de la même année, l'appel a atteint Tripoli et la région du Kûra en raison des vacances; un certain nombre de jeunes gens ont accepté théoriquement l'idée; il fallait alors les fonder dans la Doctrine. Durant l'hiver 1934-1935 le mouvement s'est étendu au-delà du

³³ L'un des cinq premiers membres du Parti

³⁴ Cité par JREIJ, G. Op.cit., p.172-173

³⁵ Cité par JREIJ, G. Op.cit., p.173

cadre des étudiants et des élèves pour atteindre les quartiers de Beyrouth, les villages de La montagne et Damas; tous ceux qui adhéraient (à L'idée) avaient besoin de comprendre la Doctrine pour qu'elle s'enracine dans leurs âmes; il n'y avait ni radio, ni livres, ni périodiques, ni études pour transmettre rapidement les idées ; l'action fut donc, de par sa nature, lente et jalonnée de dangers en raison des lois de « la répression des crimes » ou autres ».³⁶

3- Les circonstances de la fondation du Parti Syrien Nationaliste Social.

« La tentative de résurrection » fut une mission difficile que Saadeh a voulu réaliser. Il n'était pas facile qu'après quatre siècles de domination turque, le peuple réponde favorablement à l'appel de quelqu'un qui a voulu « définir l'identité de sa nation » qui allait se perdre en raison du « désordre national », de « la division », et d'« anéantissement national ».

Les réponses d'un grand nombre de ceux appelés par Saadeh à adopter l'idée pour laquelle il était rentré dans son pays, reflétaient la situation générale prédominante et témoignaient de la difficulté d'attirer les gens dans une vie « jalonnée de dangers ». Celui-ci « n'a pas confiance en ce peuple », celui-là « philosophie à propos du doute, du désespoir et de la vanité de l'effort dans ce domaine », cet autre trouve que Saadeh « s'est trompé à propos de ce peuple dont la corruption a changé le cœur », alors qu'un autre « s'enfonce dans sa tendance individualiste » ...

Tous n'ont pu donner à Saadeh qu'un seul conseil :

« Il vaut mieux que vous repartiez d'où vous étiez venu », c'est à dire dans le pays d'émigration.

Nous ne pouvons pas faire mieux que de laisser Saadeh, lui-même, décrire les conditions sociales, politiques et psychologiques qui prévalaient lors de la fondation du PSNS.

Dans le discours du Premier Mars 1938, il dit :

« il résulte de ces dures phases (les conquêtes étrangères), traversées par la nation, que les grandes vertus qui caractérisaient notre nation et qui avaient donné naissance à la civilisation, ont disparu sous les couches de ruines et de dissolution nationale, cédant la place à des qualités qui ne

³⁶ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 3. p.603 - d'une lettre adressée à Ghassan Tuani.

sont pas aptes à relever la nation. La perte des vertus est suivie par celle de la personnalité nationale et de ses grands intérêts. Le déclin social a entraîné le déclin économique dont nous subissons toujours les conséquences néfastes.

Le déclin national fut général et risquait de faire disparaître à jamais, l'identité de la nation ». ³⁷

Dans la lettre que Saadeh a envoyée depuis sa cellule de prison à son avocat « Hamid Franjeh » il écrit sous le titre : « De ce qui m'a poussé à fonder le Parti Syrien Nationaliste-Social »

« J'étais encore jeune lorsque la grande guerre de 1914 éclata, cependant, j'avais commencé à sentir et à comprendre. Ce qui m'est venu à l'esprit tout d'abord, ayant vu ce que j'ai vu, senti ce que j'ai senti et éprouvé ce que j'ai éprouvé à cause de ce que mon peuple a essuyé, ce fut cette question : « Qu'est ce qui a attiré ce malheur sur mon peuple ? ».

« Et depuis que la guerre a pris fin, j'ai commencé à chercher une réponse à cette question et à trouver une solution à ce problème politique chronique qui mène mon peuple d'un embarras à un autre, ne le sauvant d'un ours que pour le jeter dans un puits.

« Il est advenu que j'ai émigré au début de l'année 1920, les haines confessionnelles renaissaient, alors que la nation n'avait : pas encore enterré ses morts.

« La situation n'était pas vraiment meilleure au pays de l'émigration. Les propagandes avaient fait leur effet parmi les émigrés qui s'étaient divisés en sectes »... ³⁸

Saadeh a donc vu que sa nation faisait face à plusieurs interrogations ; et il considère que la fondation du PSNS constitue une réponse à :

« Qui sommes-nous ?

Qu'est-ce qui a attiré ce malheur sur mon peuple ?

Sommes-nous une nation vivante ?

³⁷ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes). Tome 4. p.32, (Discours du 1er Mars 1938).

³⁸ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.48.

Sommes-nous une société qui a un but dans la vie ?

Sommes-nous des gens qui ont des idéaux ?

Sommes-nous une nation qui a une même et seule volonté ?

Sommes-nous un groupe humain qui se rend compte de l'importance des actions organisées?»³⁹

4- Al-Hizb al-Suri al-Qawmi al-ijtima'i wal'akida al-Qawmiyya al 'Ijtima'iyya (Le Parti Syrien Nationaliste-Social et la Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).

Comme réponse aux précédentes questions, Saadeh dit :

« Nous sommes syriens et nous formons une nation à part entière ».

Il ne fut pas le premier à dire que sa nation a une identité syrienne, mais à préciser que les « Syriens forment une nation à part entière ».

Saadeh diffère de ses prédécesseurs, qui ont dit que « la Syrie est pour les Syriens » et qui ont élaboré d'autres idées qui pourraient correspondre aux siennes, par le fait qu'il considère que n'importe quelle pensée (ou n'importe quel objectif) ne peut être réalisée s'il n'y a pas d'institutions qui la couvent, qui organisent ceux qui l'adopte et unifient la direction (l'orientation) et les mentalités, pour qu'une renaissance, qui serait le fondement de « la sortie du doute, de la désorganisation et du désordre », se déclenche dans tout le pays .

Si les Syriens constituaient une nation à part entière, leur indépendance serait donc une affaire essentielle pour conserver leur identité et affirmer leur personnalité nationale. L'indépendance n'est pas, aux yeux de Saadeh, uniquement une indépendance politique et économique, comme elle n'est pas un but en soi ; elle est un moyen d'exprimer l'âme de la nation, la rendre libre de toutes les chaînes qui entravent son évolution et son développement. L'indépendance est une indépendance psychologico-intellectuelle qui se manifeste par « la nette position de la nation face aux idées, doctrines et écoles de pensée dans le monde ».

³⁹ *Ibid.* p.43.

« Parler de Voltaire, Molière, Lincoln, Hegel, William James, Kant, Schopenhauer... et des différentes écoles de pensée sans avoir une opinion et une position claire vis-à-vis d'elles et de ces penseurs, ne veut pas dire que nous avons une renaissance ... Les idées empruntées et adoptées de l'extérieur ne soulèvent pas les véritables facteurs psychologiques.»⁴⁰

Saadeh a également voulu élaborer une nouvelle vision globale de « la vie, de l'univers et de l'art », dont le Parti Syrien Nationaliste-Social porterait la bannière en tant que « Parti d'une Nouvelle Doctrine en Syrie ».

Le Parti incarne donc ces institutions organisées qui agissent pour « la victoire de la cause nationale » ; il est le moyen efficace pour « déclencher la renaissance de la nation ». Saadeh insiste sur l'importance du Parti, disant :

« La fondation des institutions et l'élaboration de leurs règles sont les plus importantes de mes actions, après celle de la cause nationale (de la Doctrine Nationaliste-social); car ce sont les institutions qui conservent l'unité de l'orientation et de l'action ; elles sont la seule garantie de la continuité de la politique et du profit des expériences ».⁴¹

Cependant, pour que le Parti, les institutions et les lois perdurent dans l'arène des plans organisationnels, il faut qu'ils reposent sur une question fondamentale à laquelle Saadeh a accordé beaucoup d'importance : la question de la morale. Il a œuvré à instaurer une « nouvelle mentalité morale », considérant que

« L'une des plus importantes questions de la renaissance nationale, après l'élaboration de l'idée de la nation et la détermination des grands objectifs, est celle de la morale... » Et que

« Tout plan politique et tout plan militaire, aussi formidables et aussi parfaits soient-ils, ne sont réalisables que grâce à une morale capable de les soutenir... » Et que

« Tout système a besoin de la morale. La morale est au fond même de tout système qui aura à vivre. »⁴²

⁴⁰ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.7.8.

⁴¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes). Tome 4. p.47. (Discours du 1er Mars 1938).

⁴² Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.163.

5- Les principes du Parti Syrien Nationaliste-Social.

Les principes que Saadeh a posés pour son Parti se divisent en deux parties :

La première partie concerne la Doctrine Nationaliste-Sociale et en porte les principes fondamentaux. La deuxième partie concerne l'élévation du niveau de la nation et comporte les principes réformateurs. Les deux parties forment une même cause, celle de la nation syrienne, de sa souveraineté, de son indépendance et de son ascension.

5.1- Les principes fondamentaux.

Les principes fondamentaux du Parti Syrien Nationaliste-Social sont au nombre de huit :

- 1- La Syrie est aux Syriens, et les Syriens sont une nation à part entière.
- 2- La cause syrienne est une cause nationale en soi, parfaitement indépendante de toute autre cause.
- 3- La cause syrienne est la cause de la nation syrienne et de la patrie syrienne.
- 4- La nation syrienne est l'unité du peuple Syrien émanant d'une longue histoire qui remonte à la préhistoire
- 5- La patrie syrienne est le milieu naturel où la nation syrienne s'est formée. Il a (le milieu) des frontières géographiques qui le séparent des autres et qui s'étendent des montagnes de Tourne au Nord-Ouest et de celles de Bakhtiary au Nord-Est jusqu'au canal de Suez et la mer rouge au Sud, comprenant la presqu'île de Sina et le Golfe de Aqaba, et de La mer syrienne⁴³ à l'ouest, comprenant l'île de Chypre, jusqu'à l'arc du désert arabe et du Golfe des Perses à l'Est. (Elle est désignée par le Croissant Syrien Fertile dont Chypre est l'étoile).
- 6- La nation syrienne est seule et même société.
- 7- La renaissance syrienne Nationaliste-Sociale puise son esprit dans les dons de la nation syrienne et de son histoire culturelle, politique et nationale.
- 8- L'intérêt de la Syrie prime sur tout autre intérêt.

⁴³ La Méditerranée.

5.2- Les principes de reformes

Ils sont au nombre de cinq :

- 1- La séparation de l'État et de la religion
- 2- L'interdiction aux religieux de s'immiscer dans les affaires politiques et la justice nationale.
- 3- La suppression des barrières entre les différentes confessions et sectes.
- 4- L'abolition du féodalisme et l'organisation de l'économie nationale en fonction de la production, l'équité du travail et la préservation de l'intérêt de la nation et de l'État.
- 5- Mettre sur pied une forte armée ayant une valeur effective dans l'auto-détermination de la nation et de la patrie.

6- L'objectif du P.S.N.S

L'objectif du Parti Syrien Nationaliste Social, c'est de promouvoir une renaissance syrienne nationale-sociale qui garantirait la réalisation de ses principes et redonnerait à la nation syrienne sa vitalité et sa vigueur, d'organiser un mouvement qui aboutirait à l'indépendance complète de la nation syrienne et à la restauration de sa souveraineté, d'instaurer un nouveau régime qui assurerait ses intérêts et élèverait son niveau de vie, et d'œuvrer pour la constitution d'un front arabe.⁴⁴

Ce qui mérite d'être signalé ici c'est que l'expression « instaurer un nouveau régime » ne figurait pas dans le texte concernant l'objectif du Parti durant la période du Mandat, car « nous ne pouvons pas, dans de pareilles circonstances, dit Saadeh, risquer d'introduire une expression de ce genre dans le texte de l'article. »⁴⁵ Saadeh évitait que son Parti soit accusé d'œuvrer au « changement de la forme du pouvoir ». Dans ce domaine, Saadeh rappelle l'accusation qui lui a été adressée lors du premier jugement, après la découverte du Parti le 16 Novembre 1935 ;

« Parmi les accusations qui m'ont été adressées au Tribunal, dit-il, il y eut celle d'œuvrer au changement de la forme du pouvoir et au renversement du régime établi, ce qui faisait encourir la peine capitale à celui contre qui l'accusation était retenue. Cette accusation m'était adressée

⁴⁴ Les textes des principes et de l'objectif du PSNS sont tirés de « al-Ta'alim al-Suriya al-Qawmiyya al-Ijtima'iyya » (La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale).

⁴⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.157.

oralement et par écrit. Au Tribunal mixte, j'étais obligé de répondre à cette accusation. Les Français furent très étonnés du fait que je n'ai pas rejeté entièrement l'accusation, bien qu'il n'y ait pas de texte sur lequel l'on pouvait s'appuyer pour me l'adresser. L'accusation était celle d'œuvrer pour le changement de la forme du pouvoir. J'ai répondu que nous croyons que les formes de pouvoir changent et évoluent avec l'évolution des peuples et le changement de leurs conditions de vie. J'ai déclaré que c'était ce que nous pensons; mais j'ai mis le Tribunal dans l'embarras en ce qui concerne l'établissement d'une preuve tangible ou matérielle d'avoir effectivement œuvrer dans ce but »⁴⁶

Quant à l'emblème du PSNS, c'est Le cyclone (al-zawba'a) comportant quatre extrémités :
Liberté, Devoir, Ordre et Force.

7- Les autorités françaises découvrent l'existence du Parti Syrien Nationaliste Social.

Saadeh a, comme nous l'avons vu, formé secrètement son parti par méfiance, d'une part, et parce que les lois établies par les autorités du Mandat Français interdisaient la formation de mouvements politiques et intellectuels dans le pays. La plus importante loi en vigueur à l'époque était le décret L.R.115 intitulé : « De la répression des infractions qui porteraient préjudice à la sécurité au Liban », promulguée par Le Haut-commissaire de la République Française. Il y est dit :

Article 1 : Toute perturbation de la sécurité et de l'ordre public qui tombe sous le coup de l'une des formules de ce décret, sera punie par un emprisonnement allant de deux mois à deux ans et/ou d'une amende de cinq à cinquante livres syriennes . . .

Article 2 : Est : considéré comme perturbation de la sécurité et de l'ordre public et tombe sous le coup des sanctions mentionnées dans l'article 1 :

- La participation à un rassemblement, à une concentration d'individus ou à un cortège qui n'est pas autorisé.
- Le port d'un slogan, d'un drapeau ou tout autre symbole, si la manifestation de ce symbole causerait une opposition entre une partie de la population et une autre...

⁴⁶ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.158.

Saadeh et son parti devaient donc rester loin des yeux des autorités françaises en particulier car le parti n'était pas encore durci. Durant l'année 1935, le nombre des membres du Parti s'est élevé à plus d'un millier.

Ce fut peut-être le premier Juin 1935 que le Parti a compté mille membres ; à cette occasion, Saadeh prononça un important discours connu comme « Le premier discours méthodique » ; ce fut dans une importante demeure de l'un des responsables du Parti (Neemeh Tabet).

Il est dit que les autorités du Mandat ont réussi, après ce grand rassemblement, à introduire l'un de leurs agents dans les rangs du Parti. Le 16 Novembre 1935, alors que Saadeh prononçait le discours du troisième anniversaire de la fondation du Parti, les forces du Mandat firent une descente dans la maison où la cérémonie avait lieu ; Saadeh fut arrêté et incarcéré avec un certain nombre des responsables du Parti. Les autorités françaises l'ont accusé d'infraction au décret L.R.115.

Le plaidoyer d'Antoun Saadeh au Tribunal mixte est remarquable de par sa lucidité et le courage dont il y fait preuve.

Au lieu d'accepter l'accusation, il revendique les droits de la nation syrienne entravés et trahis par les accords de Sykes-Picot, Saint-Rémo, Sèvres et Lausanne.

Le Président du Tribunal demande à Saadeh de s'exprimer en langue française, sachant que ce dernier la maîtrisait. Saadeh refuse de s'exprimer en langue étrangère.

« Cher Président, je suis Syrien et je suis dans mon pays. De plus je guide un mouvement de libération qui a pour but d'établir la souveraineté nationale totale, et je n'accepterai jamais d'être amené à parler dans mon pays une langue autre que la mienne ».

En ce qui concerne cette prise de position de Saadeh, Kamal Youssef al-Haje⁴⁷ écrit :

« La souveraineté de la nation nécessite la souveraineté de la langue nationale. La langue nationale ne peut pas être importée de l'étranger. Elle est tirée de la nature intime de la nation... Au bord de ce profond abîme parmi ceux de l'histoire, Saadeh n'a pu parler une autre langue que sa langue nationale. S'il l'avait fait, l'Histoire lui aurait refusé son témoignage... Le Leader qui ne

⁴⁷ Penseur libanais partisan du « nationalisme libanais ».

parlerait pas la langue de son peuple... et ne s'adresserait pas à sa nation en sa langue nationale...est condamné au cours de l'histoire, car la libération de la nation ne pourrait pas se faire par le contenu sans la forme ; elle est les deux à la fois.

L'affaire n'est plus une affaire entre deux personnes au Tribunal mixte, elle est devenue une affaire entre deux nations dans le Tribunal de l'histoire. Le Président du Tribunal incarne cette nation-là qu'il défend, et Saadeh incarne cette nation-là qu'il veut libérer... il est apparu à Saadeh qu'il témoigne devant l'Histoire, et que sa défense personnelle était la défense de la nation-même... car s'il avait accepté la langue française comme langue de défense, il aurait détruit par sa langue ce qu'il avait construit par son esprit et son cœur ».⁴⁸

Nous citons ce que Saadeh a dit durant la séance du jugement :

« Je suis accusé de violation de l'unité géographique et de profanation du territoire. Je me trouve donc obligé, pratiquement et non pas effectivement, de dire que la violation de l'unité nationale de notre patrie et la profanation de notre terre ont effectivement eu lieu à Saint-Rémo, à Sèvres et à Lausanne ; les responsables de ce fait sont autres que le Parti Syrien Nationaliste-Social.»⁴⁹

« J'ai fondé, dans le secret, un parti national non pas pour qu'il reste secret, mais pour qu'il apparaisse au public annonçant le renouveau d'une nation que le monde croyait morte ».⁵⁰

8 - Saadeh en prison.

Suite au premier jugement, Saadeh fut condamné à six mois de prison, durant lesquels il a écrit son livre « La genèse des nations ». Il sortit de prison au milieu du mois de Mai 1936 pour y retourner vers la fin du mois de Juin de la même année. Alors qu'il purgeait sa deuxième peine, Saadeh écrit l'opuscule où il explique les principes du Parti Syrien Nationaliste Social.

Saadeh sortit de prison au début du mois de Novembre pour y retourner pour la troisième fois, au début du mois de Mars 1937. Durant cette période, il a écrit « La genèse de la nation Syrienne » dont les autorités du Mandat Français ont confisqué le manuscrit qui ne lui fut jamais

⁴⁸ Al-Haje, K. (1956). Falsafat al-lougha. La philosophie du langage. p.176-177.

⁴⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Sirat riyiida wa Sahâda (Œuvre éditée par le PSNS). p.10.

⁵⁰ Jreij, G. (1982). Ma' Antoun Saadeh. Avec Antoun Saadeh, Tome 1. p.95.

restitué, et qui est perdu depuis. Saadeh quitta la prison cette troisième fois à la fin du mois de Mai 1937.⁵¹

Nous signalons ici que le fait que Saadeh n'ait pas reculé devant les autorités du Mandat et qu'il n'ait pas renoncé à la diffusion de son appel, sans avoir peur de la prison, a poussé beaucoup de gens à l'adhésion au Parti et à sympathiser avec lui, comme il a consolidé la confiance des dirigeants (du parti) en leur Leader et a renforcé leur moral qui menaçait de s'écrouler depuis la première incarcération de Saadeh.

9- Saadeh en émigration forcée.

En 1938, Saadeh quitta son pays pour l'Amérique Latine pour une tournée dont les objectifs étaient :

-L'organisation des colonies syriennes dans les pays de l'émigration, la création de sections du Parti et la diffusion de la Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale dans les milieux des émigrants.

-Trouver des sources permanentes pour le financement du Parti grâce à ses sections à l'étranger.

Alors que Saadeh faisait sa tournée, la deuxième guerre mondiale éclata, l'empêchant ainsi de rentrer dans sa patrie avant 1947.

A son arrivée au Brésil, la communauté syrienne l'accueillit chaleureusement.

Antoun Saadeh fonde à Sao-Paolo le journal « Suriya al-jadida » (La nouvelle Syrie).

Dans une lettre adressée au Président et aux membres du Conseil d'Administration du journal, Saadeh définit ainsi la politique de ce dernier :

« 1- La politique du PSNS est une politique nationaliste syrienne qui n'est mêlée à aucune politique étrangère, comme cela est clairement dit et expliqué dans les principes du Parti et les discours et les articles du Leader. C'est pourquoi la politique de « La Nouvelle Syrie » ne s'écarte par des directives officielles.

⁵¹ Saadeh, A. (éd 1983). Sirat riyiida wa Sahâda (Œuvre éditée par le PSNS). p.11.

- 2- La politique du PSNS n'est pas fasciste.
- 3- La politique du PSNS n'est pas naziste.
- 4- La politique du PSNS n'est pas « démocratique »⁵².
- 5- La politique du PSNS n'est pas communiste ou bolchevique.

6- La politique du PSNS est une politique syrienne nationale qui n'obéit qu'au huitième principe des principes fondamentaux du Parti où il est dit : « L'intérêt de la Syrie prime sur tout autre intérêt ».⁵³

Saadeh part ensuite pour Buenos-Aires en Argentine où il fonde aussi le journal « al-zawba'a » (Le Cyclone) qui fut longtemps le porte-parole du PSNS en Amérique Latine.

Vers 1940, alors qu'Antoun Saadeh était encore à l'étranger, les autorités mandataires mènent une campagne d'arrestation dans le pays contre les adhérents du PSNS. En Juillet 1940, le fondateur est condamné à vingt ans de prison, puis à vingt ans d'exil par la Cour de Sûreté de l'Etat français. Une amnistie suivit l'entrée des forces de la « France Libre » en Syrie avec le Général De Gaulle en Juin 1941. Néanmoins, les arrestations reprirent en Octobre de la même année.

10- Les déviations du Parti.

Des militants du PSNS participent à la lutte pour l'indépendance du Liban qui est proclamée le 22 novembre 1943. A cette occasion, le gouvernement en place essaye de rallier à lui toutes les forces ; c'est pourquoi le premier ministre (libanais) Riyad al-Sulh entame des pourparlers avec le PSNS. Une trêve s'instaure alors entre le Parti et le Gouvernement.

Mais, par la suite, un courant du Parti s'aligne sur le Gouvernement libanais, ce qui entraîne une déviation au sein du PSNS. Certains dirigeants s'éloignent peu à peu des problèmes nationaux à l'échelle de la Syrie au profit de la « réalité libanaise ». Ni 'mi Tabet, Président provisoire du

⁵² En référence aux pays dites « démocratiques », mais il faut bien mentionner que Saadeh a développé son concept propre nommé « démocratie expressive » bien différent que la « démocratie représentative ». Comme notre sujet étant loin de cela, je me contenterais par cette petite explication.

⁵³ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres). Tome 1. p.105.

Parti, invite les adhérents à ne plus œuvrer pour l'unité de la Syrie et à se contenter de s'occuper des problèmes purement liés à l'entité libanaise après l'indépendance.

Cette tendance cause une rupture dans le Parti quant à sa ligne d'action et à sa lutte contre le Mandat et l'Etat libanais.

Une autre déviation aussi importante que la première est représentée par une « tendance individualiste ». Ce courant avait une audience parmi une part des intellectuels du Parti tels que Fayez Sayegh, Ghassan Tueini.

11- Le retour en Syrie après l'émigration forcée, 1947-1949.

Saadeh suivait de près ces deux changements au sein de son Parti et après l'indépendance du Liban en 1943, il essaya d'y retourner. Mais toutes ses tentatives furent vouées à l'échec à cause de sa condamnation à vingt ans de prison et autant d'exil.

Après de longues démarches effectuées par les responsables du Parti auprès de l'Etat libanais, Saadeh put avoir un visa pour le Liban, mais à condition de ne plus lutter contre l'Etat libanais.

Il vend alors son magasin à Buenos Aires et se prépare à rentrer au Liban. En novembre 1946, il quitte l'Argentine avec sa famille⁵⁴ pour Sao-Paolo.

Le 13 février 1947, il prend l'avion pour le Caire. Il s'y réunit avec son état-major, dont font partie Ni'mi Tabet et Asad Al-Ashqar et il est mis au courant de la nouvelle orientation du Parti due au changement de la situation au Liban.

Lors de son arrivée le 2 mars 1947 à l'aéroport de Beyrouth, après près de neuf ans d'absence, Antoun Saadeh exprime sa position en s'adressant aux adhérents du Parti venus nombreux pour l'accueillir :

« Nous sommes aujourd'hui une nation vivante qui a bravé la volonté étrangère. Alors que cette dernière voulait nous voir nous déchirer entre confessions et doctrines religieuses

⁵⁴ Antoun Saadeh s'était déjà marié avec Juliette el-Mir, une militante de son Parti, avec qui il avait eu trois filles : et Safiya, Alïssar, et Raghida.

(présomption vaine étant donné l'unité de leur origine céleste), notre doctrine nationaliste a érigé une nouvelle religion qui élèvera notre nation au ciel pour la rendre éternelle ». ⁵⁵

Dans ce discours retentissant, il incite les adhérents au « retour à la lutte ». Puis il leur rappelle les principes nationalistes du Parti qui l'opposent au régionalisme. Il soulève aussi les problèmes de l'entité libanaise :

« Est-elle un moule de fer qui enferme la pensée au Liban pour l'anéantir ? Ou est-ce une zone de sécurité d'où la pensée fraternelle nationalisante rayonne pour généraliser l'union, serrer les rangs et unifier la nation syrienne ? ... Que veulent-ils, les Libanais, de leur entité : la voudraient-ils baignée de lumière alors que ce qui l'entoure s'enfonce dans l'obscurité ?! S'il y avait de la lumière au Liban, ne serait-il pas légitime qu'elle se diffuse sur toute la Syrie Naturelle ?... » ⁵⁶

Ce discours tumultueux prononcé lors de la grande réception à l'aéroport, a été perçu par le Gouvernement libanais comme un défi. C'est pourquoi l'orateur fait de nouveau l'objet d'un mandat d'arrêt le 5 Mars, mandat qu'il refuse d'ailleurs en se retirant (dans la montagne de son village natal) durant près de sept mois.

Les relations entre le Parti et le Gouvernement en furent altérées lors des élections législatives du 24 mai 1947. Le Gouvernement avait alors deux objectifs : limiter autant que possible l'influence de Saadeh dans les élections et mettre fin au courant nationaliste représenté par le PSNS.

D'ailleurs, ce Gouvernement continuait les poursuites judiciaires contre tous les adhérents du Parti. Cela n'empêcha pas Saadeh d'adresser aux Libanais un programme électoral présentant les principes de la réforme politique, sociale et économique. Il analysa également le projet du colonialisme qui s'oppose à tout changement en manipulant les tendances confessionnelles et en servant les intérêts des féodaux et des « vendeurs de la Patrie ».

Il revendique également une

⁵⁵ Saadeh, A. (éd 1983). Collection du Nouvel Ordre, Tome 3- Muhtârât fil mas'ala al-Lubnanîyya, Volume 2-, al-'in'izaliyya aflatat (L'isolationnisme a fait faillite). p.23.

⁵⁶ Saadeh, A. (éd 1983). Collection du Nouvel Ordre, Tome 3- Muhtârât fil mas'ala al-Lubnanîyya, Volume 2-, al-'in'izaliyya aflatat (L'isolationnisme a fait faillite). p.25.

« Une vraie indépendance qui ne serait pas une nouvelle forme de colonialisme... (Pour lui) l'indépendance politique ne peut être authentique que lorsqu'elle s'édifie sur des bases économiques, sociales et politiques solides...c'est pourquoi nous constatons, même après la déclaration de l'indépendance du Liban, qu'il existe toujours deux tendances : la tendance chrétienne-Phéniciens-libanaise et la tendance mohammadienne-arabe ; les deux se disputent la souveraineté et le devenir non-national du Liban. Or, avec ce partage politique on ne peut parler d'une vraie indépendance du Liban. »⁵⁷

C'est pourquoi Antoun Saadeh revendique

« La sauvegarde de l'entité libanaise... œuvrant en même temps pour une volonté générale et la réalisation de la grande réforme politique séparant la religion de l'Etat ».

En retirant le mandat d'arrêt de Saadeh le 9 octobre 1947, le Gouvernement libanais chercha à apaiser les rumeurs après avoir limité son influence pendant les élections.

A ce moment-là, Saadeh cherche coûte que coûte à attirer l'opinion publique : c'est pourquoi il fonde à la fin de l'année 1947 le quotidien al-Jil al-jadid (la nouvelle génération). Ce journal a un ton critique sur tout ce qui touche aux problèmes socio-politiques du Croissant Fertile.

Beaucoup de jeunes ont été incités à adhérer au PSNS compte tenu des ambitions nationalistes et laïques de celui-ci. Et nombreux sont ceux de toutes les confessions et de toutes les régions qui rejoignent le Parti et en adoptent les principes. L'opposition entre le Gouvernement et le Parti n'en est alors qu'accentuée.

Durant cette période, Saadeh avait aussi à remédier aux déviations qui prenaient naissance dans son Parti : Il a été catégorique dans ce domaine en expulsant nombre de dirigeants du Parti, parmi lesquels figurait Ni'mi Tabet dont il fut question plus haut.

⁵⁷ Saadeh, A. (éd 1983). Collection du Nouvel Ordre, Tome 3- Muhtârât fil mas'ala al-Lubnanîyya, Volume 2-, al-'in'izaliyya aflasat (L'isolationnisme a fait faillite). p.47-50

12- L'exécution de Saadeh

Son dernier acquittement le 9 octobre 1947, avait permis à Antoun Saadeh de fonder al-Jil al-jadid, comme on l'a vu ; il se trouve que son imprimerie était située à Gemmayzé, un des quartiers Est de Beyrouth, en face d'un centre de police libanaise et d'un siège des « Phalangistes Libanais ».

Dans la nuit du 9 au 10 Juin 1949, le centre de police libanaise ferma les yeux sur une opération des phalangistes contre l'imprimerie et les bureaux du journal. Après avoir incendié l'imprimerie, il y eut un accrochage entre les phalanges libanaises et les gardiens des bureaux ; la même nuit, le Gouvernement libanais se réunit et promulgue un mandat d'arrêt visant Antoun Saadeh et son Parti, l'accusant de préparer un putsch armé.

Une grande campagne d'arrestation est à nouveau menée contre les adhérents du Parti et ses sympathisants.

Après un mois d'arrestations et de persécutions, la seule issue du Parti a été de déclarer, le 4 juillet 1949 à Damas, la « Première Révolution Nationaliste Social contre le Gouvernement libanais ». Saadeh parvint à cette déclaration après un long entretien avec Husni al-Za'im, le Président de La République à Damas. Mais lors d'un deuxième pour-parler au Palais Présidentiel, la police de Damas arrête Antoun Saadeh.

A ce sujet, Kamal Joumblat devait écrire :

« Les mesures provocatrices, les persécutions et les arrestations arbitraires, ainsi que les atteintes aux libertés essentielles sont les véritables raisons qui ont Poussé Saadeh à venger sa dignité et celle de son Parti. C'est le moins qu'exige l'honneur pour quelqu'un qui en connaît le sens ».⁵⁸

Le Gouvernement de Damas n'a livré Saadeh aux forces de sécurité libanaises que

« Lorsque le Gouvernement libanais a accepté d'accorder des conditions économiques et des privilèges au profit du Gouvernement de Damas... comme récompense, le premier ministre

⁵⁸ Joumblat, K. (1976). Kamal Joumblat Yastajwib al-hukuma al-lubnaniyya fi mas'alat i' dam Saadeh, l'interpellation du Gouvernement Libanais faite par Kamal JOUMBIAT au sujet de l'exécution de Antoun Saadeh en 1949), Ed. PSNS, Beyrouth., p.29-30.

Rîyad al-sulh paye 20,000 livres Libanaises à Muhsin al-Barazi, le premier ministre à Damas pour le prix du sang versé ». ⁵⁹

Extradé par le Gouvernement de Damas le 7 juillet 1949, Antoun Saadeh est exécuté par les dirigeants libanais sous couvert d'un jugement militaire. Un simulacre de procès dura 18 heures le 8 juillet 1949.

Au terme de cette courte rétrospective biographique, nous constatons que Antoun Saadeh était à la fois professeur, journaliste, penseur, institutionnaliste, militant et fondateur d'un parti politique ; ce qui fait de lui l'un des plus célèbres chefs politiques de l'orient contemporain.

« Dès les début, écrit Majid Hadduri, Antoun Saadeh contrairement aux autres leaders, a fait preuve d'un entier dévouement total à la cause qu'il défendait. Il a consacré tout son temps et toute son énergie à propager ses principes sans vouloir en tirer quelque profit ou quelque privilège personnel que ce soit. Il se considérait lui-même comme une sorte de prophète détenteur d'un message qu'il avait à faire passer, quel qu'en soit le prix. La Syrie, au cours de son histoire contemporaine n'a pas connu de leader doué d'une telle foi, d'un tel enthousiasme et d'une personnalité aussi fascinante ». ⁶⁰

⁵⁹ Ibid., p.30.

⁶⁰ Hadduri, M. (2009) : *Al-Ittijahat al-siyasiyya fi al'alam al-'arabi* (Les courants politiques dans le monde arabe).

Cité par Nassif Nassar : *Tarîq al-istiqlal al-falsafi* (La voie de l'indépendance philosophique). p.95.96.

DEUXIEME PARTIE.

Etude doctrinale de Saadeh.

Antoun Saadeh a été influencé par son père, tant au niveau des idées qu'au niveau linguistique. Mais les chercheurs qui essaient de délimiter la portée de l'influence du père sur le fils se heurtent à une difficulté : l'essentiel des œuvres du Dr Khalil Saadeh n'est pas à la portée des chercheurs, du moins pour le moment.

Néanmoins, on peut tout de même dire que Antoun Saadeh a dépassé son père, d'une façon claire, par :

1- Son traitement de toute chose relative à la question de la Nation et du Nationalisme. Le père était « hésitant » sur le plan « idéologique » ; le fils était clair, décidé et ferme.

Dans une lettre adressée à son frère, Edward, en Octobre 1947, Antoun Saadeh écrit : « Si, à la fin de ses jours, Dr Saadeh (Khalil) s'était accommodé du tapage des pan-arabistes, c'est parce qu'il ne maîtrisait pas les questions nationales. C'est pour cette raison qu'il n'a pas pu élaborer une doctrine sur laquelle se fonderait une véritable renaissance. Il a également employé (dans son vocabulaire) « La Syrie et le Liban », faisant de la Syrie une chose et du Liban une autre, bien qu'il fut Syrien dans sa doctrine, sa pensée et son sentiment »⁶¹

2- Sa fondation d'un parti (le PSNS) qui puisse réaliser ses idées, entamer une « Vraie Renaissance » et établir un « ordre Nouveau » qui sera à la base de la formation d'un « Homme Nouveau », lui-même moteur du progrès de la « Nation ».

Le choix de l'échantillon :

Afin d'éviter toute mécompréhension ou mésinterprétation pouvant émaner d'un tel travail, j'ai fait le choix d'un échantillonnage ample et représentatif, en respectant la chronologie et les conditions dans lesquelles les discours de Saadeh ont été élaborés.

Malgré le fait que les thèmes choisis comme sujet d'étude étaient limités, on aurait pu donner plus d'ampleur au corpus, afin de percevoir les différentes faces et les différents biais par lesquels le ou les thèmes choisis ont été traités.

Fidèle au titre de la Thèse, j'ai travaillé sur des discours à vocation purement doctrinale, et sur des discours institutionnels organisationnels, même si l'institutionnalisme, chez notre auteur,

⁶¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 3. p.834

se base sur la doctrine. Les deux champs sont étroitement liés puisque l'institution est le moyen par lequel les idées sont réalisées et rendues vivantes.

Le corpus est ainsi composé de plus de mille pages qui répondent à tous les besoins de mon travail, tant sur le plan thématique que sur le plan de la procédure de notre auteur.

CHAPITRE PREMIER

Nation et Nationalisme (al-Oumma wal-Qawmiyya)

« Ce qui a attiré le plus mon attention, c'était le mot Qawmiyya (nationalisme), qui sortait de sa bouche fréquemment et « matraquait » mon oreille, pourtant, non-habitué à entendre, avec une telle fréquence, ce mot rarement utilisé et presque inconnu ». ⁶²

Cette affirmation de Gibran Jreij, parlant de sa première rencontre avec Antoun Saadeh, pourrait constituer un point de départ pour étudier la pensée nationaliste de Saadeh et justifier notre choix de l'étude de ce thème d'ores et déjà connu, dans le Monde Arabe, à travers, les dictionnaires seuls.

En effet, ce mot n'est plus absolu ni indéfini il est déjà avec Saadeh, un thème sur lequel est fondée une nouvelle doctrine « La Doctrine Syrienne Nationaliste-Sociale ».

Le terme Qawmiyya (nationalisme) est apparu dans les écrits d'A. Saadeh, pour la première fois, en Avril 1924, dans un article intitulé « Le califat en Islam »

La deuxième fois que ce terme est apparu, ce fut en février 1925, Saadeh dit :

« Celui qui n'estime pas que son nationalisme est en Syrie, ne l'estimera pas en un autre pays ». ⁶³

Cependant, l'apparition de ce terme dans les écrits de Saadeh, est restée rare jusqu'en 1930, car à partir de cette date - date à laquelle Saadeh a commencé ses prises de contacts pour fonder le Parti Syrien Nationaliste-Social, comme nous l'avons déjà vu- nous remarquons que Saadeh commença à employer ce mot (ce terme) plus que tout autre.

Qu'elle serait la signification de ce terme chez Saadeh ?

⁶² Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : munthu al-wilâda hatta al-ta' sis Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932). p.156.

⁶³ *Ibid.*, p.111.

1- Définition de la nation.

Avant de commencer l'étude du nationalisme et de la définition que Saadeh en donne, il nous faut connaître la quiddité de la nation puisque le nationalisme en découle. Il n'y a pas, de par le monde, une seule définition de la nation. Les écoles sociologiques et politiques en ont formulé des différentes et des contradictoires suivant les éléments qui, selon chaque école, contribuent à la formation d'une nation.⁶⁴

Selon Saadeh, les éléments indispensables à la formation d'une nation sont l'interaction entre le peuple et la terre. La nation serait donc une collectivité d'êtres humains vivant dans un milieu géographique (c'est-à-dire sur une terre bien déterminée); l'interaction de cette collectivité avec et dans ce milieu, lui confère une personnalité différente de celles d'autres collectivités vivant dans des milieux géographiques différents.

Il n'est pas sans intérêt, pour notre étude, de citer quelques-unes des définitions par lesquelles Saadeh délimite la nation.

« La nation est une collectivité d'êtres humains qui mènent, dans un territoire déterminé, une existence dont les intérêts, le destin et les facteurs socio-matériels sont unifiés : l'interaction avec son milieu, au cours de son évolution, lui confère des caractéristiques et des qualités qui la distinguent des autres collectivités. »⁶⁵

« La nation est une collectivité d'êtres humains qui ont mené, et qui mènent toujours, une existence commune, dans un même pays. »⁶⁶

La nation est « l'unité d'existence qui aurait réuni la plupart des principaux éléments dont elle se compose, pour les fusionner et en former une seule existence corrélative et solide, c'est-à-dire une seule société dont la vie et le destin seraient unifiés. »⁶⁷

⁶⁴ Gellner, E. (2017). A macat analysis, nations and nationalism. Ed routledge. 2017.

⁶⁵ Saadeh, A. (1936). « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) éd 1951. p.165.

⁶⁶ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes). Tome 2. p.129.

⁶⁷ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.62.

« La nation n'est ni une langue ni une religion quelconques, c'est plutôt une réalité sociale, une société humaine et terrestre ». ⁶⁸

« Les nations ne sont pas telles en fonction de leurs imaginations et de leurs rêves, mais plutôt en fonction de leur réalité et de ce qu'elles réalisent ». ⁶⁹

« La nation est un organisme où la prise de conscience s'est réalisée et dans laquelle s'est élaborée une intelligente, claire et nette vision de la vie, de l'univers et de l'art ». ⁷⁰

« La nation est la communauté la plus parfaite. » ⁷¹

La communauté est « l'unité de vie d'un groupe d'êtres humains sur une superficie déterminée, à qui le milieu et la vie commune procurent des qualités particulières, outre les qualités générales qu'elle a en commun avec un cadre qui large qu'elle. » ⁷²

Partant de ceci, nous pouvons dire que Saadeh a défini la nation sur le plan social ainsi que philosophique. La nation qui est une réalité sociale et vitale demeure une simple possibilité, si elle ne prend pas conscience d'elle-même. Une fois cette prise de conscience réalisée, la nation devient existante en acte et non plus en puissance.

« Tout peuple ayant effectué sa prise de conscience nationale est une nation, quant aux peuples qui n'ont pas effectué, ou qui n'ont pas la force d'effectuer cette prise de conscience, ils ne sont ni nations, ni parties d'une nation, mais plutôt des multitudes et des masses sans personnalité. » ⁷³

2- Définition du nationalisme

La vie sociale et économique d'une collectivité humaine fait naître, chez ses membres, un sentiment et une prise de conscience de l'unité de leurs intérêts et de leur destin, d'où cet esprit de

⁶⁸ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.127-128.

⁶⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes). Tome 2. p.108.

⁷⁰ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.29.

⁷¹ Saadeh, A. (1936). « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) éd 1951. p.147.

⁷² *Ibid.* p.141.

⁷³ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p. 146.

corps (al- 'asabiyya) qui les soude les uns aux autres : cet esprit de corps est le nationalisme (al-Qawmiyya)

« Le nationalisme est l'âme du peuple et la prise de conscience de sa personnalité.»⁷⁴

C'est également « l'expression spirituelle particulière de la personnalité de la nation.»⁷⁵

« Le nationalisme est la prise de conscience de la nation et de son existence.»⁷⁶

« C'est la prise de conscience de chaque nation d'elle-même, qui n'est pas commune à d'autres nations, ou avec un esprit de corps religieux, ethnique ou linguistique.»⁷⁷

« Le nationalisme n'est autre que la confiance des gens en eux-mêmes et le fait que la nation compte sur elle-même.»⁷⁸

Il est clair, d'après ces définitions, en particulier la dernière, que Saadeh a voulu donner à sa nation une poussée qui affirmerait sa personnalité et renforcerait son unité menacée de perte par manque de confiance : d'ailleurs, ce manque de confiance du peuple en lui-même fut l'une des principales difficultés que Saadeh a rencontrées durant l'étape de la formation du Parti. Ces définitions ne font donc que refléter l'état psychologique (spirituel) prédominant à l'époque. Nous voyons aussi qu'une certaine relation s'établit entre « nation » et « nationalisme ». Le nationalisme donnerait une signification à l'existence de la nation : il en constitue « l'âme ». Et, une fois que la nation est consciente d'elle-même, de son existence et de sa personnalité, nous pouvons dire qu'il y a « nationalisme ». Le nationalisme serait aussi la « doctrine » et le principe de l'unité de la nation.

Nationalisme, confiance du peuple en soi, conscience de la nation, de sa personnalité et de son existence au principe d'unité de la nation.

Mais, il faut remarquer que parfois il y a équivalence entre ces deux mots (nation et nationalisme) et l'un pourrait être, très facilement, remplacé par l'autre. L'unité de la nation est,

⁷⁴ *Ibid*, p.33, Al-Zawbaa, n, 49, Août 1942.

⁷⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.159.

⁷⁶ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). 4 février 1949. p.127.

⁷⁷ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 4, Discours du 1er Mars 1938. p.33.

⁷⁸ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.25.

par exemple, l'unité nationaliste : l'indépendance de la nation pourrait être l'indépendance nationaliste ; et la vie nationaliste, c'est la vie de la nation, etc...

3- Nation, Nationalisme et Unité (al-Umma, al-qawmiyya, al-wahda).

La fréquence d'apparition de deux mots dans un même contexte implique une certaine association de ces deux thèmes dans l'esprit de l'auteur.

Ainsi,

« L'usage de l'association comme indicateur repose généralement sur le postulat que des éléments associés dans une manifestation langagière sont (ou seront) aussi associés dans l'esprit du locuteur (ou du destinataire). »⁷⁹

Chez notre auteur, avec les mots « nation » (Umma) et « nationalisme » (qawmiyya) le mot « unité » (Wahda) est très fréquent.

« Al-Umma » (la nation) et « al-Qawmiyya » (le nationalisme) se sont « mariés » avec « al-wahda » (l'unité).

Pour justifier ce qui précède, on ne pourrait pas étudier toutes les phrases où ces mots apparaissent ensemble. Je me limiterais à une douzaine de citations, dont dix sont prises d'un seul et même livre.

Dans « Les dix conférences » (Al-muhadarat al-ashr) nous lisons :

« ... et nous faisons de la nation une unité de vie, une unité d'objectifs, une unité de volonté et une unité de destin. » (p.32)

« La nation syrienne a son cycle social et économique dans une unité de vie et de destin. » (p.44)

« L'unité de la nation et de la patrie nous amène vers la compréhension de la réalité sociale qui est la nation. » (p.54)

⁷⁹ Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. Puf. p.113.

« La nation syrienne c'est l'unité du peuple syrien qui découle d'une longue histoire qui remonte à la préhistoire. » (p.56)

« La signification de « la nation syrienne » comprend cette société unifiée dans la vie, dont les origines se sont confondues pour ne faire qu'une seule chose qui est la société existante dans un même milieu. » (p.57-58)

« Le principe de l'unité de la nation syrienne...offre une seule doctrine : le nationalisme. » (p.59-60)

« Chacun des membres du Parti doit bien comprendre l'unité de sa nation et (l'unité) de ses droits, l'unité de sa patrie et son indivisibilité. » (p.88)

« Une seule nation, une seule société. L'unité de la nation est la base de l'unité des intérêts : l'unité des intérêts est l'unité de l'existence. » (p.89)

« La nation est, de par son sens véritable, une unité d'existence. » (p.90)

« Toute nation qui tend à vivre libre et indépendante pour atteindre ses idéaux doit avoir une unité spirituelle solide... Nous devons nous présenter au monde en tant que nation unie, et non pas en tant que ramassis et blocs à psychologies antipathiques. » (p.122)

« L'économie, en tant que sujet intéressant une nation et un peuple, ne peut être vue que du point de vue nationaliste, du point de vue de la société qui unifie la nation qui est l'unité d'une collectivité, d'une terre et d'une économie. » (p.132)

Dans d'autres écrits nous pouvons lire :

« L'unité nationaliste est l'unité de la vie de la société dans son milieu, dans sa contrée géographique naturelle. »⁸⁰

« Le lieu et la vie commune (l'unité de la vie) sont deux conditions de l'existence de la nation et de la formation du nationalisme : ils se complètent. »⁸¹

⁸⁰ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p. 120.

⁸¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2. p.133.

Pour Jacques Gerstle

« Les mots exercent entre eux des rapports de type magnétique ; ils s'attirent ou se repoussent mutuellement selon les discours dont ils proviennent la façon dont ils sont combinés montre qu'il existe chez celui qui parle des rapports privilégiés entre certains éléments de son vocabulaire. Dès lors une certaine prévision est rendue possible par l'examen de la combinaison des mots. »⁸²

Chez Saadeh, « al-Qawmiyya » (le nationalisme) est un aimant fort dont « al-Umma » (la nation) constitue un pôle et « al-wahda » (l'unité) en constitue l'autre.

On voit alors que « nation », « nationalisme » et « unité » sont clairement associés et s'attirent dans de mêmes contextes, expliquant le déchirement que subit la nation de Saadeh à cause de certaines « maladies sociales », et assurant la volonté chez l'auteur de voir sa nation unifiée et indépendante.

4- Nation, Nationalisme et Maladies sociales (Relation négative).

J'appellerais cette relation entre « nation » et « unité » : « la relation magnétique positive », par contre, « la relation magnétique négative » serait celle entre « nation » et « maladies sociales » qui menacent « l'unité de la nation » et laissent en proie à la destruction et à l'anéantissement.

L'apparition donc de deux thèmes dans le même discours ne signifie pas, obligatoirement, chez l'auteur, une volonté d'établir une relation positive entre ces deux thèmes. C'est le cadre et la manière avec laquelle un thème est évoqué, qui comptent. Par exemple, malgré sa fondation de la première institution vraiment laïque dans le Monde Arabe, Saadeh n'a presque jamais prononcé le mot laïcité. Il a plutôt utilisé des expressions dans un sens négatif tel la tendance religieuse, le fanatisme religieux, le confessionnalisme, les institutions religieuses...etc.

Et l'apparition des mots « nation » et « nationalisme » avec des termes figurant un mauvais état, explique la volonté chez Saadeh de faire le diagnostic des maladies obstacles qui empêchent l'unité (ou l'unification) de la nation.

Saadeh évoque fréquemment ces « maladies » et insiste sur leurs dangers. Il les dénombre ainsi :

⁸² Gerstle, J. (1979). *Le langage des socialistes*, éd Stanké. p.36.

« Les plus graves calamités qui ont frappé la nation syrienne, suite aux siècles de dégradation et de décadence, et en raison de la perte de la souveraineté nationaliste, furent les maladies psychologiques, la décadence morale, la favorisation des intérêts privés et des buts personnels sur les intérêts de la nation et les buts nationaux, et la pétrification de la société syrienne dans différents moules de sectarisme religieux les défauts moraux se sont alors répandus dans cette communauté sociale, se substituant ainsi aux qualités morales; l'esprit de mensonge, de tromperie, de falsification et d'hypocrisie a donc dominé, favorisé par l'extension de l'ignorance et de la pauvreté, et par l'humiliation à laquelle le peuple s'était exposé, en perdant sa souveraineté et sa splendeur. »⁸³

Toutefois, Saadeh a principalement déclaré la guerre au fanatisme religieux et à l'individualisme. Il considérait ces deux fléaux comme étant « les plus graves maladies » qui ont frappé la nation et failli détruire son unité.

Depuis ses premiers écrits, en 1921, Saadeh a dit :

« L'un des plus grands obstacles qui s'opposaient à l'indépendance de la Syrie, fut le fanatisme religieux, cette maladie incurable qui a provoqué la paralysie des membres de la nation syrienne, et qui s'est dressée comme une infranchissable barrière contre ses aspirations à s'élever à la hauteur des nations vivantes... La nation syrienne n'entreprenait aucune action dont le fanatisme religieux n'était pas le facteur principal, elle est en train de le payer cher... C'est comme un cancer qui dévore sa chair. »⁸⁴

Au milieu de sa carrière intellectuelle, Saadeh dit :

« Trouver une politique appropriée aux Chrétiens et une autre appropriée aux Musulmans, signifie élargir le fossé entre les fils de la même patrie, pour que la nation reste privée de son unité et partagée entre ses doctrines, et que le pays demeure à la merci de l'occupant étranger qui y maintiendra son influence et sa domination... Il est temps que la nation abandonne les politiques

⁸³ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.31-32.

⁸⁴ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.31-32.

du Patriarche, du Mufti, du conseil Chrétien, du conseil Musulman et autres institutions et conseils devenus ennemis de l'intérêt national. »⁸⁵

En 1948, il dit :

« Lorsque les intérêts sont des intérêts de confessions... il n'y a pas d'intérêts nationaux communs il est impossible d'unifier les sentiments du peuple, ou de l'engager dans quelque campagne au nom de la nation ou de la patrie, menée par une seule confession aussi importante qu'elle soit. Il est impossible de rendre l'ensemble des intérêts des confessions, des intérêts publics communs, ce serait contraire à sa nature. »⁸⁶

« Il y a dans notre nation des coutumes contradictoires, issues des règlements de nos institutions religieuses et confessionnelles, qui ont la plus grande influence dans l'affaiblissement de l'unité économique et sociale du peuple et le retardement de notre renaissance Nationaliste-Sociale. »⁸⁷

Le maintien « des barrières sociojuridiques entre les confessions de la nation, signifie le maintien de l'insalubre maladie de sectarisme religieux... Il faut briser ces barrières pour rendre l'unité nationale véritable. »⁸⁸

Il se dégage de ces paroles que :

- 1- Le confessionnalisme tient une position forte dans la société de Saadeh.
- 2- Il y a des institutions actives qui défendent cette position : les institutions religieuses.
- 3- Il n'y a pas à s'étonner que les institutions religieuses déclarent la guerre contre la pensée de Saadeh et son Parti.
- 4- Comme les institutions religieuses sont antérieures aux « institutions nationalistes » fondées par Saadeh. Il serait normal que ce soit ce dernier (Saadeh) qui leur déclare (ou qui leur ait déclaré) la guerre.

⁸⁵ Cité dans la revue « al-Thaqafa » (La culture), N 2, Edition du PSNS.

⁸⁶ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.90.

⁸⁷ *Ibid.* p.121.

⁸⁸ *Ibid.* p. 122-123.

Les institutions religieuses se trouvent dès lors dans une position de défense de leurs intérêts. C'est pourquoi le Mouvement Nationaliste-Social mène (de par ses principes) une guerre féroce et sans merci aux facteurs de division de la société, alors que les institutions religieuses s'obstinent à demeurer dans les hauts lieux du pouvoir de l'Etat.

« La tendance individualiste n'est pas moins dangereuse pour la nation, que l'occupation étrangère ; elle a d'ailleurs tendance à l'être davantage, car le danger de l'occupation étrangère est extérieur, alors que le danger de la tendance individualiste sur la sûreté de la société vient de l'intérieur. »⁸⁹

Et Saadeh d'ajouter

« Nous avons vu dès le départ, que la tendance individualiste et l'opinion intéressée individuelle et personnelle étaient une maladie des plus graves et une des difficultés intérieures les plus dures qu'il nous faut surmonter pour nous présenter face au monde extérieur comme une unité solide et une seule volonté. »⁹⁰

« L'individualisme, surtout dans un pays comme le nôtre, n'a élaboré aucune éducation ni aucune prise de conscience nationalistes : il n'a pas réussi à réveiller quoi que ce soit de national ni chez les élèves, ni chez un groupe, ni chez tout le monde. »⁹¹

Cette prise de position théorique contre la tendance individualiste explique la campagne d'épuration que Saadeh a menée dans les rangs du Parti en 1947, après son retour dans la patrie : il a trouvé que l'unité du Parti était menacée par une telle maladie.

Si la société n'était, pour Saadeh, qu'un groupement d'individus, le danger de la tendance individualiste aurait été moindre. Mais la société est, pour lui, une unité intégrale plutôt qu'un ensemble de nombres alignés sans interaction réciproque dans « un cycle de vie socio-économique. » La société est une communauté (collectivité) plutôt qu'un rassemblement. C'est

⁸⁹ Saadeh, A. (1942). « La tendance individualiste », quotidien « al zawbaa » n 49, Buenos Aires. 1/8/1942. Article publié dans « al-Thaqafa » (La culture), revue publiée par le PSNS, n 3. Beyrouth 1987.

⁹⁰ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.33.

⁹¹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.133.

pourquoi toute tendance qui n'est pas nationale ou globale, menace toute la société, ainsi que l'unité de la communauté.

Toutefois bien que Saadeh ait insisté sur la gravité du fanatisme religieux et de la tendance individualiste, il n'a pas oublié d'autres phénomènes qui font un tort évident à l'unité et à la force de la société : le féodalisme, par exemple, fut le thème du quatrième principe de réforme.

Saadeh écrit à propos des terres administrées par les féodaux :

« Il arrive souvent que des centaines et des milliers de paysans mènent une existence misérable, dans un état de servitude lamentable, sur ces terres. Leur condition n'est pas seulement inhumaine, mais également contraire à la sécurité de l'état, par son maintien d'une grande partie du peuple actif et militant dans une situation affaiblie, dont la conséquence, sur la sécurité de la nation et de la patrie, est grave : outre le maintien d'une grande partie de la richesse de la nation entre les mains (de cette catégorie de gens) qui est d'ailleurs mal gérée. »⁹²

Il nous apparaît clairement que la guerre déclarée par Saadeh à ces maladies est en considération du fait que :

- 1- Ces maladies menacent l'unité de la société et de la nation.
- 2- Toutes les tendances de division sont « les ennemis de l'intérêt national. »
- 3- Toute tendance qui menacerait l'unité de la nation est responsable de la domination étrangère (le colonialisme)
- 4- Tout ce qui touche une catégorie de la société se répercuterait sur toutes les autres.
- 5- « Si une division se produisait dans la société, la nation courserait le danger de la désintégration définitive et de la disparition. »⁹³

Saadeh ne se contente pas d'énumérer les maladies qui ont attaqué sa société, mais il donne le remède qui -selon lui- seul pourrait toutes les guérir.

« La voie de la guérison est la même pour toutes les maladies :

⁹² Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.125.

⁹³ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.59.

1- Reconnaître l'existence de la maladie.

2- Accepter le remède qu'il soit sucré ou amer.

Le « sanatorium » unique est le règlement du Parti Syrien Nationaliste Social. »⁹⁴

...qui unifie la nation dans des institutions morales qui œuvreraient à la création (la formation) d'une nouvelle conscience de la gravité et du danger de ces maladies et ayant une volonté ferme et une décision sincère de les faire disparaître.

Si l'unité de la nation est menacée par des facteurs maladifs, le plus important facteur de son unité et de sa distinction des autres nations, serait le milieu géographique, c'est-à-dire la Patrie.

Tableau représentant les maladies de la nation (Syrienne), leurs dangers et leur(s) remède(s).

Maladies	Danger	Remède
Fanatisme religieux	<ul style="list-style-type: none">- Élargissement de la fosse entre les fils de la nation- Impossibilité d'unifier les sentiments du peuple	<ul style="list-style-type: none">- Abandon de la politique religieuse- Adoption des principes du PSNS (1^{er}, 2^{eme}, 3^{eme}, principe de réforme)
Individualisme	<ul style="list-style-type: none">- Danger intérieur- Ne peut rien réveiller de national- Désintéressement vis à vis des problèmes nationaux	<ul style="list-style-type: none">- Éducation Nationale- Adoption des principes du PSNS (principe de base)
Féodalisme	<ul style="list-style-type: none">- Conditions (de vie) misérables pour les paysans- Affaiblissement de la partie active du peuple- Mauvaise gestion des terrains agricoles- Menace de la sécurité de la nation et de l'Etat- Favoriser le colonialisme	<ul style="list-style-type: none">- Adoption des principes du PSNS (4^{eme} principe de réforme)

⁹⁴ Saadeh, A. (1942). « La tendance individualiste », quotidien « al zawbaa » n 49, Buenos Aires. 1/8/1942. Article publié dans « al-Thaqafa » (La culture), revue publiée par le PSNS, n 3. Beyrouth 1987.

5- Dimension géographique de la nation et du nationalisme. « Al-Oumma » - « Al-Qawmiyya » - « al-Watan » (La nation, le nationalisme, la Patrie).

Aucune nation n'existe en dehors d'un milieu géographique déterminé. Outre l'élément humain, le milieu géographique constitue l'une des composantes essentielles de la formation de la nation et de la personnalité nationale.

« La nation trouve son fondement, avant toute autre chose, dans une unité territoriale donnée dans laquelle une collectivité de gens interfère et trouve son unité. »⁹⁵

La différence des milieux géographiques dans le monde est la cause principale de la pluralité des nations sur le globe et c'est pourquoi tous les peuples de la Terre ne forment pas une seule et unique nation.

Le milieu géographique acquiert sa signification de l'existence d'une communauté humaine, et s'appelle, dans ce cas, patrie. Et la patrie est un milieu géographique où prend naissance une nation. Les milieux géographiques inconnus par l'homme, et sur lesquels il n'y a pas de vie humaine, ne peuvent pas être une patrie.

« L'interdépendance entre la nation et la patrie est le principe unique par lequel l'unité de vie se réalise. Il est également impossible de concevoir une communauté humaine sociale sans milieu géographique où s'effectuerait l'unité de vie et corroborerait la participation à ses fondements, ses intérêts et ses objectifs, pour l'élaboration de la personnalité sociale. Toute idée d'un nationalisme sans patrie fait dévier la nation de sa réalité sociale. »⁹⁶

Dans ce domaine, Saadeh va à l'encontre de certains penseurs qui ont abordé la question des nations : leur formation et leurs éléments constitutifs. Ceux-ci ont considéré qu'il y a des éléments autres que la terre, qui constituent le facteur indispensable à l'existence d'une nation, comme la religion, la langue ou autres...

L'attitude de Saadeh envers cette question apparaît dans d'innombrables contextes. Outre ce que nous avons déjà vu, il affirme que :

⁹⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.77.

⁹⁶ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.54.

« Toute nation doit être composée d'un élément humain... et d'un élément naturel, qui circonscrit ses richesses naturelles et sa géographie. La structure spirituelle de la nation qui la distingue des autres nations, est fondée sur ces deux éléments essentiels. »⁹⁷

Saadeh refuse de tracer des frontières entre la nation et son milieu géographique (sa patrie). Chacun de ces deux éléments présume l'existence de l'autre.

« S'il était possible de séparer la nation et l'Etat, dans des circonstances et des époques déterminées, il n'est pas possible de séparer la nation et la terre. Il est arrivé, et il arrive toujours, dans l'histoire que des nations aient perdu leur souveraineté et obéi à des lois et des législations d'un Etat qui n'émanaient pas d'elles, comme la nation syrienne et la nation polonaise avant la guerre, sans perdre, pour autant, son nationalisme, ou disparaître. Cependant, il n'est pas arrivé, dans l'Histoire, et il est peu probable qu'il arrive qu'une nation perde la terre qu'elle peuple et qui lui fournit les moyens de vivre et de persister, sans perdre son existence... En réalité, la nation n'a d'existence que dans sa patrie. Il arrive souvent que le milieu, ou la patrie, soit le facteur essentiel qui confère à la nation une caractéristique déterminée, qui la distingue des autres. Sans la terre, sa nature, et sa géographie, un grand nombre de nations n'aurait pas existé. »⁹⁸

En Bref, des milieux géographiques différents (supposent) des nations différentes.

Et, dans le cadre des nettes frontières du milieu naturel, se déroule « un cycle social, vital, économique, culturel et psychologique », qui « uniformise le sentiment et l'orientation » et fusionne les fils de la nation dans une unité qui engloberait leurs intérêts, coutumes caractéristiques et destinée ; en conséquence de quoi se forme ce que l'on appelle « société ». La nation serait une seule société : et ainsi s'élabore la personnalité nationale qui n'aurait pas de sens « sans une patrie déterminée ». Les frontières de cette patrie revêtent une grande importance dans la sauvegarde de l'unité de la société, et sa protection contre « l'extension des autres sociétés ».

Toutefois, il faut attirer l'attention ici, sur le fait que Saadeh accorde au milieu un rôle très important dans « la protection de la société contre l'extension des autres sociétés », car la question engendre un facteur relatif lié « à la nature et aux ressources du milieu. La nation est puissante ou

⁹⁷ Saadeh, A. (éd 1983). *Al-Âthâr al- Kamila* (Les œuvres complètes), Tome 2. p.130.

⁹⁸ *Ibid.* p.132-133.

faible, développée ou arriéré, en fonction des potentialités et des possibilités économiques de son milieu, et sa capacité d'en profiter. »⁹⁹

Saadeh prévient l'équivoque en disant : « Le milieu offre aux nations les possibilités, et non pas le déterminé et l'inévitable ». Une nation arriérée ne peut pas profiter des possibilités que lui offre un milieu riche.

La « possibilité » est ici celle de profiter des avantages du milieu pour instaurer une nouvelle vie.

On pourrait avoir l'idée de poser la question politique suivante : Sont-ce les frontières naturelles qui limitent les nations pour que chacune d'elles s'en tienne à celles de sa patrie ?

Saadeh répond dans « Les dix conférences », reprenant ce qu'il avait écrit dans « La genèse des nations »

« La nation trouve son fondement, avant toute autre chose, dans une unité territoriale donnée, avec laquelle une collectivité de gens interagit, interfère et y trouve son unité. Une fois formée, et ayant pris conscience de sa personnalité due à son milieu, à ses produits alimentaires, à son urbanisme et à sa vie sociale particulière, la nation acquiert une immunité nationale et devient capable de compléter ou de modifier ses frontières naturelles, en fonction de sa vitalité, et la richesse de ses ressources et possibilités. La modification politique des frontières est une question dépendante de la puissance et de la vitalité d'une nation ».¹⁰⁰

« Il n'y a pas, de par le monde, des frontières naturelles qui puissent empêcher une nation puissante de s'étendre et d'élargir l'espace de sa vie et de sa vitalité. Nous constatons qu'avec le développement des moyens de transport et le perfectionnement des industries, les frontières naturelles, si elles ne sont pas soutenues par une force humaine technique, ne peuvent pas empêcher des communautés, ayant l'efficacité et la puissance, de les franchir. »¹⁰¹

Nous comprenons de ce qui précède que « la possibilité » est également la possibilité de la nation d'élargir ses frontières.

⁹⁹ Saadeh, A. (1948). *Al-muhadarat al-ashr* (les dix conférences). p.80.

¹⁰⁰ *Ibid.* p.77.

¹⁰¹ *Ibid.*, p.78.

« La nation qui pourrait élargir son milieu naturel et garder, malgré cette expansion, l'unité de sa société, de sa vie et de sa destinée, ne doit pas s'étouffer à l'intérieur de l'ancien milieu, où se sont élaborées sa personnalité, sa mentalité et sa psychologie .»¹⁰²

Pour éviter toute confusion en ce qui concerne la modification des frontières de la nation, et pour ne pas être accusé de prôner une vision expansionniste coloniale, Saadeh parle de modification « politique » des frontières et n'incite pas les nations à se servir de la force militaire pour s'étendre. Cet élargissement des frontières doit être la conséquence d'une grande poussée d'élan vital que la nation elle-même ne pourrait contenir ou empêcher de franchir les frontières. Ceci arriverait une fois que la nation aurait acquis une « immunité nationale », c'est-à-dire, une fois que la personnalité de la nation dans son milieu géographique, serait devenue nette, complète, et, en un sens, plus forte que les frontières.

Cette opération est tributaire de deux éléments : négatif et positif. SAADEH désigne la terre par l'élément positif, et la nation par l'élément négatif, c'est-à-dire l'agent actif de l'interaction de ces deux éléments. Nous pouvons ainsi obtenir le schéma suivant :

- 1- (Milieu géographique fécond) X (nation excellente) = société développée + possibilité d'extension de la nation vers d'autres sociétés.
- 2- (Milieu fécond) X (nation faible) = tomber sous le coup du colonialisme.
- 3- (Milieu fécond) X (nation faible) = possibilité de l'extension des autres sociétés vers la nation.
- 4- (Milieu infécond) X (nation excellente) = briser le cercle géographique pour ne pas étouffer.

Dans tous les cas il ne faut pas oublier qu'il y a entre le milieu naturel et l'Homme (ou la nation) une interaction permanente : c'est pourquoi il est fortement probable de trouver, dans un milieu naturel fécond, une excellente nation, et dans un milieu naturel pauvre, une nation faible.

Il y a une autre situation possible : trouver dans un milieu fécond, une excellente nation - en elle-même- mais qui traverse une étape difficile et qui soit momentanément malade. Dans ce

¹⁰² Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.72.

dernier cas, Saadeh pense qu'il y a des nations qui ont une « originalité » (Asala) et qu'elles pourraient, en s'inspirant de leur originalité, trouver le chemin de la guérison contre les maladies dont elles se trouvent atteintes.

Enfin, pour clarifier brièvement la relation entre « patrie » et « nation », recourons à cette équation :

Patrie = contenant

Nation = contenu

Mais il faut souligner que le contenant n'a pas de signification sans le contenu ; ce dernier aussi (le contenu) n'aurait pas de valeur sans le contenant : l'un exige l'autre. Ainsi :

Contenant + contenu = existence (vérité) nationale.

Milieu géographique = Terre = Élément naturel.

Élément humain = groupe de gens = homme.

(Élément naturel) \times (Élément humain) = Nation = Patrie

Mais si la nation est autre chose que la patrie, le signe ne serait que symbolique pour désigner l'intégration des deux thèmes : et cela affirme à nouveau que le contenant et le contenu n'auront pas de signification dans l'absolu.

Le signe \times signifie l'interaction.

L'on aura aussi :

Patrie - Nation = 0 = Élément naturel neutre.

Nation - Patrie = 0 = Élément humain neutre.

L'interaction entre le matériel et l'humain serait à la base de la « philosophie » « Matéριο-spirituelle » (Al-Madrahiyya)¹⁰³ de Saadeh.

¹⁰³ Le terme « Al- Madrahiyya » est composé de deux mots, « Rûh et Mada » (spiritualité et matière) ; il constitue le fondement de la philosophie d'Antoun SAADEH qui est venue comme une réponse à l'extrémisme des deux

6- La dimension sociologique et ethnique de la nation et du nationalisme.

En traitant la question Nationaliste-Sociale, Saadeh part du principe que « l'humanité n'est pas, en réalité, une.»¹⁰⁴ Elle est formée de multiples sociétés et de nationalismes différents selon les milieux géographiques du monde. Dans chacun de ces milieux, comme nous l'avons vu, évolue, sur le plan social, économique, culturel et psychologique, une existence commune à tous les éléments humains qui interagissent horizontalement entre eux-mêmes, et verticalement avec le milieu. Ainsi la nation est « une société humano-terrestre », et l'homme est multiple selon la multiplicité du « terrestre » qui lui confère ce qui le distingue des autres. Pour être plus explicite, nous recourons à cette équation :

Supposons un élément humain A et un autre B qui vivent dans deux milieux géographiques différents C et D.

De l'interaction de l'élément A avec le milieu C découlent des caractéristiques et des qualités différentes de celles qui proviennent de l'interaction du même élément A avec le milieu D.

$$A \times C = AC$$

$$A \times D = AD$$

$$B \times C = BC$$

$$B \times D = BD$$

Ces multiples résultats sont à l'origine de la multiplicité des nationalismes dans le monde.

La réalité naturelle fait de la nation une « réalité sociale » et non pas une chimère ou une illusion.

Comme l'humanité est « humanités », il faut qu'il y ait quelque chose de relatif, de propre, à chacune d'elles, car elles ne peuvent pas être absolues. Le relatif l'est par rapport à quelque chose

philosophies, matérialiste et spiritualiste. SAADEH a constaté qu'il y a une interaction permanente entre le matériel et le spirituel dans cet univers, et que l'existence de l'homme repose sur cette interaction.

¹⁰⁴ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p. 142.

de constant et de connu qui est le milieu géographique. Il y aurait ainsi « un Syrien » ou « un Français » (« un homme syrien » ou « un homme français »), etc...

Et comme « les humanités » signifient « les sociétés » l'Homme serait la société, d'où la théorie de « l'homme-société » (al-Insan al-Mujtama')¹⁰⁵ de Saadeh. En « l'homme syrien », Saadeh entend dire « la nation syrienne » ou « la société syrienne » car, pour lui, l'homme n'est pas l'homme-individu : ce qui s'accorde parfaitement avec sa vision de la société qu'il considère comme communauté nationale et non pas rassemblement d'individus. Le groupement n'est que nombres alignés et accolés les uns aux autres, sans aucune interaction : alors que la communauté est l'unité de vie établie sur une terre déterminée. La communauté forme un tout qui réagit unanimement au milieu et aux facteurs extérieurs.

Par conséquent, la société est un cycle vital, social, économique, psychologique et culturel qui parcourt le milieu du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest, et ne cesse d'agir pour l'unité des caractéristiques humano-sociales, l'apparition d'un esprit de corps au sein de la communauté, provenant du sentiment de participer à une vie commune. Cet esprit de corps s'appelle nationalisme. Toute nation deviendra ainsi une seule société. L'apparition de plusieurs sociétés dans la nation la menace de désintégration et de disparition.

Ce cycle vitalo-social engendre tous les éléments du même milieu géographique ; chaque élément y perdrait ses qualités premières et particulières et acquerrait des qualités générales communes à tous les autres éléments.

Les peuples qui s'introduisent dans un milieu géographique nouveau s'affrontent, dans un premier temps, avec les habitants originels du pays et se battent contre eux. Dans un second temps, cet antagonisme diminue pour céder la place à une sorte de rapprochement, qui mène, dans un troisième temps à une phase de mariage et d'interaction avec les autres peuples (c'est-à-dire avec

¹⁰⁵ L'expression de « al-Insan al-Mujtama' » (l'homme-société) a été utilisée par SAADEH. Elle porte la conception du rapport entre l'homme, l'individu et la société chez SAADEH. Pour lui, l'individu ne serait qu'une « capacité » une « force » au sein de la société. Ce qui résulte de l'interaction des hommes entre eux-mêmes, et entre eux et le milieu dépasserait les affaires individuelles. Une invention, aussi « individuelle » qu'elle paraisse, ne l'est pas ; c'est le fruit d'une vie collective d'une collaboration, directe ou indirecte, de la société. Ainsi, SAADEH pourrait dire « l'Homme Syrien » pour désigner la société syrienne ou la nation syrienne, parce que « l'homme véritable c'est la société et non pas l'individu ».

les indigènes). Cette interaction donne naissance, au cours de l'Histoire, à des qualités communes à tous les peuples et les éléments.

« La réalité indiscutable c'est que chaque nation est composée de groupes ethniques différents, c'est-à-dire qu'elle est un mélange d'ethnies humaines différentes. »¹⁰⁶

Il semble que Saadeh croyait à cette réalité depuis toujours. En 1925, il écrit :

« Il est fréquent que la nation soit composée, à l'origine, de différents éléments qui se seraient mélangés les uns aux autres au cours du temps, formant ainsi un même peuple. »¹⁰⁷

En ajoutant à ceci ce qu'il a écrit ailleurs :

« La prétention de la pureté du sang et de la race est un mythe absolument dénué de fondement en aucune nation : elle est même rare dans les tribus sauvages où elle peut uniquement exister. Toutes les nations existantes sont un mélange de races... »

Nous nous rendons compte que Saadeh contredit les théories nationalistes raciales qui se fondent originellement sur la pureté du sang et l'unité de la race, d'où l'une de ses contradictions radicales avec l'approche hitlérienne¹⁰⁸ « La communauté nazie est une entité formée par le mélange du « sang et de la race ». »¹⁰⁹. Pour Saadeh le concept de race n'est qu'un mythe, il considère aussi que cette théorie non-scientifique comporte un danger. « La nation ne convient pas aux conceptions raciales. »¹¹⁰

La nation, pour lui, n'est pas une « unité sanguine », mais autre chose qui « s'est formée au fil du temps » et qui est née de l'interaction des éléments humains « au sein et avec le milieu ».

Une fois que la conception de principe du nationalisme et de la nation était devenue claire à ses yeux, ainsi que la façon dont ces deux thèmes sont liés au milieu géographique et la

¹⁰⁶ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2. « Al-Majalla » (La revue), 1933. p.131.

¹⁰⁷ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1, p. 206.

¹⁰⁸ Voir l'annexe 1. p.65.

¹⁰⁹ Maucourant, J. (2011) : Avez-vous lu Polanyi ? Champs essais. p.211.

¹¹⁰ Delannoi, G. (2018). La nation contre le nationalisme, éd Puf. p.31.

composition ethnique, comment Saadeh allait-Il définir sa nation ? Quelle en serait l'identité ? De quel œil voyait-il les courants et les idées nationalistes contemporaines ?

Annexe 1

L'annexe suivant figure les références bibliographiques de « La genèse des nations », « un livre purement sociologique » écrit par Saadeh durant son emprisonnement en 1936.

Une analyse de ces références montre que la majorité des penseurs cités par Saadeh furent contre le nazisme, d'autres furent dans une période historique qui l'a précédé.

Thinkers	References
Al-Massoudi	Mfuruj al-Dhahab was Ma'aden al-Jawhar (Arabic version) (Paris 1861)
Allgemeine Verfassungen und Verwaltungs Geschichte	(Leipzig und Berlin, 1911).
Allgemeine Rechtsgeschichte	(Leipzig und Berlin, 1914)
Arbeiten zur Biologischen Grundlegung der Soziologie	(Leipzig 1931)
BARKER, E.	National Character and the Factors in its Formation (London, 1927)
BOAS, F.	Anthropology and Modern Life (New York, 1928).
BREASTED, J.H.	A History of Egypt from the Earliest Times to the Persian Conquest (New York, 1905)
CAETANI, L.	Studi di Storia Orientale (Milano, 1911).
EBENGREUTH, A.R.L. VON.	“Die Verfassung und Verwaltung der Germanen und des Deutschen Reiches Bis zum Jahr 1806”
FRANKE, O.	“Die Verfassung und Verwaltung Chinas”
GEIGER, T.	“Das Tier als Geselliges Subjekt”
GOLDSCHMIDT, R.	“Some Aspects of Evolution”, Science (December 1933).
HARTMANN, M.	“Die Islamische Verfassung und Verwaltung”.
HEBERER, G.	“Das Abstammungsproblem des Menschen in Lichte Neuerer Palaentologischer Forschung”.
HERTZ, F.O.	Race & Civilization. English Translation by Levetus, A.S. and Entz, W. (London & New York, 1928)
HITTTI, PH. KH.	The Syrians in America (New York, 1924)
IBN KHALDUN	Prolegomena (Arabic version) (Beirut, 1900).
JENKS, E.	The State and the Nation (New York, 1926).
JOHANNET, R.	Le Principe des Nationalités (Paris, 1932).
KAPPERS, A.	Anthropology of the Near East: Contributions (Amsterdam, 1931).
KOHLER, J.	“Die Anfaenge des Rechts und das Recht der Primitiven Voelker”.
KOHLER, J.	“Das Recht der Orientalischen Voelker”.
KRISCHE, P.	“Beitraege zur Sociologie der pflanzen”.
LEGEWIE, H.	“Organismus and Umwelt”

LUSCHAN, F. VON.	“Anthropological View of Race”. Papers on Inter-racial Problems (London, 1911).
MACIVER, R.M	Community (London, 1924)
MACIVER, R.M.	The Modern State, (Oxford, 1926)
MEYER, E.	Geschichte des Alterthums (Stuttgart, 1884-1902)
MULLER-LYER, F.C.	The History of Social Development (New York, 1921).
OLMSTEAD, A.T.	History of Palestine and Syria to the Macedonian Conquest (New York & London, 1931).
RAPAIES, R.	“Versuch einer Gesellschaftslehre der Pflanzen”.
RATHGEN, K.	“Die Verfassung and Verwaltung Japans”.
RIBERIO, J.	Historia of Universal (Rio de Janeiro, 1925).
SCHJELDERUP – EBBE, TH.	“Die Despotie im sozialen Leben der Voegel”.
SCHMIDT, M.	The Primitive Races of Mankind (London, 1926).
SCHWIEDLAND, E.	“Triebanlage and Umwelt als Soziale Gestalter”.
TAYLOR, G.	Environment and Race (London, 1927)
VIDAL DE LA BLACHE, P.M.J.	Principles of Human Geography. French Translation by M.T. Bing (New York, 1926)
VIERKANDT, A.	“Die Anfaenge der Verfassung und der Verwaltung und die Verf. U. Verw. Der Primitiven Voelker”.
WASSMANN, E.	“Die Demokratie in den Staaten der Ameisen und der Termiten”.
WEINERT, H.	Ursprung der Menschheit (Stuttgart, 1930).
WEINERT, H.	Menschen der Vorzeit (Stuttgart, 1930).
WELLS, H.G.	The outline of History (New York, 1920).
WENGER, L.	“Die Verfassung und Verwaltung des orientalschen Altertums”.
WENGER, L.	“Das Recht der Griechen und Roemea”.
WENGER, L.	“Die Verfassung und Verwaltung Europaeischen Altertums”.
WILIAMS, H.S. (ed.)	Historian’s History of the World, 25 Vols. (New York, 1904-5).
WOLF, K.E.	“Die Kraniologische polaritaetstheorie und ihre Soziologische Bedeutung”
ZIMMERMAN, W.	“Pflanzen sociologie”
Rouge (contre le nazisme)	22
Blue (avant le nazisme)	11
Noir (pas d'info)	16

CHAPITRE DEUXIEME

Saadeh et les tendances nationalistes contemporaines.

Les approches nationalistes occidentales furent à l'origine de la majorité des idées nationales dans le Monde Arabe. Le 2eme chapitre de la 2eme partie se consacre à cette comparaison, on pourrait alors établir le tableau comparatif suivant :

<p>Le Nationalisme racial</p> <p>L'approche du nazisme L'approche phénicienne L'approche arabe</p> <p>Considère que la nation est la résultante d'une race pure</p>	<p>Le Nationalisme culturel</p> <p>L'approche Hégélienne L'approche Arabe (Baas) Les approches religieuses</p> <p>Considère que la culture définit la nation, particulièrement la religion et la langue.</p>
<p>Le Nationalisme éthique (le fascisme) Dieu, Patrie, Famille</p> <p>Le fascisme Les phalanges libanaises</p> <p>Considère que les valeurs sont invariables, et la nation se forge à partir de ces valeurs</p>	<p>Le Nationalisme-social</p> <p>Saadeh</p> <p>Se forme suite à la fusion de 3 facteurs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Les relations d'interactions 2- L'espace vital 3- La mémoire collective sociétale

A l'époque de Saadeh, trois tendances nationalistes prédominaient dans le Monde Arabe :

- La tendance syrienne qui prône une « Nation Syrienne ».
- Une se prononçait pour une « Nation Arabe » et prônait par conséquent le nationalisme arabe.
- La tendance libano-phénicienne apparue au début du siècle, préconisait un nationalisme libanais en rapport avec une « Nation Libanaise ».

1- Le Syrianisme

Saadeh s'est orienté, dès ses débuts, vers le « syrianisme ». Ceci est clair dans les noms des associations qu'il a fondées ou dans lesquelles il est entré. Nombreux étaient alors les penseurs qui allaient dans ce sens en « Syrie ».

Il est clair dans les écrits de ces derniers qu'ils étaient unanimes quant à l'existence d'une « nation syrienne », ainsi que sur le slogan : « La Syrie aux syriens ». Parmi eux, l'on peut citer Gibran Khalil Gibran, le grand philosophe et homme de lettres né à Becharri –Mont-Liban ; il était souvent question de la « nation syrienne » dans ses écrits. Le docteur Khalil Saadeh, père d'Antoun, croyait, lui aussi, en ses idées et œuvrait en ce sens. Si le fils considère que le père « ne maîtrisait pas les questions nationales », il pensait aussi qu'il avait dépassé tous les penseurs qui croyaient en l'existence d'une « nation syrienne », disant que « la Syrie est aux Syriens » et qui réclamaient son indépendance. Il pensait avoir établi les bases scientifiques de la pensée « nationaliste syrienne ».

Les principaux domaines dans lesquels Saadeh pense avoir dépassé les autres penseurs, sont :

- 1- Il a élaboré une doctrine claire en ce qui concerne l'affaire nationaliste.
- 2- Il a défini, d'une manière claire, le concept de nation syrienne.
- 3- Il a clairement défini la patrie syrienne.
- 4- Il ne s'est pas contenté de dire : « La Syrie est aux Syriens » mais il a ajouté que « les Syriens sont nation parfaite » (une nation à part entière)
- 5- Il a créé un parti et fondé des institutions qui réaliseraient la pensée qu'elles prônaient.
- 6- « Eux (les penseurs déjà cités), ils ont œuvré pour la liberté et l'indépendance dans l'absolu ; leur activité est sortie du cadre de l'action nationale, dans le vrai sens du terme ; quant à moi j'ai voulu « la liberté de ma nation et l'indépendance de mon peuple dans mon pays ». La différence entre ce sens détermine et le précédent absolu et illusoire, est claire ».¹¹¹

¹¹¹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). Lettre adressée à son avocat, Hamid Franjeh, p.39.

1.1- Identification

Pour déterminer l'identité de sa nation, Saadeh part de ceci :

« Le nom par lequel la nation sera connue, provient souvent de la terre ou d'une communauté qui serait apparue sur une terre donnée »¹¹²

Comme son pays s'appelle « La Syrie », l'identité de sa nation est syrienne.

Saadeh dit que son pays

« ...est historiquement connu sous le nom de « La Syrie », que les arabes ont appelée « Le Croissant Fertile » terme géographique naturel pur, qui n'a rien à voir ni avec l'Histoire, ni avec la nation et sa personnalité ». ¹¹³

Cette idée contredit-elle ce qu'il venait de dire ? Serait-il parti d'un principe « géographique » pour le réfuter et se référer à « l'Histoire » ?

Saadeh entend par-là que la nation syrienne a acquis sa personnalité nationale d'un milieu connu « historiquement » sous le nom de Syrie ; quant à l'appellation arabe, elle est :

- 1- Récente, c'est-à-dire qu'elle est postérieure à la formation de la nation dans un milieu appelé « La Syrie ».
- 2- L'appellation « Croissant Fertile » est une appellation « géographique naturelle, due au fait que les arabes ont remarqué que le pays a la forme d'un croissant, naturellement riche »

Nous sommes donc, pour Saadeh, des Syriens et non pas des « croissant-fertilistes » (Citoyens du Croissant Fertile »

1.2- Syrianisme et Milieu Naturel : (Dimension géographique)

Il est dit dans le texte du cinquième principe fondamental du Parti Syrien Nationaliste-Social :

¹¹² Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.54.

¹¹³ *Ibid.* p.58.

La partie syrienne, c'est le milieu naturel où la nation syrienne s'est formée. Il a (le milieu) des frontières géographiques qui le séparent des autres, et qui s'étendent des montagnes de Touros au Nord-Ouest et celles de Bakhtiary au Nord-Est, jusqu'au Canal de Suez et la mer rouge au Sud, comprenant la presqu'île de Sina et le Golfe de Aqaba, et de la mer Syrienne à l'Ouest, comprenant l'île de Chypre jusqu'à l'arc du désert arabe et du Golfe Persique à l'Est (elle est désignée par le croissant Syrien Fertile dont Chypre est l'étoile).

Saadeh écrit en 1925 –c'est-à-dire avant la formation du PSNS :

« La Syrie, comme nous l'avons appris dans les cours d'histoire et de géographie, c'est le pays qui se trouve entre le canal de Suez et les montagnes Touros et entre l'Arabie et la Méditerranée. »¹¹⁴

En général, il n'y a pas de litige à propos de ces deux définitions de la Patrie Syrienne. Néanmoins la définition que Saadeh lui a donnée après la fondation du PSNS est plus claire et plus détaillée.

Saadeh considère que toutes les régions, dont la Patrie Syrienne se compose, forment une unité (un tout) géographique, agricole, économique et stratégique.

De plus, les frontières de la Patrie Syrienne sont les plus nettes des milieux de par le monde. Ajoutez à cela que la Syrie est un milieu naturel riche en ressources (possibilités) ;

« Le secret de la constance de la Syrie comme unité particulière et nation excellente, malgré tout ce qu'elle a dû subir d'invasions du Sud au Nord, de l'Est et de l'Ouest, réside dans cette formidable unité géographique et ce milieu naturel à différentes possibilités : les plaines, les montagnes, les vallées, la mer et la côte ; cette excellente patrie pour cette excellente nation. »¹¹⁵

Nous avons vu que la nation naît du mariage d'un peuple avec un milieu géographique ; ainsi, à l'intérieur de ces frontières syriennes,

« ...s'est déroulée la vie des éléments qui sont apparus sur ce coin du monde, depuis l'aube de l'Histoire ; elle a poursuivi son cours au fil des générations, se mélangeant au cours du temps

¹¹⁴ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.123.

¹¹⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.79.

pour devenir un seul peuple... elle a poussé les ethnies syriennes à se mélanger et à former un seul tissu populaire ». ¹¹⁶

L'unité de ce « tissu populaire » est due à l'unité du milieu naturel syrien qui a fait de la Syrie une unité politique à plusieurs moments de l'Histoire.

Ainsi s'est formée la personnalité nationale « nette et puissante » de la nation syrienne.

Et, comme la patrie est un élément fondamental dans le nationalisme « la Syrie en tant que Patrie est un élément fondamental dans le nationalisme syrien ». ¹¹⁷

Pour préserver la sécurité du nationalisme, Saadeh estime que :

« La patrie est un bien public, personne, même pas des individus syriens, n'a le droit de disposer d'un empan de sa terre d'une manière qui annule ou qui pourrait annuler l'idée de la seule Patrie, ou menacer la sécurité de son unité, indispensable à la sauvegarde de l'unité de la nation syrienne. » ¹¹⁸

La Patrie est donc à toute la nation ; on ne peut pas diviser la Patrie, cela anéantirait la personnalité nationale.

1.3- Syrianisme et éléments humains (Dimension socio-ethnique).

La nation syrienne est composée des éléments humains qui sont apparus dans les contrées syrienne et qui ont interagi avec elles au cours d'une longue histoire ; ces éléments sont entrés en contact, en se combattant et puis en se mélangeant les uns aux autres, depuis des époques retirées qui remontent à la « Préhistoire »

Il se peut que ce qui fait de la nation syrienne une « nation excellente » aux yeux de Saadeh, soit :

1- La fertilité du milieu naturel syrien et sa richesse en ressources et en possibilités.

¹¹⁶ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.76.

¹¹⁷ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.88.

¹¹⁸ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.45.

- 2- La réaction des ethnies humaines apparues en Syrie, aux stimuli du milieu géographique.
- 3- L'existence d'un mélange populaire culturel et homogène à l'origine de la nation syrienne.

Quant aux origines communes dont la nation syrienne se compose, elles sont, selon Saadeh :

« Les Cananéens, les Araméens, les Assyriens, les Amourites, les Hittites, les Matnites, les Accadiens, dont l'existence et le mélange est une réalité scientifique historique qui ne prête pas à discussion ; c'est un fondement ethnique-psychologique-historique-culturel. »¹¹⁹

L'omission de conjonctions de coordination entre les noms des origines (constituant le fondement de la nation syrienne), par Saadeh, renvoie à l'existence d'une relation corrélatrice entre elles, qui serait à la base du « tissu populaire » syrien.

Saadeh refuse de faire remonter la nation syrienne à une seule origine ethnique, considérant que c'est la participation des syriens à une même vie, qui fait d'eux une nation :

« Nous sommes une nation non parce que nous avons la même origine ethnique, mais plutôt parce que nous participions à une même vie dans une seule et même Patrie qui nous oblige à être des frères nationaux unis dans cette ligne nationale »

L'unité sociale qui se fait à travers un même cycle de vital-social-économique-culturel, constitue « la société syrienne » qui devient une seule société, ayant une unique cause qui ne serait pas sujette à la division, à l'interférence ou à la corrélation avec aucune autre.

¹¹⁹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.58.

2- L'Arabisme

Si nous voulons traiter de l'attitude de Saadeh envers la théorie du « Nationalisme Arabe » et de « la Nation Arabe », il nous faut commencer par connaître son attitude envers la religion et la langue d'une part, et le nationalisme de l'autre. Car Saadeh considère que l'idée de « Nation Arabe » repose sur le fondement religio-linguistique, et non pas socio-vital.

Quelle serait, en bref, la relation entre le nationalisme d'une part, et la religion et la langue de l'autre ?

2.1- Nationalisme et religion

Si le fanatisme religieux et le nationalisme se repoussent, la relation entre « nationalisme » et « religion » est également négative.

Cette négation se manifeste aussi bien au niveau thématique qu'au niveau linguistique. « Le nationalisme ne se fonde pas sur la religion ». « Dans la religion, il n'y a ni nation ni nationalisme. » « Le problème national est autre que le problème religieux. »

« Illusoire » alors, serait toute tentative de substituer la « fraternité nationaliste » à celle « religieuse », parce que le fait de se référer à « la ligue religieuse » aboutit à un dissentiment au sein de la nation, et, par la suite, à la soumission à une autorité étrangère, au colonialisme. Ainsi l'unité de la nation et ses intérêts seront toujours menacés par la substitution du nationaliste au religieux.

Cette opposition avec la religion touche tous les aspects qui concernent le nationalisme : la politique, l'Etat et les lois :

« Continuer à soutenir le représentant religieux comme représentant politique ne mènerait qu'à perpétuer la considération de la communauté religieuse comme communauté politique ; le peuple demeurera divisé en communautés religieuses ; cette division l'empêchera d'adopter le nationalisme qui seul assurera son unité politique et économique. »¹²⁰

« L'état civil national et les droits publics ne peuvent être régularisés tant que la justice est multiple ou contradictoire et partagée entre les doctrines religieuses, ce qui empêcherait l'unité des lois indispensable à l'unité du règlement.

¹²⁰ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 3. p.88-89.

L'État nationaliste social ne pourrait pas se passer de l'unité de la justice, l'unité des lois. Cette unité qui ferait sentir à tous les citoyens qu'ils sont égaux devant la même loi, est une chose indispensable.

Nous ne pouvons pas avoir une seule mentalité et agir selon des principes différents et contraires à l'unité de la société... Si la justice restait aux mains des religieux qui décideraient de l'état civil et gèreraient les affaires, il serait impossible d'avoir une mentalité commune et un même point de vue en ce qui concerne les questions politiques et juridiques du même peuple ; c'est le problème le plus difficile quant à la naissance de la véritable unité nationale.

Dans l'État où il n'y a pas de séparation entre le pouvoir et la religion, nous trouvons que le pouvoir est exercé au nom de Dieu et non pas au nom du peuple. »¹²¹

C'est pourquoi il faut réaliser les principes de réformes qui préconisent « la séparation entre l'État et la religion ». Qui empêchent les religieux d'intervenir dans les affaires nationales politiques et juridiques ; et qui demandent d'enlever les barrières qui séparent les différentes confessions et doctrines religieuses.

Ce repoussement entre nationalisme et religion ne s'arrête que lorsque certains principes « moraux » que révèle la religion, pourraient servir à une « renaissance nationale ». Le côté (l'aspect) spirituel et métaphysique de la religion, ne touchant pas à la vie de la nation et à son unité, c'est l'aspect politico-civil (qui se mêle à la constitution, aux lois et aux institutions de l'État) qui fait office d'opposition avec le nationalisme.

La condition pour que la religion constitue un « élément nationaliste » serait de ne pas menacer l'unité de la nation, et de ne pas empêcher le surgissement et la formation de son esprit ; sinon, elle (la religion) revient à sa « nature générale ».

Enfin, si les nations sont diversifiées et la religion est une, cette dernière reste un phénomène social ; elle est imprégnée dans le milieu culturel et sociogéographique dans lequel elle se développe.

Antoun Saadeh ne parle pas non plus de La Nation « musulmane » ou de La Nation « chrétienne ». Il y a pour lui, Des Nations « musulmanes » et Des Nations « chrétiennes » ; c'est-à-dire des peuples qui ont adopté l'une de ces religions.

¹²¹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.120-121.

2.2- Nationalisme et Langue

Si le nationalisme ne se fonde pas sur la religion, il ne se fonde pas non plus sur la langue.

La relation entre ces deux thèmes est, jusqu'à un certain point, négative. Pour notre auteur, le fait que des groupes d'individus parlent une seule et même langue ne fait pas de ces groupes une nation. Il y a des nations diversifiées mais qui parlent la même langue. Il se peut aussi qu'une nation soit formée de groupes de personnes ne parlant pas la même langue. Les différents groupes qui parlent la même langue ne penchent pas, eux, vers la formation d'une seule nation.

De plus, les mouvements qui se fondent sur la « ligue langagière » ne peuvent jamais être appelés « mouvements nationalistes », parce que la langue n'est pas la cause de la formation des nations, elle en est le résultat.

Mais, cette relation négative, chez Saadeh, entre le nationalisme et la langue, ne va pas jusqu'à nier que cette dernière soit un moyen important d'expression :

« La relation entre la langue et la nation est due au fait que celle-là est un moyen d'exprimer les idées et les sentiments qui engendrent les traditions nationales. L'on ne peut entrer dans le cœur palpitant de la nation, ni atteindre son cerveau que par la langue...

La langue est nécessaire pour la nation autant que pour sa littérature, la langue, toute seule, ne profite à la nation que par les significations particulières au travers des expressions littéraires ; seulement de ce point de vue, elle est un facteur national indispensable pour l'unité spirituelle de la nation. »¹²²

C'est pourquoi ceux qui forment une seule nation tendent à parler une même langue.

Et, si l'unité de la langue n'est pas indispensable à l'unité de la nation, elle est sans doute meilleure que la pluralité linguistique dans la même nation.

2.3- Arabisme « illusoire » et arabisme « réaliste »

D'après sa conception de la nation, du nationalisme et de leurs dimensions, géographiques et ethnosociologiques, Saadeh voit qu'il y a un « Monde Arabe », lui-même divisé en quatre milieux géographiques différents, et par suite, en quatre nations, elles-mêmes

¹²² Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2. p.134.

différentes : la Nation Syrienne, la Nation de la Péninsule Arabe, la Nation du Maghreb Arabe et la Nation de la vallée du Nil (wadi al-nnil).

Chacune de ces nations à une cause propre et indépendante des causes des autres. Ces nations pourraient avoir des intérêts communs.

L'idéologie voulant unifier ce que Saadeh appelle le Monde Arabe, en une nation, dont la base serait la religion (Musulmane) et la langue (Arabe), va subir de violentes critiques de la part de notre auteur. La ligue religieuse ne prend pas en considération la géographie, la sociologie, ni même l'économie et tous les facteurs qui entrent en jeu pour former « la réalité sociale ».

« L'union entre contrées sans connexité géographique, sociale, économique ou psychologique et n'ayant d'autre lien que celui de la religion, renforcé par l'extension de la langue, ne peut avoir qu'un objectif religieux. Les communautés minoritaires ayant d'autres obédiences religieuses, ne pourraient avoir aucune importance ou aucun droit dans un État religieux dont elles n'ont pas adopté la religion.»¹²³

« L'idée de l'unité arabe est plus une manie religieuse qu'une réalité. »¹²⁴

L'Arabisme est ainsi associé -pour Saadeh - à la religion et à la langue. Il est attribué à « la vanité », à « l'illusion », à « l'ignorance » et à « la manie ».

Il (l'arabisme) entre alors en relation négative avec le nationalisme en général, mais aussi, et particulièrement, avec le nationalisme syrien.

« La nation syrienne ne pouvait qu'être perdante dans la question de la « nation arabe », qui, du point de vue de la sociologie humaine, constitue un problème semblable à celui du mouvement continu dans les questions naturelles et architecturales. L'arabisme en Syrie naturelle est une opération d'exportation sans importance en terminologie économique. C'est une saignée de forces intellectuelles et d'activité spirituelle, une dépense d'effort matériel pratique sans compensation. C'est la perte de la vérité dans des courants psychologiques faits d'illusions, et dans un océan d'égarements. »¹²⁵

« J'ai averti la nation syrienne des maux de cette mentalité-là, illusoire et sans initiative... je l'ai mise en garde quant aux conséquences de la rêvasserie de « l'unité arabe ». »¹²⁶

¹²³ Saadeh, A. (éd 1983). Jounoun al-khouloud (La folie de l'immortalité). p.241.

¹²⁴ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.57.

¹²⁵ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.114.

¹²⁶ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.109.

Proclamer une nation arabe signifie, pour Saadeh, l'anéantissement de la réalité nationale et de la personnalité nationale de chacune des nations du monde arabe.

Et l'appel religieux, qui est à la base du « nationalisme arabe », divise le peuple syrien en communautés divergentes dont chacune se rattache à une ligue religieuse différente, ce qui entraînerait une incompatibilité au sein de la même nation.

« L'idée de la ligue politico-religieuse est contraire à tout nationalisme, en général, et au nationalisme syrien en particulier. L'attachement des syriens chrétiens à la ligue religieuse fait d'eux une communauté dont les intérêts seraient contraires à ceux d'autres communautés religieuses au sein de la patrie ; il expose leurs intérêts à la dissolution dans ceux des peuples auxquels ils sont liés par la religion. Il en va de même pour les syriens mohammadiens (musulmans) dont l'attachement à la ligue religieuse expose leurs intérêts à la contradiction avec ceux de leurs compatriotes d'autre religion, et la dissolution dans les intérêts de la vaste ligue. »¹²⁷

Il faut ajouter que l'arabisme ne constitue pas, contrairement au nationalisme syrien, une unité de vie. Ces deux thèmes (unité et arabisme) se repoussent.

« En ce qui concerne l'unité de vie qui est la réalité d'existence de la nation, il n'y en a pas une qui, dans le monde arabe, puisse fondre tous les blocs existants en un seul, ou en faire un même peuple ou une même nation basée sur la volonté générale. »¹²⁸

Les guillemets que Saadeh utilise, en parlant d'une « nation arabe », d'une « patrie arabe » ou d'une « cause arabe », ne sont pas sans signification : il n'adopte pas cette pensée. Il veut dire « l'idéologie qui parle d'une nation arabe... » ; lesdites nations, partie ou cause arabes.

Mais s'il n'y a pas « une nation arabe », le fait de dire que la nation syrienne est « une » nation arabe ne contrarie pas le nationalisme syrien. La nation syrienne est « une » des nations arabes (parmi les nations arabes). C'est ici que commence une relation positive avec tout ce qui est « arabe ». Dès lors qu'on parle d'un « monde arabe », un croisement s'établit avec le nationalisme (syrien) de notre auteur.

Et si le monde arabe était, dans sa « réalité » un monde de milieux, de nations et sociétés, « ...ce principe ne serait pas incompatible avec le fait que la nation syrienne soit l'une

¹²⁷ Saadeh, A. (1948). *Al-muhadarat al-ashr* (les dix conférences). p.111.

¹²⁸ *Ibid.* p.68.

des nations du monde arabe, ou l'une des nations arabes. Le fait que la nation syrienne soit une nation arabe n'empêche pas qu'elle soit une nation parfaite... ».¹²⁹

S'il était accusé « d'ennemi de l'arabisme », Saadeh se considère opposé à « l'arabisme illusoire », et pour un « arabisme réel » qui « ...reconnaîtrait l'existence, dans le monde arabe, de nations et de peuples ayant chacun leurs caractéristiques, leurs fondements, leur unité de vie et leurs possibilités. Chaque nation doit prendre conscience de son existence, de sa vérité, de ses objectifs et de ses intérêts, et se relever en comptant sur elle-même puis œuvrer à collaborer avec les autres nations. Cet arabisme est celui du Mouvement Syrien Nationaliste Social. »¹³⁰

La forme de relation qui pourrait s'établir entre les nations du monde arabe apparaît clairement dans ce qui suit :

« À propos du monde arabe, écrit Saadeh, le Parti pense suivre la voie de congrès et d'alliances, qui est la seule voie objective pour aboutir à la collaboration entre les nations arabes et former un large front qui aura son poids dans la politique internationale. »¹³¹

En bref, Saadeh établit une relation d'opposition avec « l'arabisme illusoire », et une relation positive avec « l'arabisme réaliste ».

¹²⁹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.59.

¹³⁰ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.167.

¹³¹ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.171.

3- Le Libanisme (le Liban et le Nationalisme)

Comme l'Arabisme « illusoire », qui se fonde sur la religion, c'est le Libanisme « isolationniste » qui entre en contradiction avec le Nationalisme Syrien qui ne considère pas la religion comme étant le facteur de la formation des nations.

Pour Saadeh, le Liban est une « entité » politique créée par « le colonialisme », et ce n'est pas une « réalité nationale » qui s'est formée au cours de l'Histoire, dans un milieu géographique séparé (isolé) du milieu syrien.

Le Liban va alors entrer en interaction permanente avec son environnement géographique et humain, ce qui empêche une « Nation Libanaise » de se former.

L'inexistence d'une « Nation Libanaise » laisse notre auteur critiquer la pensée « isolationniste » libanaise et tous ceux qui l'évoquent. Il n'a pas été moins sévère, à cet égard, en attribuant, comme aux « Arabistes » les adjectifs de « réactionnistes », « menteurs » et « disséminent », à tous les « inventeurs » d'un nationalisme (Libanais) contradictoire aux lois sociologiques, et dont l'adoption aboutit à « l'anéantissement » du peuple.

« Il n'y a pas eu dans l'Histoire ce que l'on appelle « nation libanaise » ou « État libanais », ceci fut inventé après la guerre de 1918.

Et cette invention a ses raisons, pour lesquelles le colonialiste étranger a beaucoup œuvré, pour maintenir le pays déchiré et divisé en son sein. Ceci est dû au sentiment religieux puisque l'État fut religieux. »¹³²

Il est clair que la question libanaise a des raisons d'être particulières. Le fond de la question libanaise ne se trouve pas dans l'existence d'un Liban indépendant et d'un pays séparé, même dans l'existence d'une histoire libanaise indépendante. Le fond du problème se trouve en une chose : les partis religieux, l'État religieux, l'État fondé sur le principe d'une doctrine religieuse donnée. L'État fondé sur un principe religieux et de la communauté correspondante ; tous ceux qui ne sont pas de cette religion cessent d'être des véritables membres (citoyens) de cet État.

¹³² Saadeh, A. (éd 1983). Collection du Nouvel Ordre, Tome 3- Muhtârât fil mas'ala al-Lubnanîyya, Volume 2-, al-'in'izaliyya aflasat (L'isolationnisme a fait faillite). p.115.

« La question de « l'indépendance du Liban » est la plus importante question de division accomplie par les étrangers (colonialistes) dans notre patrie, vu l'importance de cette région sur le plan intérieur et sur le plan stratégique. »¹³³

Toutes ces réflexions se répètent sous différentes formes et formules aussi tranchantes dans la critique de ceux qui appellent à l'indépendance du Liban de la Syrie. Il se trouve que Saadeh insiste sur cette question parce qu'il considère que la réalisation de la séparation du Liban complètement, c'est-à-dire culturellement, psychologiquement, socialement, économiquement et nationalement, entrave le succès de sa pensée et de sa doctrine. C'est pourquoi il a essayé de séparer le politique et le national, affirmant que l'affaire libanaise est une affaire politique et non nationale.

Parlant de ceci, Saadeh a commencé à « comprendre » les raisons d'être de « l'entité » libanaise, dessinant ainsi les limites de cette relation négative entre le nationalisme syrien et la question libanaise. Entre le nationalisme syrien et l'aspect politique de « l'entité » libanaise. Il n'y a pas de contradiction, et Saadeh essaye de se justifier :

« Nous respectons l'entité libanaise... une entité politique dont l'existence s'explique, partiellement, par des considérations politico-religieuses ; toutefois, nous considérons que les libanais sont nationalement syrien, ils s'assimilent aux origines de la nation syrienne, à son tempérament, sa vie, son histoire, son urbanisation, son milieu naturel et son cycle social et économique. »¹³⁴

Ces considérations politico-religieuses sont ce qui appelle dans d'autres contextes des écrits de Saadeh » « les craintes de privation de droits ». Si nous trouvons que Saadeh reconnaît l'existence de telles craintes, il affirme que

« Si elles disparaissaient, elles sont en fait disparues dans le cadre du P.S.N.S, et disparaîtraient sûrement avec la renaissance syrienne nationaliste sociale et ses principes, il n'y aurait plus aucune raison de division et de séparation dans la même nation et la même patrie. »¹³⁵

Avec le Parti Syrien Nationaliste Social, le rôle de l'illusion et de la crainte est fini,

¹³³ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.52.

¹³⁴ *Ibid.* p.90.

¹³⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences).

« C'est l'ère de la confiance nationale-sociale qui commence, l'ère de la renaissance nationale-sociale qui viendra à bout des craintes et avec laquelle se réaliserait pour le peuple une vie d'honneur et de bien. »¹³⁶

Ajoutons à cela que l'un des aspects de croisement entre le nationalisme syrien et l'entité libanaise, c'est que Saadeh considère que l'action pour une renaissance nationale dans la patrie syrienne ne menace pas de « détruire l'entité libanaise », mais plutôt qu'il y a au Liban une « lumière » qu'il ne faut pas laisser s'étouffer dans un petit cercle qui s'appelle Liban, mais faire en sorte qu'elle soit diffusée dans toute la Syrie naturelle pour profiter à tous les citoyens de la Patrie.

Après avoir étudié la relation entre, d'une part, le « Nationalisme Syrien » et d'autre part, le « Nationalisme Arabe » et le « Nationalisme Libanais », il faut signaler que pour Saadeh, le « Nationalisme Syrien » est la « synthèse » sortant de la contradiction entre une « thèse » et une « antithèse », l'une représentant la tendance « mohammadienne-arabe » et l'autre la tendance « chrétienne-phénicienne ».

Pour terminer, il faut dire qu'une étude chronologique ayant pour critère la fondation du Parti Syrien Nationaliste-Social (en 1932), ne porte pas une grande valeur, parce que dès ses premiers articles Saadeh a déclenché une guerre contre les deux tendances nationalistes Arabe et Libanaise.

Cependant, c'est le « fait accompli » de la création de l'entité libanaise et, plus précisément, après l'indépendance du Liban en 1943, qu'on verra notre auteur parler d'une différence entre politique et national pour pouvoir adapter sa pensée nationaliste à cette situation qui menace la propagation de ses idées et de sa doctrine.

¹³⁶ Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban). p.198.

CHAPITRE TROISIEME.

L'économie nationaliste-sociale.

1- L'économie nationaliste-sociale.

Avant toute chose, il est important de préciser que, pour Saadeh, l'économie nationaliste-sociale est le caractère propre de l'état nation et non le caractère de la nation. On parle du système économique de l'état nationaliste-social, cela est clair dans les principes de reformes où se trouve la théorie de l'état chez Saadeh.

Le premier document économique présenté par Saadeh fut le texte du quatrième principe de réforme.

Le deuxième document fut la « huitième conférence » où nous trouvons une explication détaillée de ce principe, puis la déclaration du premier mai 1948. On trouve en complément à cela le traitement et les positions concernant certaines questions à caractère économique.

Le troisième fut son refus de la « convention monétaire »¹³⁷ dans une longue interview publiée dans un journal local¹³⁸, où il mit l'accent sur le danger économique stratégique que porte cette convention. Dans cet article, Saadeh énonce sa vision de la souveraineté monétaire.

Dans tous ces documents, nous pouvons trouver des éléments confirmant que le mot « nation productrice » fut central dans la citation économique «la production est propre aux producteurs»¹³⁹.

La nation chez Saadeh, en termes économiques, est une nation de producteurs, producteurs industriels, agricoles, et même des producteurs d'idées et de pensées. Le privilège de Saadeh fut son développement d'une théorie économique de la société tandis que d'autres furent intéressés par la théorie jusqu'à ce qu'ils eurent perdu de vue la complexe réalité sociale. Ainsi, Saadeh souligna que l'économie est une économie nationaliste-sociale.

L'absence de la réalité sociale qui existe dans un lieu est opposée à la pensée de certains penseurs économiques qui sont absents de la réalité sociale complexe dans le contexte du temps. Nous entendons par-là qu'ils ont examiné la « classe » ouvrière actuelle ou la génération paysanne

¹³⁷ Convention signée par le gouvernement libanais et le gouvernement français avec un refus de la part du gouvernement syrien en 1948.

¹³⁸ Journal al-jil-aljadid, (la nouvelle génération) avril 1948.

¹³⁹ Saadeh, A. (1948). Discours du 1^{er} mai.

actuelle, alors que Saadeh avait compris que la nation est une société complexe de générations actuelles (les générations mineures (enfants) et les personnes âgées) capables de produire, , et qu'il est nécessaire de sauvegarder les intérêts de toutes les générations de la nation.

Il convient de noter que, pour Saadeh, la production n'est, par définition, pas quelque chose de statique mais, qu'au contraire, elle doit progressivement augmenter afin de répondre aux besoins de la nation et de l'Etat-nation. Il a ainsi déclaré que la distribution égale de la pauvreté n'est pas juste, et que le mouvement nationaliste-social est un mouvement de distribution juste de la richesse, non pas la distribution de la pauvreté.¹⁴⁰

La mise en place d'un ordre économique nationaliste-social exige deux conditions fondamentales :

- L'homme nouveau qui connaît son identité et l'intérêt de sa communauté.
- Un État invulnérable, souverain, qui place dans sa constitution des lois économiques nationalistes-sociales, qui ont pour principal objectif de définir la nation comme productive et la production comme appartenant aux producteurs.

En réalité, le problème économique que l'on retrouve chez Saadeh est essentiellement un problème de productivité. Nous la trouvons donc au cœur du principe économique, qui est le quatrième principe de réforme, qui dit: « Organiser l'économie nationale sur la base de la production », et ailleurs, la production est la « base importante de l'économie nationale »¹⁴¹, parce que sans la production, « nous ne pouvons jamais penser au bien-être du peuple. »¹⁴².

Si l'économie est l'une des fondations de l'État moderne, en termes d'indépendance nationale, d'établissement de la souveraineté populaire et de promotion de la vie sociale, Saadeh considérait alors que la production « était un objectif majeur de la pensée dans l'État-nation ».¹⁴³

Est-ce que la justice est la répartition équitable de la pauvreté ?

Les gens auraient-ils intérêt à ce qu'une pauvre distribution soit établie ?

¹⁴⁰ Saadeh, A. (1948). *Al-muhadarat al-ashr* (les dix conférences). p.136.

¹⁴¹ *Ibid.* p.127.

¹⁴² *Ibid.* p.127.

¹⁴³ *Ibid.* p.128.

La situation populaire serait misérable et rétrograde si la production était faible et que la population était grande.

Donc le problème de l'économie chez Saadeh est essentiellement, comme nous l'avons dit, le problème de production et de son augmentation constante, et « seulement sur la base de la production pouvons-nous envisager de créer une justice des droits sociaux parmi ceux qui sont impliqués dans la production, »¹⁴⁴. La distribution doit être celle de la richesse, et le problème de cette distribution est la solution au problème de production.

Troisièmement, si la citation de la production est la chose la plus importante à penser dans l'économie de Saadeh, cela ne signifie pas qu'il laisse cette citation inaudible et vague. La production est une production relative, c'est la production d'une population particulière dans une période donnée, en interaction avec le potentiel d'un environnement particulier. C'est comme lorsque l'on traite de la production du Japon ou de la France de la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à aujourd'hui.

En d'autres termes, si la production est le concept le plus important de l'économie nationaliste-social, l'idée d'« efficacité » chez Saadeh est le concept le plus important de la production, c'est une économie de production hautement efficace.

L'idée d'efficacité est une idée scientifique générale, et nous nous en remettons à toutes les sciences avancées, en particulier l'économie, la physique, la chimie, les mathématiques et la technologie. L'essence de cette idée est un rapport entre la production et les facteurs de production, et sa forme symbolique très simplifiée sera la suivante : $r = P/F$ ¹⁴⁵

« r » désigne la productivité.

« P », la production.

« F », les facteurs de production.

La production est affectée par trois variables fondamentales :

¹⁴⁴ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.128.

¹⁴⁵ André L.A Vincent. (1969) Fonctions de production et formules de productivité, Revue économique. p.1.

L'homme¹⁴⁶ = L

La terre = T

Le capital = K

D'où $q = f(L.T.K)$

« q » : production

« f » : fréquence

« L » : force du travail

« T » : terre ou milieu naturel

« K » : capital

Examinons maintenant ces variables, et leur impact sur la production

Premièrement :

Nous commençons par la variable « L », le facteur humain, à partir duquel l'effort physique-matériel est habituellement compris. La question est maintenant : comment tirer le meilleur de cette variable pour maximiser la productivité ?

Saadeh propose trois idées importantes dans cette section :

- 1- Démographique, la population.
- 2- Culturelle-morale, elle concerne la conscience du nationalisme-social, de la nature de la culture et de la perception qu'elle génère.
- 3- Scientifique, technologique.

¹⁴⁶ Il est important de noter que l'Homme ici signifie ; « homme et femme », SAADEH considère que « le travail ne sera pas national tant que la femme n'y participera pas et qu'elle n'en sera pas un membre actif. ». « Nous voulons que les femmes soient des membres actifs de notre société. » À ce sujet, le professeur à l'université de Melbourne, Edmond Melhem, a écrit un article intitulé « *Saadeh's Quest for Gender Equality* » publié dans le livre du professeur à l'université de Melbourne, Beshara, A. (2017). « *The intellectual Legacy of Antoun Saadeh* » éd « *Kutub Publishing* ». p 333.

1.1- L'État.

Selon Saadeh, la notion d'État n'est pertinente que si l'on assiste à un développement progressif de la culture de la société, afin de sensibiliser les groupes aux intérêts essentiels. Une volonté générale se manifeste, se ralliant à la nécessité d'adhérer à des arrangements de gestion et de promotion de ces intérêts.

Dans son processus d'examen de la genèse des nations, Saadeh a noté que la société humaine a toujours produit une manifestation politique à partir d'autres manifestations. Celle-ci s'inscrivant dans une perspective de synergie entre la sociologie et l'économie, une manifestation politique qui suivait une nouvelle ligne innovante de réglementation, de formes et de méthodes appropriées. Cette manifestation politique, l'État, est devenue, dans plusieurs cas, une force d'oppression et un outil pour atteindre des intérêts privés.

Pour Saadeh, l'État nationaliste-social est un outil au service de la communauté, « Al Muttahad », qui sert ses intérêts et ceux de ses idéaux, et qui exprime sa volonté, alors il ne s'agit pas d'une simple « puissance physique » qui soit violente à l'intérieur ou au-delà des frontières de la nation. Bien qu'il n'accepte pas que l'État empiète sur les frontières de la nation et colonise d'autres nations, il n'appelle pas à l'isolement, « parce que l'isolement est contraire à l'urbanisation et à l'amélioration culturelle »¹⁴⁷ « et une fois que la nation obtient sa vitalité, ses ressources et ses moyens augmentent »¹⁴⁸. Fût-ce que la société eut recours à des méthodes pour se relever et ne s'arrêta pas à ces méthodes pour se rapprocher du meilleur état possible, afin que l'environnement social devint immunisé. La fonction de l'État, dans ce cas, est d'assurer la continuité culturelle entre les nations et les peuples, de distribuer à l'humanité sa production intellectuelle et culturelle et de tirer parti des cultures, de la production et des procédés des nations, de nouvelles façons de vivre pour accroître le niveau de vie et de production.

En d'autres termes, quand Saadeh appelle à un État nationaliste-social qui donne les mêmes droits à tous ses membres sans privilèges sociaux spécifiques et que l'État-nation est perçu comme une seule communauté et une volonté commune de vivre et de développer, il supprime en même temps, de manière radicale, toute possibilité d'oppression, de domination ou d'exploitation d'un

¹⁴⁷ Saadeh, A. (1936). « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) éd 1951. p.163.

¹⁴⁸ Saadeh, A. (1936). « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) éd 1951. p.166.

individu, ou d'une minorité, de groupe ou de confessions, et cela a pratiquement éliminé simultanément toutes les perspectives individualistes, raciales, confessionnelles, et a même évincé la lutte des classes en les remplaçant par un concept qui unifie la nation.

C'est ainsi que l'État nationaliste-social, « L'État moderne a deux principes homogènes, le nationalisme et la démocratie »¹⁴⁹ devient l'État d'un peuple uni, l'État des producteurs dans tous les domaines, et non pas un état d'oppression et de répression. Ainsi, il règle la question de la lutte des classes, mais en faveur de qui ? Et sa réponse : en faveur des producteurs nationaux qui composent ce qu'est vraiment le peuple.

1.2- La liberté et l'individu.

Le cours de la vie est pour Saadeh relié à la liberté, cette liberté ne se limite pas à la liberté des individus, c'est la liberté de la société, la liberté de l'État et l'indépendance de toute colonisation ou affectation qui y règne, et l'existence d'une telle liberté pour la société donne sa valeur à la vie. « La liberté est la vie, et ceux qui ne se soucient pas de la liberté, craignant pour leur vie, ont perdu la vie et la liberté .»¹⁵⁰ C'est avec la liberté que la vie continue, et quiconque se lève pour atteindre sa liberté, gagne la liberté et la vie. « Nous n'accepterons que la vie libre et nous n'accepterons que la moralité des gens libres .»¹⁵¹

Saadeh considère que la valeur de la pensée se renforce par la liberté, parce que la vérité et la connaissance se révèlent par la recherche libre et non par l'oppression. « La liberté d'opinion et la liberté d'expression sont sans aucun doute des libertés fondamentales et tous les gouvernements qui ont eu recours à leur asphyxie au mépris du principe démocratique, et toute charte visant à empêcher le peuple d'être libre d'opinion et de parole, est une charte qui ne révèle pas la volonté du peuple. »¹⁵²

C'est pourquoi la liberté s'est jointe au cœur de la démocratie, et a grandi en tant qu'élément de la vie humaine, une pensée créative, innovante, œuvrant à faire évoluer les perspectives d'avenir. C'est la liberté qui assure la vie, et c'est le sacrifice qui assure la valeur ajoutée de la vie libre.

¹⁴⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 5. p.124.

¹⁵⁰ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1. p.213.

¹⁵¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 15. p.135.

¹⁵² Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 14. p.67.

Pour lui, la liberté est une cause importante que les grandes âmes portent, des âmes qui ont assez de foi, et de patience. La liberté fait partie intégrante de l'existence humaine et, sans elle, l'humanité ne serait pas arrivée à cette évolution scientifique. Ainsi, la liberté préserve la démocratie, qui est la complémentarité de la vie, du développement et du progrès de la société ; sans liberté, la démocratie n'existerait pas.

En conséquence, le concept de démocratie et de liberté chez Saadeh nous donne les indications suivantes :

La liberté donne à la démocratie son apparence, son essence et son idéologie. Ces deux principes sont indissociables.

La liberté est une condition existentielle, morale et sociale de la démocratie.

La liberté débloque la pensée, la connaissance, la recherche, la créativité et le développement.

1.3- La démographie.

Comment Saadeh tire-t-il profit de la démographie dans le domaine de la production et dans le contexte de l'augmentation de celle-ci ? La réponse se trouve dans le principe suivant : « Chaque membre de l'Etat doit être productif d'une manière ou d'une autre »¹⁵³

Selon ce principe, le travail devient un devoir et un droit, et tous les membres de la nation se transforment en travailleurs productifs, agriculteurs, industriels, artisans ou intellectuels. Le chômage devient un crime punissable par l'État nationaliste-social. Et il est intéressant de noter que ce principe économique démographique englobe tous les citoyens. Ce principe transforme toute la population en une armée de main-d'œuvre consacrée à la production et à son augmentation constante. Quand on parle de production, on parle de bien général, de prospérité et de force pour toute la nation. Avec ce principe Saadeh a transformé la valeur démographique négligée, en une valeur économique qui sert le progrès du peuple et l'essor de la nation.

¹⁵³ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.127.

1.4- La culture-morale

Quelle est l'importance de la culture-morale de l'économie productive ? Comment Saadeh tire-t-il profit du facteur culturel-moral dans le domaine de la production et de son augmentation ?

Nous résumerons la réponse de Saadeh en ces termes :

Saadeh considère l'économie comme une affaire nationale-sociale et non comme une affaire individuelle, familiale ou de classe. C'est pourquoi l'application du système économique nationaliste-social repose sur l'existence d'une société qui s'aperçoit que la « nation est une seule société » et que cette prise de conscience est très importante pour les travailleurs de la production puisqu'elle nourrit en eux le même esprit et la même perception, ce qui atténue les contradictions entre ses membres et évite ainsi le gaspillage de capacités.

Comment Saadeh tire-t-il profit de la question morale pour augmenter la production ? Avant de répondre à cette question, nous examinerons brièvement sa doctrine morale :

Saadeh estime que la question de l'éthique ou de l'esprit moral est « l'une des questions les plus importantes de l'avancement national après l'avènement de l'idée de la nation et après la nomination de ses principaux objectifs »¹⁵⁴

Sans une moralité bien définie, toutes les œuvres et tous les objets sont jetés dans la confusion et l'échec.

Chaque plan, aussi parfait soit-il, « ne peut être réalisé sans moralité capable d'appliquer ce plan avec une morale solide, y compris la détermination, une forte volonté et foi, et la considération que les principes sont plus importants que la vie elle-même. »¹⁵⁵ Bien sûr, la vie ici signifie la vie des individus, qui doit être menée pour le bien public.

Par conséquent, « chaque système a besoin de moralité, et l'éthique est au cœur de chaque système qui peut être maintenu »¹⁵⁶

¹⁵⁴ *Ibid.*p.163.

¹⁵⁵ *Ibid.*p.163.

¹⁵⁶ *Ibid.*p.163.

Il considère que la nouvelle mentalité morale inclut dans les principes du nationalisme-social, est la chose la plus précieuse que le Parti Syrien Nationaliste-social offre à la nation, pour ses objectifs, ses actions et son orientation.

Qu'est-ce que cela nous apprend au sujet de la morale ?

L'idée suivante : La morale est la science qui élimine la contradiction entre la théorie et la pratique. La moralité est l'art qui transforme l'obligation (les valeurs) en existence (la réalité), c'est l'art qui transforme les principes en vie réelle. Une observation de l'Histoire montre à quel point l'éthique est importante dans la réussite, mais c'est une longue recherche qui nous éloigne du sujet de la thèse.

Nous revenons maintenant à l'idée de l'importance de la morale nationaliste-sociale dans la réalisation et l'augmentation de la production nationale. Ainsi, par exemple, nous mettons en lumière deux affirmations morales socio-économiques fondamentales que Saadeh a prononcées :

1.5- La coopération et la bienveillance.

« Si la bienveillance ne fait pas toujours des miracles, elle semble créer les circonstances les plus favorables pour qu'ils se produisent. »¹⁵⁷ L'idée de coopération vient du fait que la production est une production nationale, ou comme le décrit Saadeh lui-même, une production conjointe. Le principe de la production conjointe inclut le principe de la coopération, et non de la friction et de la spéculation, parce qu'il n'y a pas de travail ou de production dans la société sans remplacer la mentalité de désaccord entre les intérêts et les investissements, et établir une nouvelle mentalité éthique de coopération et de participation dans l'intérêt de la vie, vers « ...un travail mieux intégré dans la vie et plus formaté, dans son organisation-même, par la prise en compte des autres rôles des travailleurs, un travail doté de plus de sens et permettant aux individus d'exprimer leurs talents. »¹⁵⁸

Peut-il exister une bienveillance sans conscience ?

¹⁵⁷ Van Cauwelaert, D. (2019). La bienveillance est une arme absolue, éd l'Observatoire. p.150.

¹⁵⁸ Méda, D. (2018). Le travail, Que sais-je ? 6eme édition. p.119.

Avant que le « laboratoire mental » humain ne change, il n'y a aucun espoir de changement significatif dans le résultat du mouvement du « laboratoire physique ».

Il en va de même concernant le concept de « bienveillance ». Saadeh considère les individus comme étant « bienveillants »¹⁵⁹ sur le capital et le consacre à la production. En d'autres termes, les individus « gèrent » les affaires du capital, mais dans l'intérêt de la production nationale et son augmentation. Le capital, qui est une propriété individuelle absolue du système capitaliste et dont la liberté d'action est absolue, fut soumis, dans le système économique de Saadeh, au principe de la production nationale et à l'intérêt de la nation. Il considère que le capital peut, semble-t-il, passer d'un état à l'autre et ne peut jamais être annulé, et que l'autocratie du capital doit être interdite si un individu l'utilise contre l'intérêt commun.

Mais la question qui se pose c'est comment un individu peut-il être bienveillant sur le capital s'il n'est pas un « homme nouveau » qui comprend la signification profonde du nationalisme-social et que son véritable choix est dans le bien-être de la nation et dans la production nationale en général ?

Après avoir expliqué l'importance des idées démographiques et culturelles dans la production en termes d'amélioration et d'augmentation, nous revenons à l'équation symbolique de la productivité, et nous voyons qu'elle prend une nouvelle forme :

$$q = f(K.T. L_1.L_2.L_3.)$$

« q » production

« f » fréquence

« K » capital

« T » terre ou milieu naturel

« L₁.L₂.L₃ » facteur humain après que son impact a été multiplié par la variable démographique « L₁ », culturelle-morale « L₂ » et technique « L₃ »

¹⁵⁹ Terme composite désignant des individus conscients veillant de façon bienveillante.

1.6- La Terre

Jusqu'à présent, nous avons parlé du facteur humain dans la production et l'augmentation de la production. Nous passons maintenant à l'étude de l'importance du deuxième facteur dans la production, qui est la Terre.

Après que Saadeh a prouvé sa théorie selon laquelle l'ascension socio-économique n'est pas possible sans une « grande production », il dit que la condition de la production ce sont les ressources parce que « nous ne pouvons produire sans ressources propres à la production »¹⁶⁰

Il relie également la propriété des ressources du pays à la prise de conscience nationaliste-sociale, parce que les ressources ne s'auto-protègent pas, la nation consciente à elle seule préserve la propriété de ses ressources. « ...Et toutes ces ressources primaires sont essentielles à notre industrie, à nos cultures, à la production de notre richesse nationale, et nous ne pouvons assurer notre bien-être et le bien-être général en nous en débarrassant. »¹⁶¹

Saadeh a souligné l'importance de ces ressources pour parvenir à une véritable justice sociale, qui apporte richesse et bien, parce que « la répartition de la pauvreté sur un pied d'égalité ne nous sauve pas... Quelle que soit l'équité de cette répartition. »¹⁶² Et déclare que « l'élimination du retard et l'avancement du progrès populaire sont réalisés en plaçant toutes les ressources de la nation sous la souveraineté de la nation.»¹⁶³

Saadeh relie de nouveau la question des ressources nationales à la prise de conscience sociale nationaliste-sociale (connaissance de l'existence de la nation, de sa réalité et de l'intérêt qu'elle porte à ses progrès). Il établit également un lien entre la question des ressources et le droit au travail. Il explique sa conception du droit au travail sous cet angle en tant que droit aux ressources. Que reste-il du droit au travail et à la production s'il n'y a pas de ressources à consacrer à l'effort humain ? S'adressant aux travailleurs et agriculteurs syriens, il dit : « Le premier de vos

¹⁶⁰ Saadeh, A. (1949). 15eme série de l'ordre nouveau, discours du 1^{er} mai 1949, publication fév. 1951. p.69-79.

¹⁶¹ Saadeh, A. (1949). 15eme série de l'ordre nouveau, discours du 1^{er} mai 1949, publication fév. 1951. p.69-79.

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*

droits naturels et sociaux est le droit au travail et à la production », mais « le droit au travail signifie notre droit à nos ressources, à nos terres, à nos plantes et à nos minéraux. »¹⁶⁴

Il serait intéressant de noter aussi que la question écologique occuperait une place importante dans l'approche économique de Saadeh. Dans un article qui fut publié le 19 novembre 1937 dans le quotidien al-nahda (la renaissance), il évoqua l'importance de l'environnement et du changement climatique sur la capacité et l'énergie intellectuelle des hommes.

1.7- Le capital

Abordons la variable du capital « K » en termes de sa nature et de son statut de production.

« La société ne peut progresser qu'avec le capital, un capital qui a été investi pour le progrès de la société. », cette déclaration de Saadeh voit le « capital » du point de vue « production » en se basant sur son approche de base socio-économique. Sur cette base, le capital est une partie de la production puisque, à l'origine, il en est « produit de la production »¹⁶⁵ et puisque la production conjointe est un droit public, et non un droit privé, le capital est (en principe) aussi une propriété publique¹⁶⁶. Voilà donc la nature du capital : C'est une partie de la production nationale conjointe, et c'est la propriété de la nation.

Saadeh a une perception du capital basée sur sa principale déclaration dans l'économie productive, et dans le sens de ce que nous décrivons, le capital a un rôle significatif dans le processus de maximisation de la production. Mais nous ne pouvons pas connaître la vision de SAADEH au sujet du capital à moins d'expliquer d'abord sa théorie de la nature de la production.

La conception qu'a Saadeh de la nature de la production est très différente de celles d'autres écoles. La production c'est une question nationaliste-sociale productive, il s'agit du résultat important suivant : chaque citoyen est un travailleur et les travailleurs ne forment pas une classe particulière (prolétariat), comme le pensait Marx. La théorie de lutte de classes n'avait pour résultat social qu'une incitation à la guerre des « classes », en d'autres mots, c'est une incitation à l'augmentation des fractionnements dans une société. Elle n'est pas une solution aux problèmes

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ Saadeh, A. (1949). 15eme série de l'ordre nouveau, discours du 1^{er} mai 1949, publication fév. 1951. p.69-79.

¹⁶⁶ *Ibid.*

économiques et sociaux. Les différences entre Saadeh et Marx sont énormes, leurs approches des questions économiques et sociologiques sont contradictoires. Leur conception différente de l'état et de la société mériterait d'être étudiée et analysée, mais comme notre sujet est loin de cela, nous nous contenterons d'évoquer la question économique qui, pour Saadeh, ne peut être séparée de la société¹⁶⁷. L'une des questions critiques que Saadeh posa au Marxisme était quelle serait l'échelle du besoin, du travail et de la production et comment la contrôler ? Cela nécessite d'identifier et de définir le besoin, d'identifier le travail, de le sélectionner, de spécifier la production, et de la définir. Le rapport travail-valeur est interne dans chaque nation, et sa diffusion exige l'abolition de l'idée d'États et de sociétés. De même que la question d'amélioration du niveau de vie forme une partie intégrale de la pensée de Saadeh.

Le nationalisme-social élimine la lutte des classes en faveur des producteurs nationaux. Les travailleurs sont l'ensemble de la nation, à son avis, ils sont les producteurs de « science, de pensée, d'agriculture et d'industrie », ils sont « la nation, créateurs, producteurs et bâtisseurs. »

Les vrais travailleurs ne sont pas seulement les producteurs, mais aussi ceux qui travaillent à augmenter la production et à garantir le bien de tous, non seulement pour survivre, mais aussi pour atteindre le plus haut niveau de progrès dans le domaine de la civilisation.

À cet égard, il s'adresse aux travailleurs syriens : « Votre grandeur c'est ce que vous faites jour et nuit, vous industrialisez des machines qui augmentent la production industrielle, vous labourez la terre, vous augmentez la production agricole, vous innovez, vous planifiez l'urbanisation, vous créez une bonne vie. » Les planificateurs de l'urbanisme et de la bonne vie sont, bien sûr, les travailleurs intellectuels et les hommes de la recherche scientifique, philosophique et artistique. Ils sont les innovateurs d'idées matérielles-spirituelles avancées, et les ingénieurs de la vie matérielle-spirituelle de la société. Ainsi, Saadeh a retiré de l'ensemble de production et de productivité de la nation, un groupe qui comporte peu de membres mais qui a beaucoup d'influence et représente de nombreux dangers pour la nation, c'est la catégorie des voleurs des droits du peuple, les exploiters de la production nationale et des biens du peuple, et

¹⁶⁷ Le materio-spirituel (*al-madrahyya*) de Saadeh s'oppose au matérialisme du marxisme, comme il s'oppose au spiritualisme du fascisme.

ceux qui exposent la souveraineté à la servitude de la volonté étrangère. Ces catégories, selon Saadeh, sont les suivantes :

Premièrement : les capitalistes qui volent des machines et des outils que les ouvriers des usines fabriquent et les transforment d'une arme pour les ouvriers en une arme dirigée contre eux et leur vie.

Deuxièmement : les féodaux qui pillent la richesse et les dépenses des travailleurs agricoles, les monopolisent et privent leurs véritables propriétaires du droit à la vie.

Troisièmement : La catégorie des politiciens indifférents aux problèmes de la patrie et de la nation, mais dont les bénéfices personnels les ont transformés en « marchands de la production nationale ».

Revenons au sujet du capital :

Comme le capital est « produit de la production » alors son augmentation est liée à l'augmentation de la production. Le capital par exemple pourrait être financier, outils d'industrialisation, de même il pourrait être un apport intellectuel, scientifique, artistique ou philosophique. Pour Saadeh le rôle des savants, des hommes de science, des artistes, des politiciens, des gestionnaires, est indispensable à l'augmentation de la production quantitativement et qualitativement.

Quel sera le sort de l'équation de production par laquelle nous avons commencé ?

La formule initiale était la suivante :

$$q = f(L.T.K)$$

Après la discussion sur le facteur humain, la formule a pris la forme suivante :

$$q = f(K.T. L_1.L_2.L_3.)$$

Après la discussion sur les deux facteurs, terre et capital, la formule se développe comme suit :

$$q = f(K_1.K_2.K_3.K_4.T. L_1.L_2.L_3.)$$

K_1 = capital agricole

K_2 = capital industriel

K_3 = capital intellectuel

K_4 = capital e-technique

1.8- La production

Jusqu'à présent, nous avons étudié dans la théorie de l'économie nationaliste-social, nous l'avons défini par le concept de la nation productive, et ensuite nous avons essayé de déterminer les éléments de la production et ses équations, et nous avons parlé de la variable humaine, de la terre, et du capital.

La production chez Saadeh est une production nationaliste-sociale, « La production doit être considérée comme quelque chose de national, dans l'intérêt du peuple, de la société, de la nation et non des individus comme individus.»¹⁶⁸ Il convient ici de préciser que Saadeh voit l'intérêt public que la production apporte, et non le retour matériel direct des individus par la production. Nous y reviendrons en détail pour montrer l'approche pratique de Saadeh au sujet de « l'organisation de l'économie nationale sur la base de la production »¹⁶⁹

On peut expliquer cette description de la production comme suit :

Tout d'abord, dans la production nationale, l'intérêt est celui du peuple. Cela signifie que l'économie qui est une économie productive, n'est pas uniquement une science abstraite qui cherche seulement des lois économiques, mais l'économie a une certaine valeur humaine. En plus de s'occuper des faits et des lois, il s'agit d'une économie qui a un but, et son objectif est l'intérêt du peuple au progrès et au bien-être. « La production est le fondement de l'économie nationale, et sans la production, nous ne pouvons jamais penser au bien-être de la population. »¹⁷⁰

Deuxièmement, lorsque Saadeh dit que la production est dans l'intérêt de la société « et non des individus en tant qu'individus », il crée une distinction importante et délicate entre les individus en tant qu'individus et les individus en tant que producteurs. La production, fondée sur

¹⁶⁸ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.136.

¹⁶⁹ Voir le quatrième principe de réforme.

¹⁷⁰ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). p.127.

cette distinction, serait la propriété des individus en termes de producteurs (c.-à-d. la nation productrice). En se basant sur cette distinction, nous allons évoquer le concept de la propriété dans le système économique nationaliste-social.

Il me semble que la clé de ce problème est la clé de toute la question économique, c'est le principe de la production. Saadeh considérerait la production conjointe comme un droit public, et non comme un droit privé. Sur la base de cette règle économique-juridique, la nation serait le véritable propriétaire de la production, et la nation se compose des producteurs de l'agriculture, de l'industrie, des idées... D'un autre côté, son rejet de faire de la production conjointe un droit privé serait un rejet du système capitaliste.

1.9- La propriété

Cela signifie-t-il que la propriété individuelle n'est pas incluse dans le système nationaliste-social, et quelle serait l'attitude de Saadeh à l'égard de la propriété privée ?

Revenons aux facteurs de production, identifions l'attitude de Saadeh vis à vis de chaque facteur par rapport au concept de propriété, puis examinons la question de la propriété de la production découlant de la combinaison et de l'interaction de ces facteurs. « L'économie substantive se compose de deux niveaux inséparables. Le premier est constitué des interactions entre l'Homme et la nature. Le second renvoie à la cohérence et à la stabilité de l'économie : la subsistance de l'Homme ne peut être laissée à la merci de causes accidentelles. Des rigidités sont nécessaires, c'est ce que signifie l'institutionnalisation des « processus d'interaction ». »¹⁷¹

Nous commençons par le facteur humain, Saadeh considère à ce niveau que l'individu en lui-même n'est simplement qu'une possibilité sociale. Un adage de « al-Kawakibi » explique bien ce concept « L'individu libre, qui est complètement autonome, est complètement possédé par son peuple. »¹⁷² Saadeh confirma cette vision de l'être humain: « Tout ce qui est en nous vient de la nation, et tout ce qui est en nous, c'est pour la nation. » Pour lui, cette pensée fait croire aux individus que le vrai bien est dans le bien de la nation tout entière, leur liberté dans la liberté de

¹⁷¹ Maucourant, J. (2011) : Avez-vous lu Polanyi ? Champs essais. p.78.

¹⁷² Abd al-Rahmân ibn Ahmad al-Kawakibi : Taba'ât Al-Istibdad wa Massari'ât Al-Isti'âbad (Les traits de la répression et le combat contre l'esclavage), p116.

toute la société, et leur progrès dans le progrès de tout le peuple. Cela établit l'esprit général du bien public.

Par rapport au facteur « Terre », on le résume comme suit :

« La terre appartient à la nation et non aux individus.»¹⁷³ Les individus sont « les bienveillants¹⁷⁴ de la terre au nom de la nation et de son peuple.»¹⁷⁵ Et « leur devoir n'est d'aucune manière d'agir contre le progrès de la société.»¹⁷⁶

Cela signifie que le véritable propriétaire de la terre et de ses ressources est la nation, là où la nation n'est pas un certain groupe d'individus, un groupe religieux « tawa'if », un ensemble de politiciens, ou même une génération de générations, mais toutes les générations dans l'unité de la continuité et du progrès. L'individu est bienveillant sur la propriété dans les limites et conditions du travail nationaliste-social et l'objectif est l'augmentation de la production.

Ce principe élimine le féodalisme. Il n'est pas acceptable dans le système nationaliste-social que le féodalisme existe ou que le féodalisme perdure. Ce féodalisme peut prendre soit une forme traditionnelle de propriété foncière et d'exploitation paysanne, soit une forme « moderne » d'imposition obligeant les investisseurs à donner une part de leurs investissements aux nouveaux féodaux.

Au sujet du capital, il s'agit, en principe, d'une propriété nationale publique, parce qu'il est à l'origine le produit d'une production nationale commune. En ce qui concerne les individus, leur lien avec le capital est le lien des bienveillants sur ce capital, ils sont responsables de la gestion du capital visant l'augmentation de la production. « Sans justice, tout le système est voué à l'échec et à l'effondrement. »¹⁷⁷ Il est primordial de dire qu'« il ne s'agit pas simplement de réaliser la justice sociale mais d'instituer des formes de transparence sociale donnant du sens à une éthique de responsabilité personnelle.»¹⁷⁸

¹⁷³ Saadeh, A. (1951). Al-Nizam al-Jadeed, (le nouvel ordre). p.11.

¹⁷⁴ Terme définit précédemment.

¹⁷⁵ Saadeh, A. (1951). Al-Nizam al-Jadeed, (le nouvel ordre). p.11.

¹⁷⁶ Saadeh, A. (1936). Les principes du P.S.N.S, explication du 1^{er} principe de base p.7.

¹⁷⁷ Melhem, E. (2016). The Social-Nationalist Economy, éd Dar Fikr. p 53.

¹⁷⁸ Maucourant, J. (2011) : Avez-vous lu Polanyi ? Champs essais. p.55.

De même, Saadeh déclare qu'il n'a pas pour but « d'annihiler la propriété privée en tant que biens pratiques, ni de retirer le capital des mains des individus et de supprimer le droit de disposer de celui-ci »¹⁷⁹ d'où sa position sur la propriété du capital qui est la suivante : Les individus possèdent-ils le capital ? La réponse serait : Non et Oui

Non ; En principe, tout, depuis la terre, le capital, les outils de production, les machines et les ressources, est une propriété publique de la nation.

Oui ; Dans la pratique, c'est l'une des étapes du progrès, en fonction des besoins et de la nécessité de la société. Dans ce cas, leur propriété est limitée par l'intérêt de la production elle-même, sous réserve du développement des forces de production physique et psychologique et sous réserve de leur capacité d'utiliser le capital dans le processus de production, ce qui incite les individus à développer leurs compétences et à accroître leur niveau éducatif. Cette propriété comprend un comportement qui leur permet d'utiliser tous les talents de « concevoir et d'exécuter des compétences pour produire ce qu'ils estiment être en capacité de produire. »¹⁸⁰

Cette pratique n'est en aucun cas synonyme de la propriété dans un système individuel capitaliste. Elle est soumise à la règle générale qui considère le capital comme une propriété publique, aux conditions de contrôle de la production et de la division du travail, à la législation visant à libérer l'homme-société, à éliminer l'exploitation humaine dans le cadre du développement de la production et à accroître la richesse publique. Cette propriété pratique en termes de bienveillance est une sorte de fonction sociale qui peut s'étendre et être raccourcie par l'ampleur de la production publique ou par l'évolution des forces de production. La propriété privée, que Saadeh ne voulait pas détruire en tant que propriété pratique, serait une responsabilité nationaliste-sociale et morale, centrée sur la coopération sociale, et la bienveillance nationale. Son but est le bien public, pas le bien privé, et sa loi est une augmentation de la production nationale, dont le plan est géré par l'état nationaliste-social. Un intellectuel contemporain de Saadeh, Ludwig von Mises cita : « Les individus productifs sont considérés comme les propriétaires pratiques de la propriété de la nation. »

¹⁷⁹ Saadeh, A. (1948). *Al-muhadarat al-ashr* (les dix conférences). p.136.

¹⁸⁰ *Ibid.*

La nation ne peut être gérée que par des institutions coordonnées dirigées par des individus conscients. La garantie de cette bienveillance, qui est juridique et morale, est également basée sur la planification, le contrôle, de la gestion de la production nationale.

Pour Saadeh, la participation à la production serait une condition fondamentale afin de participer au droit public. Il croyait que les non-producteurs ne peuvent être traités comme des producteurs et prendre la même part de la production. Tout le peuple devrait être productif. Le peuple doit travailler à une forte renaissance industrielle, agricole et économique qui apporte du bien à la nation et à la patrie. « Avec ce travail, nous pouvons envisager de distribuer la juste part à tous pour qu'ils puissent vivre une vie décente pour l'homme civilisé »¹⁸¹

1.10- La catégorisation technique de la production

Saadeh déclara qu'il ne voyait pas que les syndicats et leur manière de s'organiser serait la meilleure voie pour arriver à la situation de production idéale. Il considérait que les syndicats étaient quasi-systématiquement devenus, du point de vue politique, « un camp de guerre » qui cherche continuellement le conflit et est sans cesse en demande, sans aucune évaluation raisonnable ou rationnelle des résultats. Si un syndicat gagne quelque chose, il en demande, après un certain temps, davantage, et engage immédiatement une deuxième grève si l'état n'a pas répondu à ses exigences, ce qui peut parfois nuire à l'intérêt national. « L'étroitesse d'esprit du syndicat allait alors remplacer la vision d'un individu capitaliste étroit qui ne disposait de rien pour le bien public.»¹⁸²

Le syndicat ne peut pas examiner ce dont le budget de l'État a besoin pour faire face à des situations modernes complexes. Les syndicats deviennent pour lui un « moyen de travail irrationnel », intuitif, basé sur des estimations arbitraires et politiquement inspirées par les individus plutôt que par la perception du peuple.

L'alternative c'est « la catégorisation technique de la production », en établir les bonnes bases de la répartition tout en préservant l'examen des questions fondamentales par l'État. Il se peut que la raison pour laquelle Saadeh n'a pas développé cette question « technique », se base sur l'importance de l'adaptabilité technique selon la réalité sociétale en un temps bien défini.

¹⁸¹ Saadeh, A. (1948). *Al-muhadarat al-ashr* (les dix conférences). p.136.

¹⁸² *Ibid.*

1.11- Le système d'intérêt

Ce nouveau système d'intérêt est fondé sur la conscience et la conviction du peuple concernant l'intérêt qu'il porte à ce système. Il repose sur un développement continu, de sorte que le problème de la bureaucratie ne demeure pas un tournant entre la nation et son exercice de la propriété. L'essence de la nation est la création, la créativité et l'excellence.

La question économique de Saadeh fait partie de la question nationaliste-sociale, et il n'est pas possible de résoudre les problèmes économiques avec succès si elle est considérée comme une question matérielle qui n'a rien à voir avec l'intérêt supérieur de la nation. L'importance de la production découle de sa conception de l'interaction sociale et de son importance dans l'augmentation des facteurs de production et de la création de valeur, « It's production that adds the value.»¹⁸³.

Le développement des moyens de production est un aspect fondamental qui exige une stabilité sociale et politique complète. La mise en place de projets de gros capitaux encouragera à investir dans le pays. Dans les articles de Saadeh sur les immigrants de sa patrie il montre clairement que leur portefeuille d'investissement nécessite un nouveau système économique et de nouveaux piliers afin de les encourager à investir. Dans ses articles, nous notons l'importance de la notion d'investissement : « Notre problème se trouve dans la crainte des investissements courageux qui évitent la coopération commerciale. Il vaut donc mieux préférer le travail collectif au travail individuel»¹⁸⁴

Il a également estimé que l'épargne devait avoir un objectif, « L'épargne crée le capital qui permet l'expansion de la production.»¹⁸⁵, à savoir l'investissement et la création d'institutions économiques organisées qui contribuent en même temps à relever le niveau de la production nationale, et qui profitent également aux producteurs au sein de ces institutions.

Le développement social est toujours relatif au développement économique, les structures sociales sont le produit de l'interaction de l'Homme et de l'environnement naturel. En d'autres mots, ils résultent du développement qualitatif et quantitatif de la production et de ces modes. « La

¹⁸³ Schiff, P. (2019). How an economy grows and why it crashes. Wiley. p.45.

¹⁸⁴ Saadeh, A. (2004). « Saadeh wal cha'n al 'ikisadi » Saadeh et l'affaire économique, éd, al-rouken. p.87.

¹⁸⁵ Schiff, P. (2019). How an economy grows and why it crashes. Wiley. p.52.

croissance économique est en grande partie liée aux modes de production adoptés, ce qui signifie que parler de modèles de production n'est pas une question marginale, c'est au cœur de l'économie. »¹⁸⁶

1.12- La distribution des richesses

Comment peut-on comprendre le concept de la distribution des richesses basée sur la production selon Saadeh ?

Dans le quatrième principe de réforme, il affirme que la régulation de l'économie nationale basée sur la production est le seul moyen de créer un équilibre vigoureux entre la distribution du travail et la distribution de la richesse. Il est important de mentionner qu'au niveau économique il n'utilisa jamais le terme « égalité » mais « équité » et « justice ». « Il convient de noter qu'une juste répartition des richesses n'implique pas une répartition égale des richesses »¹⁸⁷

Tous les citoyens doivent être productifs d'une manière ou d'une autre. Dans ce cas, la production et les producteurs doivent être catégorisés de manière à ce que la coopération et la participation au travail puissent être intégrées le plus largement possible, la juste part de la production doit être contrôlée, le droit au travail et le droit de partage doit être garanti. Saadeh n'a pas expliqué en détail le concept de « part équitable de la production », mais l'analyse linguistique pourrait nous aider à le comprendre.

L'analyse linguistique de ses expressions « sur la base de la production » et « part équitable de la production » est la même, ce que Saadeh veut dire en d'autres termes : « Par rapport à la production » ou « rendement juste proportionnel à la production », nous pouvons donc comprendre ce qu'il entendait par « la production pour les producteurs », c'est-à-dire que le rendement des individus productifs est un pourcentage du rendement global de la production ou des profits.

À ce sujet on peut lire ce que Adéodat Boissard avait dit : « ...le régime de partage proportionnel ou associationniste, dans lequel les différents collaborateurs s'entendent pour réaliser le partage complet ou, en tous cas, le plus proportionnel à la part prise par chacun dans la production, de tous les résultats de cette production, quels qu'ils soient, pertes ou bénéfices.»¹⁸⁸

¹⁸⁶ Fayyad, Z. (2012) : « al Tanmiya fi al Hilal al Khasib » le développement au croissant-fertile, éd Abaad. p.20.

¹⁸⁷ Melhem, E. (2016). The Social-Nationalist Economy, éd Dar Fikr. p.55.

¹⁸⁸ Boissard, A. (2018). Cité par Dominique Méda, Le travail, 6eme éd. p.113.

Recevoir la pleine valeur de la contribution à la production pourrait être le remède. Cela abolit le contrôle du capitalisme, considéré par Saadeh comme « *colonialisme économique* » et la fragmentation de la société engendrée par le communisme. « ...il rejette catégoriquement la doctrine économique et politique du Parti communiste qui, selon lui dresse les classes les unes contre les autres, au risque de diviser une société stable et de provoquer une guerre civile. Il refuse aussi la démarche internationale du communisme qui appelle au dépassement des nations au nom d'une homogénéité des conditions du prolétariat de par le monde. »¹⁸⁹.

La justice et l'équité dans la distribution des profits de la production et l'exploitation du capital dans l'intérêt national sont des mesures importantes car elles contribueront à un abaissement radical du taux de chômage et à l'amélioration du niveau de vie. Sans oublier que l'indépendance et la souveraineté politique est la clé de l'indépendance et de la souveraineté économique, c'est la voie vers une politique économique souveraine qui met l'intérêt de la nation et de la société au-dessus de toute considération, et qui prend les mesures économiques appropriées, en fonction de l'intérêt national.

¹⁸⁹ Sneifer, R. (2019) : Une Femme à la Tourmente de la Grande Syrie, d'après les mémoires de Juliette Antoun Saadé, éd, Riveneuve. p.90.

2- Conclusion économique

Saadeh considère que le plus important est que le travail et la production sont des droits tandis que « la rémunération, le droit du travail et les lois sur la sécurité ne sont que des questions virtuelles, car elles ne résolvent pas le problème du chômage ou de la pauvreté générale. »

Si l'on donne au travailleur ce qu'il demande concernant la législation, est-ce que cela résoudra le problème du chômage, est-ce que le problème de la pauvreté générale sera résolu ? Et est-ce que le niveau de vie augmentera de façon satisfaisante pour les humains ?

Le principe du « droit au travail et à la production » est le point fondamental de la progression de la société et de la sûreté de la richesse.

Le chercheur constate que Saadeh n'a pas clarifié opérationnellement son concept économique, ce qui se retrouve dans plusieurs points : il considère que l'économie évolue avec la conscience sociale, ce qui dérive de sa réflexion « la société est une connaissance et la connaissance est une force », cette conscience évolue avec la société au fil du temps.

Je constate aussi que Saadeh a établi la base de sa pensée économique, une base très claire, sur une économie nationale, entendue ici au sens de « l'intérêt de la nation ». Cette économie nationale est basée sur la production, une production spirituo-matérielle, où la répartition de ses profits est relative à la contribution de ses producteurs. L'un des facteurs majeurs de cette approche est l'être humain, l'individu devient une capacité, aussi développée soit-elle, cette capacité aurait besoin d'institutionnaliser son potentiel.

TROISIEME PARTIE.

Le Leadership Institutionnel

CHAPITRE PREMIER

Constat du leadership individuel

Dans ce chapitre le chercheur mènera une étude approfondie du concept du leadership individuel, un leadership que Saadeh a bien maîtrisé mais qu'il n'a cependant pas encouragé ses partisans à adopter, puisque pour lui le leadership doit être un « Leadership Institutionnel ». Fidèle au sujet de la thèse le chercheur consacra la totalité du deuxième chapitre de cette troisième partie à l'étude du leadership institutionnel.

1- Le Rôle du Leadership

« S'il y a un trait de personnalité en Saadeh sur lequel les partisans et les détracteurs s'accordent, c'est qu'il était un leader charismatique. »¹⁹⁰

Les dispositions stables de la personnalité des dirigeants ont, par exemple, été considérées comme jouant un rôle clé à la fois dans la recherche théorique et empirique sur l'émergence de comportements de leadership charismatique¹⁹¹. Cependant, à ce jour, de tels traits de personnalité n'ont pas été étudiés en ce qui concerne l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention. Dans la littérature sur le leadership charismatique, les théoriciens ont considéré un large éventail de caractéristiques de leader comme des variables antécédentes potentielles. House et Howell (1992), ont théorisé que les leaders charismatiques se caractérisent par « plusieurs traits de personnalité: orientation cognitive, tendances fortes à être créatif, innovant, visionnaire et inspirant, niveau élevé d'engagement, d'énergie et d'enthousiasme; une forte propension à prendre des risques, la confiance en soi, un fort besoin d'influence sociale associé à une forte préoccupation pour l'utilisation morale et non-explicite du pouvoir d'une manière socialement désirable, la volonté d'exercer une influence dominante, forte, agressive ou tendance à avoir confiance en ses adeptes et à les encourager, et à montrer une orientation développementale vers les adeptes et la réalisation des objectifs, et des tendances à être nourrissantes, socialement sensibles et sensibles aux besoins des suiveurs et à les prendre en compte ».

La recherche empirique a trouvé des associations significatives entre un large éventail de traits de personnalité et des comportements de leadership charismatique, y compris l'intelligence

¹⁹⁰ Beshara, A. (2017). Antun Saadeh as A Charismatic Leader : A Weberian Perspective, article paru dans le livre de Beshara Adel, The intellectual legacy of Antoun Saadeh, vol 1, Kutub. p.86.

¹⁹¹ Bommer, W. H., Rubin, R. S., et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15: 195-210.

des leaders¹⁹²; la proactivité, l'inhibition de l'activité et le besoin de réussite, de pouvoir et d'affiliation; la prise de risque et l'innovation; la confiance en soi, pragmatisme, criticité et agressivité; trait d'affectivité positive¹⁹³; et le raisonnement moral post-conventionnel. Récemment, les chercheurs ont commencé à intégrer cette grande variété de recherches centrées sur la personnalité aux antécédents du leadership charismatique en se concentrant sur les cinq traits de personnalité des leaders, soit l'extraversion des leaders, l'ouverture à l'expérience, l'agrément, la conscience et le névrosisme.

1.1- Le rôle des attitudes et des valeurs relatives au Leader

Divers auteurs ont étudié le thème des attitudes et des valeurs des leaders en tant qu'antécédents de leadership charismatique. En revanche, dans la littérature sur le leadership orienté vers la prévention, les attitudes et les valeurs des leaders n'ont pas été considérées à ce jour.

La théorie de l'émergence de comportements de leadership charismatique a, par exemple, souligné le rôle potentiel du travail positif des leaders, de leur leadership et de leurs valeurs spirituelles (par exemple, éthique du travail, responsabilité et confiance). De même, le travail empirique sur cette question a mis en lumière les valeurs traditionnelles, collectivistes, auto-transcendantes et d'auto-amélioration des leaders pour renforcer leurs comportements de leadership charismatique¹⁹⁴. En outre, les chercheurs ont démontré empiriquement l'autonomisation psychologique perçue par les leaders et les évaluations positives des dirigeants, des capacités de leurs disciplines pour renforcer leur leadership inspirant et transformationnel. Et finalement, Bommer et al. (2004) ont trouvé une relation inverse entre les attitudes négatives orientées vers le changement des leaders (c.-à-d., leur cynisme au sujet du changement organisationnel) et leur expression des comportements de leadership transformationnel. En somme les notions théoriques actuelles et les résultats empiriques suggèrent que les comportements

¹⁹² Atwater, L. E., et Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors 'and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46: 645-668

¹⁹³ Rubin, R. S., Munz, D., et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48: 845-858.

¹⁹⁴ Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16: 244.

charismatiques des leaders peuvent dépendre de leurs valeurs et attitudes positives concernant leurs organisations, leur travail et leurs partisans dans une certaine mesure.

1.2- Le rôle de la cognition du leader

Le style de pensée et les capacités cognitives des leaders ont été étudiés comme des antécédents de leadership charismatiques et axés sur la prévention. Tout d'abord, en ce qui concerne le leadership charismatique, une petite mais néanmoins intéressante piste de réflexion a commencé à se développer, interprétant explicitement l'émergence de tels comportements d'un point de vue cognitif. Wofford et Goodwin (1994), par exemple, ont théorisé le leadership transformationnel comme dépendant, entre autres choses, des structures de buts cognitifs des leaders et des schémas de soi et des suiveurs, de l'abstraction des scripts cognitifs¹⁹⁵. Ils ont démontré que les structures cognitives des leaders et de leur attention cognitive-attentionnelle, en particulier, l'idéalisation par les dirigeants de la vision organisationnelle et des scripts de motivation cognitive transformationnelle des leaders renforçait leurs cognitions de leadership transformationnel, qui, à leur tour, étaient positivement liées à leurs performances de leadership transformationnel.

Il convient toutefois de noter que les études respectives portaient principalement sur les conséquences plutôt que sur les antécédents d'un tel leadership. Bruch et ses collègues (2005, p.31) ont noté, par exemple, que «la capacité à sensibiliser, de manière crédible, les adeptes aux dangers, aux menaces possibles et aux pertes potentielles » peuvent constituer une condition préalable essentielle à l'accomplissement de comportements de leadership axés sur la prévention. Il a ensuite été suggéré que cette capacité serait dépendante de la perception correcte des leaders et de la compréhension des menaces environnementales.

¹⁹⁵ Wofford, J. C., et Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5 : 161-186

1.3- Le rôle des situations de crises

En ce qui concerne l'émergence de comportements de leadership charismatique, deux points de vue théoriques opposés ont été avancés¹⁹⁶. D'une part, les crises peuvent donner aux leaders l'occasion de s'engager dans des actions audacieuses, puissantes et innovantes, ce qui caractérisent le leadership charismatique. D'autre part, les adeptes peuvent blâmer leurs dirigeants pour la situation de crise, en réduisant ainsi l'attrait charismatique des leaders et leurs possibilités de s'engager dans des comportements charismatiques. Les études empiriques ont été peu concluantes, offrant un soutien à ces deux perspectives. La présence d'une situation aiguë de crise ou de menace peut permettre aux dirigeants d'intégrer plus facilement, et de manière plus convaincante, des informations sur ces menaces dans leurs communications avec leurs adeptes et d'agir sur ces menaces de manière préventive¹⁹⁷.

Cependant, en l'absence de menaces externes aiguës, la performance des comportements de leadership axés sur la prévention peut être plus difficile et peut même, dans bien des cas, sembler non authentique aux adeptes. Ainsi, les situations de crise et de menace peuvent fournir un contexte fructueux et, potentiellement, être nécessaires à l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention. En résumé, la littérature suggère que les situations de crise et de menace peuvent être importantes pour l'émergence de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention. Il est à noter, cependant, que les résultats de recherche sur les effets spécifiques de ces conditions sur le leadership charismatique ont été contradictoires. De plus, les travaux existants sur cette question se sont contentés d'étudier les prémices du développement en ce qui concerne le leadership axé sur la prévention car, comme indiqué précédemment, les études respectives portaient principalement sur les résultats d'un tel leadership et n'ont abordé ses antécédents potentiels que de façon indirecte.

¹⁹⁶ Pillai, R., et Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24: 643-671.

¹⁹⁷ Bruch, H., Shamir, B., et Eilam-Shamir, G. (2007). *Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership*. 131-158. Amsterdam: Elsevier.

1.4- Le rôle du contexte organisationnel

Diverses caractéristiques du contexte organisationnel ont été suggérées comme influençant la performance des leaders des comportements charismatiques, alors que, à ce jour, ces facteurs n'ont pas été discutés comme des antécédents de leadership axés sur la prévention. Des théoriciens tels que Pawar et Eastman (1997), Howell (1999) et Waldman et al. (2004), par exemples, ont proposé un large éventail de caractéristiques contextuelles porteuses d'influence concernant le développement du leadership charismatique, suggérant que de tels comportements de leadership sont plus susceptibles de se produire dans des positions plus élevées que dans la hiérarchie organisationnelle, dans un mode de gouvernance de clan plutôt que de marché ou bureaucratique et dans des cultures organisationnelles caractérisées par des niveaux élevés d'adaptabilité et par un sens commun du but, un sentiment de famille et des engagements à long terme.

Les évaluations empiriques de ces prétendues relations sont rares et ont donné des résultats ambigus. Bruch et al (2005), par exemple, ont constaté que les comportements de leadership charismatique étaient plus prononcés chez les leaders de haut niveau que chez les leaders de niveau inférieur. Cependant, contrairement à la théorisation mentionnée ci-dessus, la méta-analyse de Lowe et al. (1996) a fourni des preuves de la relation inverse. En outre, Pillai et Meindl (1998) ont trouvé que la culture collectiviste des groupes de travail améliorait la performance des leaders charismatiques. En outre, certains auteurs ont étudié les mesures de performance non seulement comme résultats, mais aussi comme antécédents du leadership charismatique, démontrant que les performances des groupes de travail et des organisations peuvent être positivement liées aux évaluations ultérieures des comportements de leadership charismatique¹⁹⁸. Pourtant, un autre domaine d'enquête a pris en compte les influences des comportements charismatiques des leaders dans le contexte social de leurs organisations respectives.

¹⁹⁸ Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., et Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49: 161-174.

1.5- Constatation

La recherche sur la personnalité, les attitudes, les valeurs et les cognitions des leaders, sur les situations de crise et sur divers aspects du contexte organisationnel comme antécédents charismatiques ont fourni des notions théoriques intéressantes et des résultats empiriques importants, même si beaucoup de ces domaines présentent clairement des lacunes substantielles.

D'autre part, la recherche sur des facteurs tels que les antécédents de leadership axés sur la prévention a été plus limitée et en est restée aux premiers stades de développement, soulignant principalement la pertinence potentielle des menaces externes et de la capacité des leaders à percevoir, comprendre et communiquer sur de telles menaces. Comme indiqué précédemment, cela fait référence au rôle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders d'une part, et de la structure organisationnelle d'autre part. Dans le travail théorique, en revanche, il peut être utile d'aborder les questions examinées ci-dessus, en intégrant des recherches antérieures sur les antécédents du leadership charismatique et conceptuellement étendre et affiner les notions préalables sur l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention. Dans les sections suivantes, le chercheur discutera plus en détail de la pertinence des différents domaines d'étude, et examinera les travaux antérieurs traitant de ces aspects.

2- Le rôle de l'humeur du leader et l'intelligence émotionnelle dans le leadership axé sur la prévention et le charisme.

Au cours des dernières années, les chercheurs en leadership ont de plus en plus reconnu le rôle crucial des sentiments, soutenant que le leadership constitue intrinsèquement « un processus chargé d'émotions »¹⁹⁹. Par conséquent, les recherches de leadership axées sur la prévention ont mis l'accent sur la pertinence des aspects émotionnels, en montrant, par exemple, les conséquences affectives d'un tel leadership. Cependant, les propres humeurs et émotions des leaders ont été négligées dans la plupart des recherches, compte tenu des antécédents du leadership charismatique et de la prévention. Dans la littérature charismatique de leadership, par exemple, des théoriciens ont avancé que de tels leaders avaient un effet plus souvent positif que négatif, leur permettant de communiquer sur des aspirations visionnaires d'une manière positive et émotionnellement

¹⁹⁹ George, J. M. (2000). Emotions and leadership. The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.

captivante. En outre, Gardner et Avolio (1998) ont théorisé que des leaders charismatiques devaient délibérément manifester des émotions positives afin de provoquer des réactions également positives chez leurs disciples, créant ainsi une image charismatique pour eux-mêmes²⁰⁰.

À la connaissance de l'auteur, cependant, Bono et Ilies (2006), qui ont démontré les émotions positives exprimées dans les énoncés de vision des leaders pour améliorer les évaluations des leaders charismatiques, ont récemment mené la seule étude empirique²⁰¹ fournissant un soutien initial à ces assertions. Dans la littérature sur le leadership orienté vers la prévention, la pertinence des humeurs et des émotions des leaders a été implicitement abordées en suggérant qu'un tel leadership dépend, entre autres, de la communication émotionnellement captivante concernant des menaces externes envers les adeptes. Il a donc été suggéré que les humeurs négatives et les émotions étaient particulièrement pertinentes pour les processus de leadership axés sur la prévention. Toutefois, il est important de noter que la théorisation formelle et la recherche empirique sur le rôle de l'humeur des leaders dans l'exécution de comportements axés sur la prévention sont encore plus explicites. Les premiers théoriciens ont soutenu, par exemple, que la capacité des leaders à reconnaître et à influencer les émotions des adeptes est une condition fondamentale du leadership charismatique²⁰². De même, des théoriciens plus actuels ont suggéré que les leaders émotionnellement intelligents seraient particulièrement bien placés pour adopter des comportements de leadership charismatique, car ils seraient en mesure de s'adresser à leurs adeptes sur une base émotionnelle²⁰³. Les résultats empiriques ont largement soutenu cette notion en démontrant l'existence de liens positifs entre l'intelligence émotionnelle des leaders d'une part et leur performance de comportements de leadership charismatique d'autre part²⁰⁴.

²⁰⁰ Gardner, W. L. et Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.

²⁰¹ Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-333.

²⁰² Wasiliewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8: 207-222

²⁰³ George, J. M. (2000). Emotions and leadership. The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.

²⁰⁴ Barbuto, J. E., et Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146: 51-64.

Il convient toutefois de noter qu'en raison du stade relativement précoce du développement de la recherche sur l'intelligence émotionnelle²⁰⁵, nombre de ces études souffrent de lacunes méthodologiques et / ou conceptuelles. Par exemple, le manque de variables de contrôle (, Gardner et Stough, 2002, Sosik ,2005), la petite taille des échantillons (Zulauf, 2004, Mandell et Pherwani, 2003), et des définitions ambiguës de l'intelligence émotionnelle (Barbuto et Burbach, 2006 ; Barling et al. 2000). La littérature sur le leadership orientée vers la prévention a montré qu'un tel leadership est extrêmement difficile pour les capacités émotionnelles des leaders, car ceux-ci doivent trouver des moyens appropriés de s'adresser à leurs adeptes grâce à la communication émotionnellement captivante au sujet des menaces²⁰⁶. Le leadership axé sur la prévention exige que les dirigeants équilibrent deux tâches apparemment contradictoires, car ils doivent calibrer le niveau de menace ressenti par les membres de l'organisation pour qu'il ne soit pas trop élevé et, dans un même temps, faire en sorte qu'il le soit suffisamment afin de maintenir les forces de motivation axées sur la prévention des membres de l'organisation²⁰⁷.

Intuitivement, l'intelligence émotionnelle des leaders semble être pertinente à cet égard, même si cette notion n'a pas été explicitement exprimée ou testée empiriquement à ce jour. Étant donné l'état de la recherche décrite ci-dessus, il est urgent de poursuivre la théorisation sur le rôle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders dans l'émergence de comportements de leadership charismatiques et préventifs. Une telle recherche peut contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes affectifs qui favorisent le développement de ce type de leadership.

La réponse à la question suivante s'avère d'une importance particulière au niveau de ce chapitre.

Comment l'humeur et l'intelligence émotionnelle des leaders sont-elles liées à leurs performances en matière de leadership charismatique et axé sur la prévention ?

²⁰⁵ Brown, F. W. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 867-871.

²⁰⁶ Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.

²⁰⁷ Barnett, C. K., et Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13: 74-88.

Les humeurs (contrairement aux émotions aiguës) ont été définies comme des états de sentiments relativement subtils, diffus et durables qui ne sont pas dirigés vers un objet particulier, fournissant le contexte affectif pour les processus et les comportements de pensée quotidiens. Sur la base de la valence subjective des états-sentiments respectifs, les chercheurs ont généralement distingué de larges catégories d'humeurs positives et négatives. De telles humeurs peuvent être particulièrement pertinentes pour prédire les cognitions et les comportements des individus en raison de leur occurrence fréquente et de leurs qualités omniprésentes dans la vie quotidienne. «Les humeurs semblent moins soumises à un contrôle et à une surveillance conscientes et ont donc potentiellement des effets plus insidieux, durables et subtils sur la pensée sociale, la mémoire et les jugements, que les émotions distinctes.»²⁰⁸

Par conséquent, le chercheur a choisi de mettre l'accent sur les conséquences de l'humeur positive et négative des leaders sur leur performance de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention. Lorsque l'on considère les effets de l'humeur sur un tel leadership, plusieurs approches théoriques reliant les sentiments des individus à leurs cognitions et comportements peuvent fournir des points de départ utiles. Divers chercheurs ont soutenu, par exemple, que l'humeur des individus peut influencer leur pensée « en facilitant l'accès à des catégories cognitives connexes »²⁰⁹ par des mécanismes tels que la récupération affect-congruent (c'est-à-dire diriger l'attention des individus vers un matériau affectivement congruent dans leur environnement). Les résultats empiriques ont généralement soutenu ces notions, même si certaines contradictions dans cette littérature semblent indiquer la nécessité d'un affinement théorique supplémentaire. Le modèle Affect Infusion Model (AIM) introduit par Forgas (1995) intègre donc ces approches différentes dans un modèle plus complet qui tient compte des influences contextuelles potentielles sur la relation entre les sentiments des individus d'une part et leur cognition et comportement d'autre part. Comme l'expliquent Forgas et George (2001), la perfusion d'affects « fait référence au processus par lequel l'information affectivement chargée exerce une influence sur les processus cognitifs et comportementaux d'une personne, entre dans ses

²⁰⁸ Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review in stages. *Annals of the Academy of Management*, forthcoming.

²⁰⁹ Forgas, J. P. (2000). Introduction. The role of affect in social cognition. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, p 12. Cambridge: Cambridge University Press.

délibérations constructives et finit par colorer le résultat d'une humeur. Une telle infusion d'affects peut se produire parce que l'exécution de comportements sociaux complexes (comme ceux fréquemment rencontrés dans les organisations) nécessite généralement un traitement cognitif constructif, les individus s'appuyant sur leurs connaissances, leurs souvenirs et leurs associations préexistantes pour construire une réponse comportementale appropriée. ». Du point de vue de l'Affect Infusion Model, les impacts sur l'humeur sont donc particulièrement pertinents lorsque les individus sont confrontés à des tâches complexes, nouvelles et exigeantes. Le traitement extensif requis dans de telles situations augmente le risque que des informations affectivement saisies entrent par inadvertance dans les jugements et la planification comportementale des individus et influencent le contenu de leur pensée, leurs processus cognitifs et leurs réactions comportementales²¹⁰.

Par conséquent, le leadership constituant habituellement une situation sociale plutôt complexe²¹¹, l'humeur des dirigeants semble susceptible d'influencer les décisions, les jugements et les comportements pertinents pour l'émergence d'un leadership charismatique et axé sur la prévention. Même si les états d'humeur positifs et négatifs sont susceptibles d'être connectés et de corrélés modérément négativement, ils ont généralement été définis comme constituant deux dimensions largement indépendantes qui sont liées à différentes classes de variables²¹² et qui déclenchent des tendances d'action différentes chez les individus. En d'autres termes, les humeurs positive et négative ne peuvent pas être supposées avoir des effets opposés²¹³. Le chercheur considérera donc séparément les impacts potentiels de l'humeur positive et négative des leaders, sur leurs comportements de leadership. Comme Elfenbein (2007) l'a soutenu, sur la base d'un examen approfondi de la littérature sur les affects dans les organisations, on a généralement constaté que les individus ayant une humeur positive se concentraient sur des résultats positifs et réagissaient plus positivement aux événements positifs que négatifs. En revanche, les personnes

²¹⁰ Forgas, J. P., et George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 3-33

²¹¹ Northouse, P. G. (Ed.) (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

²¹² Carver, C. S., et Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97: 19-35.

²¹³ Isen, A. M., et Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In: B. M. Staw, et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 13, 1-53. Greenwich, CT: JAI Press.

ayant une humeur négative se sont fortement concentrées sur les événements et résultats négatifs possibles²¹⁴.

Les effets positifs sur l'humeur semblent donc particulièrement probants en ce qui concerne le leadership charismatique, car ce style de leadership a été associé à des comportements positifs, visionnaires et exemplaires²¹⁵. Les leaders avaient une affectivité positive pour améliorer leur performance dans les comportements de leadership transformationnel, alors que l'affectivité négative des leaders n'était pas liée à un tel leadership. En revanche, l'humeur négative semble particulièrement susceptible d'influencer les comportements de leadership axés sur la prévention, qui se caractérisent par l'accent mis sur les aspects négatifs et menaçants de l'environnement et par la communication d'informations négatives aux adeptes²¹⁶. Dans ce qui suit, le chercheur considérera plus en détail l'association entre l'humeur positive des leaders et leurs comportements de leadership charismatique, tout en mettant l'accent sur la relation entre l'humeur négative des leaders et leurs comportements de leadership axés sur la prévention.

3- Le rôle de la structure organisationnelle dans le leadership axé sur la prévention et le charisme

À la suite d'un examen approfondi de la documentation, il a été suggéré que les caractéristiques de la structure organisationnelle façonnent de manière importante les processus de leadership au sein des organisations²¹⁷. Fait intéressant, toutefois, la structure organisationnelle n'a généralement été qu'un sujet mineur dans la plupart des recherches sur les antécédents du leadership. Cette littérature a donc largement négligé une classe importante de facteurs d'influence potentiels, limitant les connaissances existantes sur le développement d'un tel leadership. De nombreux théoriciens ont proposé des caractéristiques structurelles pour influencer l'apparition de

²¹⁴ Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review in stages. *Annals of the Academy of Management*, forthcoming.

²¹⁵ Rubin, R. S., Munz, D., et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48: 845-858.

²¹⁶ Bruch, H., (2007). Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership. 131-158. Amsterdam: Elsevier.

²¹⁷ Porter, L. W., et McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17: 559-576.

comportements de leadership charismatique, se concentrant souvent sur la distinction entre les structures organiques et les structures mécanistes²¹⁸ en soulignant cet argument. Le leadership charismatique devrait se produire plus fréquemment dans des contextes organiques que dans des contextes mécanistes, parce que les organisations organiques peuvent « fournir à la fois un plus grand besoin et une plus grande portée. »²¹⁹. De même, les leaders dans les organisations organiques s'appuieront plus souvent sur des sources d'autorité charismatiques que les leaders dans des contextes mécanistes et hautement bureaucratiques²²⁰. Dans le même ordre d'idée, les comportements de leadership transformationnel se produisent plus fréquemment dans des organisations ayant des structures idéocratiques simples que dans des organisations ayant des structures complexes de type machine²²¹. Le travail empirique sur le rôle des caractéristiques structurelles dans l'émergence des comportements de leadership charismatique, cependant, a été rare, et il n'a fourni que des preuves indirectes pour ces relations présumées. Plutôt que de se concentrer sur les influences structurelles du niveau organisationnel, certaines études ont montré que les comportements de leadership charismatique se produisent plus fréquemment dans les sous-unités organiques que mécanistes de l'organisation²²². D'autres chercheurs se sont concentrés sur le niveau d'analyse individuel, démontrant la perception de la structure organisationnelle par les employés afin d'influencer significativement leurs évaluations de leadership transformationnel. Ainsi, malgré des avancées théoriques intéressantes, il existe peu de connaissances empiriquement corroborées sur le lien entre la structure des organisations et l'apparition de comportements de leadership charismatique au sein des organisations respectives. Intuitivement, cependant, le leadership axé sur la prévention ne doit pas être complètement indépendant du contexte organisationnel dans lequel de tels comportements ont lieu.

²¹⁸ Burns, T., et Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (3rd edition). Oxford: Oxford University Press.

²¹⁹ Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10: 257-283.

²²⁰ House, R. J., Spangler, W. D., et Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.

²²¹ Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 80-109.

²²² Pillai, R., et Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24: 643-671.

Après tout, il a été suggéré que les facettes de la structure organisationnelle influencent fortement les comportements des employés en général et divers types de comportements de leadership, en particulier²²³. Un lien entre la structure organisationnelle et l'apparition d'un leadership axé sur la prévention au sein de l'organisation concernée semble donc probable. Ainsi, la théorisation et la recherche sur les antécédents structurels des comportements axés sur la prévention des leaders semblent nécessaires afin de placer ces notions intuitives sur un fondement conceptuel plus solide. Il semble donc utile de poursuivre le travail sur le rôle de la structure organisationnelle dans le développement de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention. De telles recherches peuvent contribuer à une meilleure compréhension des influences macro-contextuelles potentielles sur ces types de leadership. Ces recherches peuvent avancer la littérature spécifique sur l'émergence du comportement de leadership charismatique en étendant la théorie antérieure et en complétant la perspective principalement conceptuelle qui a caractérisé cette ligne de recherche à ce jour. En outre, la thèse peut contribuer à la littérature de leadership axée sur la prévention, en particulier, en développant des notions théoriques initiales sur le rôle de la structure organisationnelle. Ceci constitue la première tentative de localiser plus fermement le développement de comportements de leadership axés sur la prévention dans son contexte organisationnel. En résumé, en étudiant les antécédents structurels du leadership charismatique et orienté vers la prévention, cette dissertation peut permettre d'expliquer les différences systématiques dans un tel leadership, non seulement entre les leaders individuels, mais aussi entre les organisations, fournissant potentiellement des idées importantes sur les raisons. En outre, le chercheur vise à mettre en lumière les différences et les points communs dans la pertinence des facteurs structurels pour les comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention, respectivement, soulignant les caractéristiques distinctives et communes dans le développement d'un tel leadership. Et enfin, d'un point de vue pratique, le chercheur vise à créer des connaissances plus fiables sur des interventions spécifiques de conception organisationnelle qui pourraient contribuer à l'apparition de comportements de leadership efficaces en offrant un contexte favorable. Compte tenu de ces considérations, la question de recherche suivante sera étudiée :

²²³ Porter, L. W., et McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17: 559-576.

« Comment la structure organisationnelle est-elle liée à l'apparition de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention dans les organisations ? »

4- Intégration théorique d'un travail préalable sur l'émergence de comportements de leadership charismatique.

Lorsque l'on considère la littérature antécédente sur le leadership charismatique examinée dans ce chapitre, il convient de noter que cette recherche s'est généralement déroulée de manière plutôt fragmentaire. Les études empiriques sur cette question se sont généralement concentrées sur un seul type de variables antécédentes, en étudiant, par exemple, le rôle de la personnalité des leaders²²⁴, les valeurs et les attitudes des leaders, ou de caractéristiques contextuelles particulières. À quelques exceptions près²²⁵, un tel travail s'est abstenu de prendre simultanément en compte les impacts de différentes classes de variables (par exemple, traits de personnalité et facteurs contextuels). Cette approche se reflète dans les questions qui se concentrent séparément sur le rôle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders d'une part et sur le rôle de la structure organisationnelle d'autre part, quant à l'émergence du comportement charismatique. Fait intéressant, le travail conceptuel antérieur a montré une orientation similaire. Une telle théorisation s'est généralement concentrée exclusivement sur des caractéristiques de leaders spécifiques, par exemple : personnalité des leaders, valeurs ou cognitions²²⁶, ou sur des caractéristiques contextuelles spécifiques comme antécédents de leadership charismatique. Des récits théoriques plus larges et plus complets traitant de l'émergence de comportements de leadership charismatique, incorporant simultanément différents types de variables antécédentes, n'ont pas été proposés à ce jour.

Par conséquent, la théorisation existante et la recherche sur les antécédents du leadership charismatique manquent clairement d'une perspective intégrative et plus inclusive. On sait peu de choses sur l'importance relative des différents types de facteurs d'influence dans la conduite de tels

²²⁴ Bono, J. E., et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89: 901-910.

²²⁵ Bommer, W. H., Rubin, R. S., et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15: 195-210.

²²⁶ Wofford, J. C., et Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5: 161-186.

comportements de leadership. En outre, alors que les impacts de variables spécifiques et uniques peuvent être relativement bien compris, il est difficile d'évaluer de manière exhaustive le rôle conjoint et l'interaction de différents antécédents. Un travail conceptuel plus approfondi semble donc nécessaire pour créer des perspectives initiales à cet égard. Un tel travail devrait incorporer diverses approches antérieures vers l'émergence de comportements de leadership charismatique par exemple ; simultanément le rôle des dispositions de la personnalité, attitudes et valeurs, facteurs affectifs et caractéristiques contextuelles, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des mécanismes complexes et variés.

5- Le développement de comportements de leadership dans les organisations.

Cette thèse aborde ce problème en formulant un cadre théorique intégrateur de l'émergence de comportements de leadership charismatique et en développant des propositions de recherche à cet égard. Elle combinera de manière globale diverses variables antécédentes axées sur le leadership et le contexte, discutées dans des recherches antérieures en un seul modèle conceptuel commun et global. En construisant une telle théorie, le chercheur espère élargir les connaissances existantes sur le développement des comportements de leadership charismatique, pour contribuer à une meilleure compréhension des impacts relatifs et des interrelations entre différents types de facteurs influents, et faire avancer une réflexion plus cohérente sur les antécédents de tels comportements. En outre, le chercheur vise à stimuler une recherche plus approfondie et plus complète dans ce domaine d'investigation, en surmontant la fragmentation qui caractérise la littérature existante. D'un point de vue pratique, le modèle théorique à développer ici peut aider les décideurs de l'organisation à nourrir plus efficacement les comportements de leadership charismatique en combinant différents types d'interventions de manière globale et stratégiquement intégrée plutôt qu'en s'appuyant sur des initiatives isolées.

6- Extension théorique d'un travail préalable sur l'émergence de comportements de leadership institutionnel

Enfin, la littérature sur l'émergence de comportements de leadership institutionnel, présentée ici, révèle clairement le stade précoce du développement de cet axe de recherche. Des études empiriques n'ont pas été menées à ce jour, et même le travail théorique n'a commencé à aborder que les antécédents et les prérequis des comportements axés l'institutionnalisme des

leaders. Les notions préliminaires à cet égard ont principalement mis en évidence la pertinence des menaces externes dans l'environnement organisationnel et le rôle de la perception, de la compréhension et de la communication de ces menaces par les leaders. Cependant, comme nous l'avons déjà noté, ces relations suggérées sont restées quelque peu spéculatives, car les études respectives portaient principalement sur les résultats plutôt que sur les antécédents du leadership institutionnel. Ainsi, nos connaissances théoriques sur le développement de ce type de comportement de leadership sont restées limitées à ce jour, et d'autres travaux conceptuels sur cette question semblent urgemment nécessaires. Une telle théorisation pourrait s'appuyer sur les considérations préliminaires exposées plus haut, étendant ces notions en expliquant les mécanismes de base de l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention et en soulignant les prérequis psychologiques cruciaux susceptibles de déclencher de tels comportements chez les leaders. Le chercheur peut avancer une compréhension plus approfondie et contribuer à surmonter le manque de théorie dominante sur les antécédents du leadership axé sur la prévention.

La présente dissertation aborde ce problème en construisant un modèle théorique sur la base de l'émergence de comportements de leadership institutionnel et en développant des propositions pour des recherches futures. Conformément aux idées initiales de Bruch et ses collègues, ce modèle se concentrera sur les perceptions des leaders des menaces externes en tant que moteurs clés du leadership axé sur la prévention. Le chercheur étendra ces notions et les mettra sur une base théorique plus solide. Fait important, ce modèle n'est pas censé fournir une explication théorique intégrative de nombreux antécédents potentiels. Compte tenu des connaissances limitées et existantes sur l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention, une telle approche semblerait prématurée. Le modèle actuel associera théoriquement un ensemble restreint et clairement défini de variables antécédentes proximales à la performance des comportements axés sur la prévention des leaders, décrivant des mécanismes cruciaux pouvant permettre une éventuelle association entre les perceptions des menaces des leaders et leur prévention. Comportements de leadership orientés, d'un autre côté. En outre, il tentera de prendre en compte les complexités potentielles qui sous-tendent cette relation et d'identifier d'éventuelles conditions aux limites.

En résumé, à travers le modèle actuel, le chercheur vise à créer des connaissances fondamentales sur les processus clés de l'émergence de comportements de leadership axés sur la prévention et à construire une théorie de base à cet égard. Cela devrait faire avancer la littérature de manière importante en plaçant les antécédents (plutôt que les conséquences) d'un leadership axé sur la prévention au centre des considérations.

7- Rôle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle.

7.1- Introduction

Comme nous l'avons déjà souligné, les recherches charismatiques et axées sur la prévention ont toutes deux mis en évidence la pertinence de tels facteurs affectifs²²⁷. Ces styles de leadership ont, par exemple, été suggérés comme dépendant de la communication émotionnellement captivante des visions et des menaces²²⁸. Il a également été démontré que les leaders charismatiques et orientés sur la prévention influencent fortement les humeurs et les émotions de leurs disciples. Cependant, la littérature sur l'humeur des leaders comme antécédent potentiel de tels comportements de leadership a été largement théorique dans le cas du leadership charismatique, avec seulement quelques enquêtes empiriques initiales²²⁹, et elle est restée à un stade de développement encore plus précoce dans le cas du leadership orienté vers la prévention. Les organisations visant à développer des comportements de leadership charismatiques ou axés sur la prévention se retrouvent donc avec peu de connaissances solides et empiriquement corroborées sur le rôle de l'humeur des leaders à cet égard.

Comme le montre la revue de littérature, cette situation est quelque peu différente en ce qui concerne l'intelligence émotionnelle des leaders. La littérature sur le leadership charismatique a consacré une attention théorique considérable à cette question, montrant une relation positive entre

²²⁷ Ashforth, B. E., et Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-124.

²²⁸ House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.

²²⁹ Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-333.

l'intelligence émotionnelle des leaders et leur comportement charismatique de leadership²³⁰. Il convient toutefois de noter qu'une grande partie de cette littérature souffre de problèmes méthodologiques et / ou conceptuels associés au stade précoce du développement de la recherche sur l'intelligence émotionnelle en général²³¹. Dans le cas des comportements de leadership axés sur la prévention, les chercheurs ont également souligné la pertinence des capacités émotionnelles des leaders²³², même s'il n'y a pas eu de théorisation formelle ou de recherche empirique. Fait intéressant, ni la littérature charismatique ni la littérature sur le leadership axé sur la prévention n'ont examiné empiriquement l'interaction potentielle de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders dans l'influence des comportements de leadership respectifs. Cela est surprenant, étant donné que l'intelligence émotionnelle comprend, entre autres, la capacité des individus à comprendre et utiliser efficacement leurs propres humeurs et émotions²³³. En conséquence, la théorisation suggère clairement que ces concepts influencent les comportements des leaders de manière additive et interactive. Néanmoins, des recherches empiriques sur l'impact conjoint de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders dans l'émergence de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention n'ont pas été menées à ce jour, ce qui limite considérablement nos connaissances dans ce domaine. L'étude de telles relations interactives peut faire avancer la recherche sur le leadership et l'intelligence émotionnelle en permettant de nouvelles perspectives sur ces questions. Plutôt que de considérer le rôle de l'humeur des leaders ou de l'intelligence émotionnelle des leaders isolément, cette approche peut permettre une compréhension plus complète du rôle de tels facteurs affectifs dans l'émergence de comportements de leadership charismatiques et orientés vers la prévention.

²³⁰ Rubin, R. S., Munz, D., et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48 : 845-858.

²³¹ Brown, F. W. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26 : 867-871.

²³² Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.

²³³ Mayer, J. D. (2001). Emotion, intelligence, and emotional intelligence. In: J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition*, 410-431. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

7.2- Humeur positive et leadership charismatique

Un vaste corpus de recherches empiriques a étudié les effets de l'humeur positive des individus sur leurs comportements ultérieurs²³⁴. Il a par exemple été démontré que l'humeur positive attire l'attention des gens sur des informations positives, indiquant que « tout va bien avec le monde »²³⁵ et évoquant des comportements optimistes, confiants et affirmés. Il a été démontré que les individus tempérés positivement perçoivent leur environnement en termes d'opportunités et de défis²³⁶ et évaluent favorablement leurs chances de réussite future, tout en les attribuant à leurs succès passés plutôt qu'à des facteurs externes. Ils font preuve d'une activité et d'une persévérance accrues même dans des situations de crise. En outre, il a été démontré que l'humeur positive contribue à la pensée créative, abstraite et idéalisée des individus²³⁷, favorisant un processus cognitif assimilateur qui vise à explorer la nouveauté²³⁸. Les individus de bonne humeur réussissent mieux dans des tâches créatives de résolution de problèmes et de pensée divergente, et ils sont capables de penser de manière plus large, plus inclusive et plus abstraite²³⁹.

Enfin, les individus positivement tempérés sont susceptibles d'adopter une vision plus positive envers les autres. On a soutenu qu'ils s'intéressaient davantage aux autres, qu'ils jouissaient d'une fréquence et d'une qualité plus élevées des interactions sociales et qu'ils agissaient de manières plus utiles. En partant du contexte théorique et empirique décrit ci-dessus, le chercheur soutient que les leaders d'humeur positive sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements de leadership charismatique que ceux qui ne le sont pas. En focalisant l'attention

²³⁴ Isen, A. M., et Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In: B. M. Staw, et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 13, 1-53. Greenwich, CT: JAI Press

²³⁵ Forgas, J. P. (2000). Introduction. The role of affect in social cognition. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, p.17. 1-28. Cambridge: Cambridge University Press.

²³⁶ Blascovich, J., et Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals. The role of affective cues. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 59-82. Cambridge: Cambridge University Press

²³⁷ Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., et Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50: 367-403.

²³⁸ Fiedler, K. (2000). Toward an integrative account of affect and cognition phenomena using the BIAS computer algorithm. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 223-252. Cambridge University Press.

²³⁹ Isen, A. M., et Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In: B. M. Staw, et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 13, 1-53. Greenwich, CT: JAI Press.

des dirigeants sur les aspects positifs, les opportunités et les défis dans l'environnement organisationnel et en augmentant leurs évaluations subjectives de la probabilité de réussite, par exemples, les états d'humeur positifs devraient rendre les leaders plus audacieux, aptes à la prise de risque et non conventionnels. En outre, ces leaders devraient trouver plus facile d'afficher un sentiment de pouvoir, de confiance et d'affirmation de soi envers les adeptes et de s'engager dans des actions proactives et exemplaires même dans des situations difficiles et critiques²⁴⁰. Cela devrait renforcer l'attrait charismatique des dirigeants et renforcer leur pertinence en tant que modèles charismatiques pour les adeptes²⁴¹. De plus, l'humeur positive devrait renforcer la capacité des leaders à développer une vision intrigante et stimulante du futur et à communiquer cette vision à leurs adeptes d'une manière émotionnellement captivante en contribuant à la confiance, l'optimisme, la créativité et la pensée idéalisée des leaders. Par exemple, des visions fortes et intrigantes se caractérisent généralement par des niveaux élevés d'optimisme et de confiance. De plus, il a été suggéré que la communication émotionnellement captivante de ces aspirations visionnaires repose fortement sur l'expression des émotions et, en particulier, des émotions positives des leaders²⁴². Par conséquent, l'humeur positive est susceptible d'améliorer à la fois le contenu et la réception du message visionnaire d'un leader, contribuant fortement à ces aspects clés du leadership charismatique.

7.3- Humeur négative et leadership charismatique

Instinctivement, on pourrait supposer que l'humeur négative des leaders diminue l'efficacité de leurs comportements de leadership, par exemple en nuisant à leurs relations sociales avec les adeptes. La recherche indique, cependant, que ce n'est pas nécessairement le cas. Les chercheurs ont, par exemple, rapporté la plupart du temps des liens insignifiants ou seulement faibles entre l'humeur négative des individus et la fréquence ainsi que la qualité de leurs interactions sociales. On n'a pas constaté que l'humeur négative diminue sensiblement la créativité

²⁴⁰ Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., et Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgment: The differential impacts of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24 : 45-62.

²⁴¹ Gardner, W. L. et Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23 : 32-58.

²⁴² Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-333.

des individus²⁴³ et les comportements de citoyenneté organisationnelle. De même, une relation insignifiante a été rapportée entre l'affectivité négative des traits des leaders et leur performance des comportements de leadership transformationnel²⁴⁴. Enfin, divers auteurs ont récemment indiqué les conséquences potentiellement bénéfiques de l'affect négatif dans les organisations²⁴⁵, soulignant la fonction énergisante des sentiments négatifs, notamment concernant les avantages de la «négativité appropriée» et en soutenant que les émotions négatives peuvent représenter des outils puissants pour les dirigeants²⁴⁶.

En s'appuyant sur ces notions, il semble possible que l'humeur négative des leaders puisse contribuer à leur performance de comportements de leadership axés sur la prévention. Suivant une approche affectant l'information, l'humeur négative des individus peut leur fournir des informations importantes sur leur environnement, pointant vers des problèmes et des menaces potentiels²⁴⁷. En conséquence, l'humeur négative a été considérée comme faisant partie d'un état d'esprit général aversif²⁴⁸. Il a été démontré que les personnes de caractère négatif évaluent les stimuli externes de manière plus négative que les personnes neutres ou positives²⁴⁹, et s'attendent plus fréquemment à des événements négatifs. L'humeur négative des dirigeants peut donc concentrer leur attention sur des signaux négatifs dans leur environnement et promouvoir leur

²⁴³ Isen, A. M., Daubman, K. A., et Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1122-1131.

²⁴⁴ Rubin, R. S., Munz, D., et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48: 845-858.

²⁴⁵ Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.

²⁴⁶ Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-333.

²⁴⁷ Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and Emotion*, 22: 1-32.

²⁴⁸ Fiedler, K. (2000). Toward an integrative account of affect and cognition phenomena using the BIAS computer algorithm. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 223-252. Cambridge University Press.

²⁴⁹ Forgas, J. P., et George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 3-33.

interprétation et l'étiquetage de ces indices comme des menaces²⁵⁰. Comme le leadership orienté vers la prévention est basé sur la perception des leaders et la définition des menaces externes, l'humeur négative peut, par conséquent, constituer un fondement important pour ce style de leadership.

Lorsque les leaders expriment leur humeur négative verbalement ou non verbalement, les adeptes sont susceptibles de « capter » cet état d'esprit et de ressentir des sentiments négatifs similaires. L'expression de l'humeur négative des leaders a, par conséquent, démontré une amélioration du niveau d'activation des subordonnés, créant un « sentiment d'urgence »²⁵¹ parmi les adeptes, les sensibilisant aux menaces externes et en les motivant à faire face de manière proactive à de telles menaces et à travailler pour les surmonter. Les expressions négatives des états d'humeur des leaders peuvent donc constituer un aspect important du leadership orienté vers la prévention. Enfin, l'humeur négative des individus améliorerait leur prise de décision systématique et leur focalisation sur les détails de leur situation actuelle, favorisant un style de pensée approfondi et analytique, qui a parfois été qualifié de « précision dépressive »²⁵². Ainsi, les leaders ayant un tempérament négatif peuvent être plus enclins à analyser en profondeur les situations menaçantes, à communiquer clairement et systématiquement au sujet des menaces respectives envers les adeptes, et à définir efficacement les étapes nécessaires pour surmonter ces situations²⁵³. Les dirigeants de mauvaise humeur peuvent donc être en mesure de créer une compréhension approfondie des menaces par leurs adeptes et de renforcer la confiance de ces derniers en démontrant clairement ce qui est nécessaire pour gérer avec succès lesdites menaces.

En résumé, l'humeur négative des leaders semble renforcer leurs comportements de leadership axés sur la prévention en concentrant leur attention sur des aspects menaçants de l'environnement, en encourageant leur communication efficace, captivante sur le plan émotionnel et précise de ces menaces à l'égard des adeptes, et en leur permettant de définir clairement et

²⁵⁰ Blascovich, J., et Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals. The role of affective cues. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 59-82. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁵¹ Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2) : 59-67.

²⁵² Elfenbein, H. A. (2007). *Emotion in organizations: A review in stages*. Annals of the Academy of Management, forthcoming.

²⁵³ George, J. M. (2000). *Emotions and leadership. The role of emotional intelligence*. Human Relations, 53: 1027-1055.

systematiquement les étapes nécessaires pour surmonter les menaces respectives. Les leaders d'humeur négative peuvent donc être plus susceptibles d'adopter des comportements de leadership axés sur la prévention que les leaders qui éprouvent de faibles niveaux d'humeur négative, ces derniers ne bénéficiant pas dans la même mesure des effets de l'humeur indiqués ci-dessus.

Il est important de noter que cet argument ne néglige pas les conséquences potentiellement préjudiciables des sentiments négatifs des dirigeants. En particulier, le chercheur reconnaît que les niveaux extrêmes d'affects négatifs peuvent ne pas être bénéfiques pour le leadership axé sur la prévention, car ils peuvent induire une rigidité comportementale, cognitive et inhiber la capacité des leaders à établir des relations de confiance. De même, des émotions négatives aiguës et intenses peuvent nuire à la performance globale des individus en perturbant leurs comportements vis-à-vis de l'autre²⁵⁴. Néanmoins, avec les considérations actuelles se référant aux humeurs négatives subtiles (par opposition aux émotions négatives aiguës), et aux normes d'émotions organisationnelles, préconisant généralement la suppression des extrêmes, le chercheur soutient que le lien positif entre l'humeur négative des leaders et leur comportement de leadership axé sur la prévention postulé dans cette section se retrouvera généralement dans les contextes organisationnels.

7.4- Le rôle de l'intelligence émotionnelle du Leader

Diverses définitions de l'intelligence émotionnelle ont été employées dans la littérature. Les écrits populaires sur cette question, en particulier, ont souvent utilisé des « modèles mixtes »²⁵⁵, avec une intelligence émotionnelle, selon cette définition, comprenant une multitude de compétences et de traits de personnalité, y compris la conscience, la confiance en soi, la conscience professionnelle, la motivation, la conscience organisationnelle, la communication et la gestion des conflits. Cependant, de telles approches ont été fortement critiquées pour leur manque de clarté conceptuelle, leur opérationnalité et leur validité de mesure. Cette thèse adopte donc une approche fondée sur les aptitudes à l'intelligence émotionnelle, suivant les suggestions de nombreux

²⁵⁴Brown, S. P., Westbrook, R. A., et Challagalla, G. (2005). Good cop, bad cop: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90: 792-798.

²⁵⁵ Daus, C. S., (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 453-46

chercheurs dans ce domaine de recherche²⁵⁶. Selon cette définition, l'intelligence émotionnelle comprend un ensemble clairement défini de capacités qui sont intimement liées et se construisent les unes sur les autres. Ces capacités sont l'évaluation précise et l'expression des sentiments des autres, et s'ajoutent à l'utilisation efficace des sentiments pour améliorer les processus cognitifs et la prise de décision, la connaissance des causes, conséquences et développements des sentiments, et la gestion efficace de ses propres sentiments et de ceux des autres²⁵⁷. Les comportements des leaders semblent être fortement influencés par ces capacités associées à l'intelligence émotionnelle. Le leadership exige généralement que les leaders gèrent leurs propres sentiments et ceux de leurs adeptes de multiples façons²⁵⁸. L'intelligence émotionnelle peut donc constituer une condition préalable essentielle à un leadership efficace. Dans ce qui suit, le chercheur poursuivra cet argument plus en détail en ce qui a trait à l'émergence de comportements de leadership institutionnel.

Divers chercheurs ont théorisé l'intelligence émotionnelle pour renforcer les comportements de leadership charismatique en permettant aux leaders d'éveiller et d'inspirer les adeptes et de créer une autorité charismatique. Avant même que la notion d'intelligence émotionnelle ne soit formellement introduite, Wasiliewski (1985) suggérait que le charisme des leaders dépendait de manière cruciale de leur capacité à susciter des émotions chez les adeptes et à révoquer et recadrer ces émotions afin de soutenir leur cause. En outre, George (2000) a soutenu que les leaders émotionnellement intelligents devraient être particulièrement capables d'influencer les sentiments des disciples en raison de leur compréhension et de leur utilisation habile de leur propre affect et de celui de leurs disciples. Ces leaders peuvent trouver plus facile que ceux qui manquent d'intelligence émotionnelle, d'agir de manière convaincante comme des modèles optimistes et affirmés et de représenter une image confiante, puissante et charismatique d'eux-mêmes, contribuant ainsi à leur attrait charismatique et renforçant les comportements de leadership

²⁵⁶ Brown, F. W., Bryant, S. E., et Reilly, M. D. (2006). *Leadership et Organization Development Journal*, 5: 330-351.

²⁵⁷ Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15: 197-215.

²⁵⁸ Ashforth, B. E., et Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-124.

respectifs²⁵⁹. De même, les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables de créer un enthousiasme collectif pour une vision commune et des aspirations communes parmi leurs subordonnés en construisant et en utilisant leurs propres sentiments et ceux de leurs disciples²⁶⁰. Ils devraient, par exemple, être dans une position idéale pour réaliser dans quelle mesure ils peuvent élever les attentes des adeptes et s'adresser à eux sur une base émotionnelle²⁶¹. En outre, ils devraient avoir une compréhension claire de la façon d'éveiller les adeptes grâce à l'utilisation d'un énoncé de vision émotionnellement captivant. Ainsi, les leaders de l'intelligence émotionnelle devraient être particulièrement efficaces pour rallier leurs partisans derrière une vision intrigante et stimulante, qui constitue la pierre angulaire du leadership charismatique²⁶². Enfin, l'intelligence émotionnelle des leaders a été considérée comme contribuant à leur leadership charismatique en améliorant leur capacité à concevoir des interactions sociales positives avec les adeptes.

L'intelligence émotionnelle devrait permettre aux leaders d'approcher les adeptes de façon empathique et de répondre efficacement aux besoins émotionnels de chacun. Il devrait donc faciliter le développement de relations de haute qualité entre les dirigeants et leurs partisans et renforcer l'identification et la confiance des adeptes envers le leader, éventuellement promouvoir l'attrait charismatique des leaders de façon importante. Des découvertes empiriques récentes ont commencé à soutenir cette relation positive suggérée entre l'intelligence émotionnelle des leaders et leurs comportements de leadership charismatique. Il a été démontré, par exemple, que des individus émotionnellement intelligents produisaient des énoncés de vision de meilleure qualité que ceux qui manquaient d'intelligence émotionnelle²⁶³. Dans les contextes managériaux, la construction associée du leadership transformationnel était positivement liée à l'intelligence

²⁵⁹ Gardner, W. L. et Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.

²⁶⁰ Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16: 244.

²⁶¹ Barling, J., Slater, F., et Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership et Organization Development Journal*, 21: 157-161.

²⁶² Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.

²⁶³ Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15: 197-215.

émotionnelle des leaders²⁶⁴. De même, il a été démontré que les aspects charismatiques du leadership transformationnel se rapportent positivement à l'intelligence émotionnelle des leaders dans divers contextes d'étude de terrain (par exemple, Barber et al. 2000, Gardner et Stough, 2002 ; Palmer et al. 2001 ; Sosik 2005). En résumé, les considérations théoriques et les résultats empiriques suggèrent que les leaders qui ont une intelligence émotionnelle élevée sont plus susceptibles d'adopter des comportements de leadership charismatique que les leaders qui ont peu d'intelligence émotionnelle.

7.5- Intelligence émotionnelle et leadership orienté vers la prévention

Comme indiqué dans les précédentes notions préliminaires dans la littérature naissante sur l'émergence de comportements de leadership orientés prévention, la pertinence potentielle des capacités émotionnelles des leaders y est importante. En s'appuyant sur ce raisonnement, les capacités associées à l'intelligence émotionnelle²⁶⁵ semblent correspondre étroitement aux comportements habituellement exigés des leaders axés sur la prévention. De tels dirigeants ont, par exemple, soutenu qu'ils communiquaient sur les menaces externes de manière émotionnellement captivante, créant un sentiment d'urgence chez les adeptes en suscitant des sentiments négatifs²⁶⁶. Les leaders ayant une grande intelligence émotionnelle peuvent être particulièrement habiles pour atteindre cet effet. Ils peuvent être en mesure de tirer parti de leurs humeurs et de leurs émotions propres et de celles de leurs subalternes pour influencer fortement les sentiments des disciples et susciter émotionnellement les suiveurs. Par conséquent, ces leaders peuvent être particulièrement bien placés pour transmettre des informations menaçantes non seulement sur une base rationnelle, mais aussi émotionnelle. Il est important de noter que, outre la communication émotionnellement captivante des menaces, les leaders axés sur la prévention ont été persuadés que leurs partisans étaient convaincus que les menaces respectives pouvaient être surmontées grâce à des efforts collectifs. Le leadership axé sur la prévention combine donc un

²⁶⁴ Mandell, B., et Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17: 387-404.

²⁶⁵ Wong, C.-S., et Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13: 243-274.

²⁶⁶ Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.

ensemble complexe de comportements, exigeant des leaders à la fois d'obtenir des sentiments négatifs chez les adeptes et de diriger ces sentiments négatifs de manière productive²⁶⁷.

Premièrement, il semble crucial que les leaders axés sur la prévention suscitent des types d'affects négatifs appropriés chez leurs adeptes. Les sentiments agressifs dirigés vers des cibles externes, par exemple, peuvent effectivement stimuler l'esprit de compétition des adeptes et renforcer leur activité et leur vigilance, tandis que les sentiments de résignation, par contraste, peuvent mener à la léthargie et à l'inactivité. Deuxièmement, les leaders axés sur la prévention doivent évoquer des degrés appropriés d'affect négatif chez leurs adeptes. Alors que les humeurs et émotions modérément négatives peuvent pousser les gens à agir, des sentiments extrêmement négatifs peuvent avoir des effets contre-productifs et paralysants. Et troisièmement, de tels leaders doivent viser une transition progressive des sentiments négatifs des adeptes vers des sentiments plus positifs afin de renforcer la confiance de ces derniers et de maintenir leur énergie à long terme. Les leaders émotionnellement intelligents peuvent être particulièrement bien placés pour exécuter cet ensemble complexe de comportements. De tels leaders ont, par exemple, été supposés être capable de reconnaître ne serait-ce que des nuances dans les sentiments de leurs adeptes et d'être capables de gérer les humeurs et les émotions des disciples de manière très efficace²⁶⁸. Ils devraient, par conséquent, être en mesure d'obtenir des degrés et des types spécifiques d'affect négatif chez leurs subalternes en ajustant habilement leurs propres comportements et en les adaptant aux besoins des suiveurs respectifs²⁶⁹.

En outre, les leaders émotionnellement intelligents sont susceptibles de comprendre le développement des sentiments de leurs disciples, leur permettant de les aider dans la transition graduelle envers les sentiments de confiance en ce sens que les menaces à proximité puissent être surmontées. En résumé, le chercheur soutient que les leaders disposant d'une grande intelligence émotionnelle peuvent être capables d'adopter des comportements de leadership axés sur la

²⁶⁷ Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.

²⁶⁸ Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15: 197-215.

²⁶⁹ George, J. M. (2000). Emotions and leadership. The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.

prévention dans une plus grande mesure que leurs homologues à faible intelligence émotionnelle. Les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables de communiquer les menaces d'une manière émotionnellement captivante, d'obtenir le type et le degré d'affect négatif approprié chez leurs adeptes, et de développer la confiance de ceux-ci quant à la surmontabilité des menaces. En revanche, les leaders qui ont peu d'intelligence émotionnelle risquent de manquer de ces conditions préalables cruciales pour un leadership axé sur la prévention. L'intelligence émotionnelle contribuera à un leadership axé sur la prévention au-delà des effets de l'humeur négative des leaders.

7.6- Effets interactifs de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle.

Les impacts de l'humeur et de l'intelligence émotionnelle des leaders sur leurs comportements de leadership charismatiques et orientés sur la prévention peuvent être mieux compris en considérant les relations interactives potentielles entre ces variables. En particulier, le chercheur a déjà soutenu que si les leaders ayant une humeur positive sont en bonne position pour adopter des comportements de leadership charismatiques (axés sur la prévention), les leaders qui ont un moral négatif devraient trouver plus difficile de mettre en œuvre les comportements respectifs. Ces relations peuvent, cependant, être façonnées de manière cruciale par l'intelligence émotionnelle des dirigeants, les leaders ayant une intelligence émotionnelle élevée devraient être capables d'adopter efficacement des comportements de leadership charismatique même s'ils ne connaissent pas d'états d'humeur positifs prononcés, et pourraient adopter des comportements de leadership orientés vers la prévention. En d'autres termes, le chercheur affirme que les relations entre l'humeur positive des leaders et le leadership charismatique, et entre l'humeur négative des leaders et le leadership axé sur la prévention sont modérées par l'intelligence émotionnelle. D'autres recherches ont également suggéré que l'intelligence émotionnelle modère la relation entre les états affectifs des individus et leurs comportements subséquents.

Cependant, l'intelligence émotionnelle n'a pas été étudiée empiriquement en tant que modérateur du lien entre l'humeur du leader et le comportement de leadership. Il est théoriquement possible d'intégrer la notion d'intelligence émotionnelle dans le modèle Infection Infusion

(AIM)²⁷⁰. Certains chercheurs estiment que la perfusion d'affects est réduite, en particulier, par un traitement motivé, les individus essayant délibérément d'arriver à certaines décisions et comportements prédéfinis²⁷¹. Ces personnes adoptent un mode de pensée très ciblé et sélectif, ce qui réduit la probabilité que des informations affectivement saisies entrent par inadvertance dans leurs jugements, décisions et comportements. Les différences personnelles peuvent jouer un rôle clé quant au choix de la stratégie de traitement des individus, l'intelligence émotionnelle constituant potentiellement une variable de différence individuelle importante à cet égard. Les individus émotionnellement intelligents semblent plus enclins à s'engager efficacement dans un processus motivé que ceux qui ont une faible intelligence émotionnelle, car ils sont capables de mieux reconnaître, contrôler et utiliser leurs humeurs, et de mieux comprendre les implications de leurs sentiments²⁷². Par conséquent, l'infusion d'affects étant moins pertinente pour les leaders de l'intelligence émotionnelle, les comportements charismatiques et orientés sur la prévention de ces leaders devraient dépendre de leurs états d'humeur positifs ou négatifs dans une mesure plus limitée que pour les leaders peu intelligents.

En particulier, comme indiqué plus en détail ci-dessous, les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables d'éviter les effets potentiellement négatifs d'une humeur négative ou positive sur les types respectifs de comportement de leadership en neutralisant les conséquences d'humeur défavorables sur leurs perceptions et jugements, en gérant efficacement leurs humeurs, et en s'engageant dans des stratégies de gestion des impressions. En raison de leur conscience de soi et de leur capacité à comprendre les implications de leurs sentiments, les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables de reconnaître clairement un manque d'humeur négative et de comprendre les conséquences potentiellement défavorables de ces états d'humeur pour leurs comportements de leadership charismatique et axée sur la prévention, respectivement. Une telle conscience de soi peut être une condition préalable essentielle à la

²⁷⁰ Forgas, J. P., et George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 3-33.

²⁷¹ Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117 : 39-66.

²⁷² Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 : 197-215.

régulation efficace des impacts de l'humeur sur la pensée et le comportement des individus²⁷³. Si les individus sont conscients de leurs états affectifs et de leurs conséquences potentielles, ils sont plus susceptibles de corriger les biais induits par le sentiment dans leurs jugements et leurs décisions. Même s'ils manquent d'humeur positive, les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables de reconnaître les aspects positifs de leur environnement et de développer des visions intrigantes, en conservant leur capacité à adopter des comportements charismatiques²⁷⁴. De même, ces leaders devraient reconnaître les menaces environnementales et être capables de les utiliser pour un leadership axé sur la prévention même si leur humeur négative est faible. En somme, les leaders émotionnellement intelligents devraient être en mesure de contourner efficacement les potentielles conséquences défavorables d'une humeur faiblement positive et négative sur leurs perceptions et leurs jugements et, éventuellement, pour leur leadership charismatique et axé sur la prévention. Les personnes émotionnellement intelligentes devraient, par exemple, être en mesure de manipuler efficacement leur propre humeur et de les supprimer délibérément ou d'invoquer des états affectifs spécifiques en se concentrant consciemment sur des informations congruentes ou non-harmoniques. En conséquence, le maintien et la répartition de l'humeur ont été jugés plus prononcés chez les personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée que chez celles qui en ont peu. Ainsi, les leaders émotionnellement intelligents devraient être en mesure de restaurer rapidement et efficacement leur humeur positive et d'atteindre des niveaux d'humeur négatifs appropriés, même s'ils connaissaient auparavant de faibles niveaux d'humeur respectifs. L'intelligence émotionnelle des leaders devrait donc minimiser les répercussions négatives sur l'humeur.

Enfin, les leaders émotionnellement intelligents devraient être capables de s'engager efficacement dans des stratégies de gestion des impressions en auto-surveillant et en contrôlant leurs expressions d'humeur²⁷⁵. De tels leaders devraient donc pouvoir se présenter aux adeptes

²⁷³ Berkowitz, L., Jaffee, S., Jo, E., et Troccoli, B. T. (2000). On the correction of feeling induced judgmental bias. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 131-152. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁷⁴ House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.

²⁷⁵ Daus, C. S., et Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 453-469.

d'une manière charismatique ou orientée vers la prévention, indépendamment de leurs états d'humeur actuels. Par exemple, ils peuvent délibérément adopter des comportements optimistes, confiants et visionnaires et s'engager dans des expressions d'affects positifs même si leur humeur positive est faible, construisant ainsi une image charismatique d'eux-mêmes²⁷⁶. De même, de tels leaders peuvent présenter des menaces environnementales par l'expression de sentiments négatifs même s'ils ne ressentent pas d'humeur négative, adoptant ainsi des comportements de leadership axés sur la prévention. Les expressions d'humeur non verbales « sont généralement considérées comme des représentations « authentiques » ou « ingouvernables » des vrais sentiments, ce qui fait que l'individu qui maîtrise ces comportements « ingouvernables » est nettement avantage dans les échanges qui servent à créer des impressions et à définir des situations sociales »²⁷⁷

En bref, Les capacités de gestion des impressions émotionnellement intelligentes des leaders semblent donc réduire davantage les implications d'humeur potentiellement défavorables pour leurs comportements de leadership charismatiques et orientés sur la prévention, car les adeptes ne reconnaîtront probablement pas le manque d'humeur positive ou négative de ces leaders. En somme, les leaders émotionnellement intelligents devraient être en mesure de s'engager dans un leadership charismatique et majoritairement orienté vers la prévention, indépendamment de leurs états d'humeur. En revanche, les leaders qui ont peu d'intelligence émotionnelle peuvent dépendre de niveaux élevés d'humeur positive ou négative pour adopter de tels comportements. Ils devraient être incapables de compenser les conséquences défavorables des niveaux particulièrement bas d'humeur positive ou négative, de gérer efficacement les états d'humeur respectifs et d'utiliser avec succès des stratégies de gestion des impressions pour dissimuler un manque d'humeur positive ou négative de leurs adeptes. Ainsi, le chercheur soutient que l'intelligence émotionnelle des leaders modère les associations entre l'humeur positive (ou négative) des leaders et leurs comportements de leadership charismatiques (axés sur la prévention) suggérés auparavant. Pour les dirigeants qui ont une grande intelligence émotionnelle, ces relations

²⁷⁶ Gardner, W. L. et Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.

²⁷⁷ Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.

devraient être atténuées, tandis que pour les leaders qui ont peu d'intelligence émotionnelle, la pente positive de ces relations risque d'être particulièrement prononcée.

CHAPITRE DEUXIEME

Constat du leadership institutionnel

La littérature des approches du leadership individuel et personnel se multiplie massivement, c'est la mode de la commercialisation des théories du leadership individuel, tandis que la littérature du « leadership institutionnel » est rare. Traditionnellement les études se sont concentrées sur les qualités individuelles du leader en étant « leader-centered »²⁷⁸, de ce fait il y a « un manque d'idées du leadership institutionnel dans la littérature du leadership. »²⁷⁹ La parution du livre de Gordon T. Smith en 2017 « Institutional Intelligence » et celle de « Understanding Values Work, Institutional Perspectives in Organizations and Leadership »²⁸⁰ pourraient initier à repenser le sujet du leadership.

Dans ce chapitre le chercheur tentera de clarifier et de définir le « Leadership Institutionnel », partant de la pensée institutionnelle de Saadeh en se basant sur l'organisation du PSNS afin de répondre aux problématiques posées par cette thèse. Méthodologiquement j'analyserai la constitution organisationnelle du Parti Syrien Nationaliste-social, ensuite je mènerai une étude thématique des termes institutionnels et doctrinaux chez Saadeh afin de constater l'approche du « Leadership Institutionnel ».

²⁷⁸ Crevani, Lindgren & Packendorff, (2010), Scandinavian Journal of Management. p 77.

²⁷⁹ Washington et al., (2008) p.11.

²⁸⁰ Edité par Harald Askeland, Gry Espedal, Beat Jelstad Lovaas, Stephen Sirris, ed 2020

1- Rôle de la structure organisationnelle

1.1- Introduction

L'organisation structurelle peut influencer de manière importante les processus de leadership au sein des organisations. Néanmoins, la recherche sur les antécédents du leadership institutionnel a souvent négligé le rôle des caractéristiques structurelles. Dans le cas du leadership charismatique, un tel travail a surtout été théorique, avec seulement peu d'études empiriques. En revanche, la recherche sur le leadership institutionnel est récente et n'a, à ce jour, pas pris en compte les antécédents structurels. Ainsi, il y a peu de preuves solides sur les interventions de conception viables pour les organisations qui essaient de renforcer la présence de comportements du leadership institutionnel parmi leurs dirigeants. La présente étude répond à cette lacune de la recherche, le chercheur vise ainsi à contribuer à une meilleure compréhension du rôle des facteurs contextuels organisationnels dans l'émergence de ces comportements de leadership efficaces, et à fournir aux décideurs organisationnels des recommandations pertinentes sur la façon dont un tel leadership pourrait être facilité. En outre, le chercheur entend aborder certaines des principales limites qui ont caractérisé les travaux théoriques antérieurs sur les antécédents structurels du leadership institutionnel, en particulier. Les recherches théoriques et empiriques se sont généralement concentrées sur la distinction entre les structures organiques et les structures mécanistes, en considérant les impacts structurels sur le leadership charismatique. Cette distinction renvoie à une grande variété de caractéristiques organisationnelles, notamment la spécialisation et l'abstraction des tâches, la définition des droits et obligations, les structures hiérarchiques de contrôle, d'autorité et de communication, la centralisation des connaissances, ou encore les tendances d'interaction verticales et horizontales. Les instructions et l'obéissance aux superviseurs, et la prévalence des connaissances et des compétences locales par opposition aux connaissances générales²⁸¹. En outre, la conceptualisation de la structure organisationnelle d'une manière aussi large peut aboutir à une représentation relativement superficielle du lien structure-direction, et des détails importants de cette relation (par exemple, les différences potentielles dans les effets d'éléments structurels spécifiques) peuvent être perdus.

²⁸¹ Burns, T., et Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (3rd edition). Oxford: Oxford University Press, p. 120.

Le chercheur espère contribuer à une représentation plus fine et différenciée des impacts de la structure organisationnelle sur l'émergence de comportements de leadership institutionnel. Cela peut permettre une compréhension plus détaillée de ces problèmes et peut conduire les décideurs de l'organisation à des opportunités d'intervention plus spécifiques pour renforcer ce leadership. Le travail théorique actuel se réfère à la pertinence de la structure organisationnelle pour le leadership institutionnel. À la connaissance de l'auteur, il n'existe aujourd'hui aucune étude empirique qui examine les impacts structurels sur le leadership institutionnel au niveau organisationnel. Ainsi, étant donné les problèmes associés à la généralisation des relations entre les niveaux d'analyse²⁸², des recherches supplémentaires semblent nécessaires pour élargir les résultats antérieurs et étudier leur transférabilité à des niveaux aussi élevés. La présente étude se situe donc au niveau organisationnel de l'analyse, les leaders charismatiques et orientés sur la prévention étant conceptualisés comme des variables climatiques au niveau de l'organisation. Plus précisément, cette étude se concentre sur les impacts de la structure organisationnelle sur l'occurrence moyenne de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention dans différentes organisations. Ainsi, le chercheur espère souligner le besoin pour les chercheurs et les praticiens de considérer les caractéristiques structurelles du niveau organisationnel lors de l'investigation ou de la tentative de développer un tel leadership. Dans les sections suivantes, le chercheur va d'abord expliquer certaines questions conceptuelles et définir les concepts clés, avant de décrire le contexte théorique de l'étude et d'élaborer des hypothèses de recherche spécifiques. Il abordera les contributions de l'étude à la littérature et aux implications pour la recherche et la pratique.

1.2- Problèmes conceptuels et définitions

Comme indiqué ci-dessus, cette étude se concentre sur l'émergence des climats charismatiques et orientés vers la prévention des organisations, par opposition aux comportements charismatiques et orientés sur la prévention des leaders individuels. Ces climats de leadership sont définis comme étant la mesure dans laquelle les leaders de l'organisation s'engagent respectivement dans des comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention. De nombreux auteurs ont également fait preuve de leadership en tant que variable climatique de niveau collectif.

²⁸² Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In: L. L. Cummings, et B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.

En outre, les chercheurs ont souligné la viabilité générale de la prise en compte des comportements collectifs au niveau organisationnel de l'analyse²⁸³. L'étude du développement du climat de leadership charismatique et orienté vers la prévention des organisations peut donc représenter une extension intéressante à la recherche antérieure sur les antécédents d'un tel leadership. Si le leadership charismatique et orienté vers la prévention doit être appliqué de manière significative en tant que phénomènes collectifs et organisationnels, il est nécessaire de supposer que les comportements respectifs des leaders individuels présentent une similitude et une variabilité suffisantes entre les organisations. Il est donc important de justifier conceptuellement pourquoi une telle homogénéité au sein de l'organisation (et l'hétérogénéité entre les organisations) dans les comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention peut raisonnablement être attendue. De façon plus abstraite, cela renvoie à la question de savoir comment le leadership collectif au niveau organisationnel peut émerger des comportements charismatiques ou orientés sur la prévention des leaders individuels. L'homogénéité et l'hétérogénéité entre les unités collectives (par exemple, les organisations) peuvent provenir de diverses pratiques et processus organisationnels²⁸⁴. Les mécanismes d'attraction-sélection-attribution (ASA) peuvent, par exemple, être critiques à cet égard. Différents types d'organisations ont été suggérés pour attirer, sélectionner et retenir différents types de personnes, par exemple en utilisant des systèmes RH spécifiques à l'organisation ou en satisfaisant mieux les besoins de certains employés que ceux de certains autres²⁸⁵. Au fil du temps, de tels cycles ASA devraient contribuer à renforcer la similitude des personnes (et de leurs comportements) au sein de l'organisation et les différences avec les membres des autres organisations. À mesure que les nouveaux arrivants entrent dans une organisation, ils adaptent généralement de façon graduelle leurs attitudes et leurs comportements aux pratiques, aux politiques et à la culture de l'organisation par le biais d'interactions sociales avec les employés

²⁸³ Ostroff, C., et Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: K. J. Klein, et S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.

²⁸⁴ Klein, K. J., Dansereau, F., et Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19: 195-229.

²⁸⁵ Ostroff, C., et Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: K. J. Klein, et S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 211-266. San Francisco, Jossey-Bass.

en place. Cela devrait atténuer les différences entre les membres individuels de l'organisation au fil du temps, et renforcer le caractère distinctif des attitudes et des comportements des membres de certaines organisations. Les chercheurs ont souligné la pertinence des expériences et des influences sociales communes auxquelles font face les employés²⁸⁶. Les membres d'une organisation peuvent collectivement rencontrer des événements spécifiques auxquels les non-membres ne participent pas, influençant leurs interprétations, attitudes et comportements d'une manière similaire. En outre, les membres de l'organisation peuvent interagir plus étroitement entre eux qu'avec les membres d'autres organisations. Les employés (ou partisans) d'une organisation devraient donc partager davantage leurs attitudes, perspectives et sentiments et converger vers des interprétations collectives et comportementales communes au fil du temps. Tous les mécanismes devraient également contribuer à l'hétérogénéité entre les organisations selon ces dimensions.

Les organisations peuvent donc s'attendre à attirer, sélectionner et retenir des types de leaders spécifiques, à socialiser ces leaders d'une manière spécifique, et à les exposer à des types spécifiques d'expériences et d'influences sociales. Les comportements individuels des dirigeants au sein d'une organisation doivent donc présenter une homogénéité substantielle, tandis que de tels comportements devraient différer des leaders d'autres organisations. Sur la base de ces arguments conceptuels, il semble possible de traiter le leadership charismatique et orienté sur la prévention comme des variables climatiques au niveau de l'organisation dans la présente étude. Évidemment, cela ne veut pas dire que tous les leaders au sein d'une organisation devraient afficher des niveaux identiques de leadership charismatique et axé sur la prévention. De tels comportements peuvent également être soumis aux influences de diverses variables de différences individuelles. Néanmoins, les mécanismes indiqués ci-dessus devraient permettre une plus grande homogénéité des comportements de leadership charismatiques et orientés prévention au sein des organisations qu'entre les organisations, permettant l'utilisation conceptuellement significative de tels comportements de leadership comme variables climatiques au niveau organisationnel de l'analyse. Comme le chercheur le montrera par la suite, la structure des organisations peut façonner la prévalence de types spécifiques de comportements de leadership, influençant le climat de leadership charismatique et orienté vers la prévention des organisations. Avant d'approfondir cet

²⁸⁶ Klein, K. J., Dansereau, F., et Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19: 195-229.

argument, le chercheur va d'abord se concentrer sur les facettes spécifiques de la structure organisationnelle à discuter ici, en soulignant la pertinence de considérer la centralisation organisationnelle, la formalisation et, en particulier, la taille, et d'assigner des définitions à ces constructions.

La structure organisationnelle est définie ici comme « les caractéristiques durables d'une organisation reflétées par la répartition des unités et des postes au sein de l'organisation et leurs relations systématiques les unes avec les autres »²⁸⁷. Des chercheurs ont suggéré un large éventail de facettes spécifiques pouvant être utilisées pour décrire la structure organisationnelle²⁸⁸. Des caractéristiques telles que la taille de l'organisation, la centralisation de la prise de décision et de l'autorité, la configuration, la formalisation, la spécialisation et la normalisation peuvent être utiles pour décrire la structure des organisations et influencer diverses variables de résultats. Comme indiqué précédemment, le chercheur a décidé d'étudier trois facettes spécifiques de la structure organisationnelle comme antécédents potentiels d'un climat de leadership charismatique et orienté sur la prévention, à savoir la centralisation, la formalisation et la taille de l'organisation. La centralisation organisationnelle est définie comme le degré de concentration de l'autorité au sein d'une organisation. Plus précisément, le chercheur a choisi de se concentrer sur la « hiérarchie de l'autorité »²⁸⁹, c'est-à-dire la concentration du pouvoir de décision en ce qui concerne l'exécution des tâches de travail. En influençant directement les membres de l'organisation dans leur travail quotidien, ce type de centralisation peut avoir un impact particulièrement fort sur les attitudes et les comportements des employés. En outre, la formalisation organisationnelle est définie ici comme « la mesure dans laquelle les règles, les procédures, les instructions et les communications sont écrites. »²⁹⁰ au sein d'une organisation. Le chercheur définit la taille de l'organisation comme le nombre total d'employés travaillant dans une entreprise. Cette conceptualisation de la taille de

²⁸⁷ James, R. J., et Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 74-113.

²⁸⁸ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hingins, C. R., et Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-10.

²⁸⁹ Hage, J., et Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-92.

²⁹⁰ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hingins, C. R., et Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-10.

l'organisation est largement interchangeable avec des mesures alternatives telles que le total des actifs des entreprises²⁹¹. La centralisation organisationnelle, la formalisation et la taille représentent des concepts clés dans ce que l'on a appelé une « vision traditionnelle » de la structure organisationnelle. Ils ont été associés à d'importantes variables de résultats dans la recherche sur le comportement organisationnel, comme par exemple les perceptions de la justice des employés²⁹², l'aliénation professionnelle²⁹³ et la prise de décision. De même, bien que la centralisation et la formalisation représentent des caractéristiques clés de la grande distinction entre les structures organiques et mécanistes, elles ne sont pas nécessairement étroitement liées, « il est tout à fait possible pour une organisation d'avoir un fort degré de formalisation tout en ayant une structure participative et décentralisée. »²⁹⁴

En conséquence, la centralisation et la formalisation se sont généralement révélées faiblement (et parfois même négativement) liées les unes aux autres et à la taille de l'organisation. Il semble donc intéressant de considérer séparément les impacts de la centralisation, de la formalisation et de la taille de l'organisation sur l'émergence de climats charismatiques et orientés vers la prévention, car ces dimensions structurelles ne peuvent pas être facilement considérées comme ayant des effets parallèles.

2- Les caractéristiques du contexte organisationnel

Les chercheurs ont suggéré divers modèles conceptuels liant les caractéristiques du contexte organisationnel (y compris les facettes spécifiques de la structure organisationnelle) aux comportements des membres de l'organisation. Lorsque l'on se penche sur les influences structurelles sur les climats de leadership charismatiques et orientés sur la prévention des organisations, ces modèles peuvent fournir des points de départ théoriques intéressants. Oldham

²⁹¹ Schminke, M., Ambrose, M. L., et Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.

²⁹² Schminke, M., Cropanzano, R., et Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 881-905.

²⁹³ Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., et Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13: 285-304.

²⁹⁴ Tannenbaum, S. I., et Dupree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group and Organization Management*, 19: 171-202.

et Hackman (1981), par exemple, ont proposé le « cadre de modification d'emploi » pour rendre compte de la relation entre la structure organisationnelle d'une part et les attitudes et comportements des employés d'autre part. Ce cadre soutient que « les propriétés structurelles des organisations influencent les réactions des employés en façonnant les caractéristiques de leurs emplois. »²⁹⁵

En d'autres termes, les caractéristiques organisationnelles telles que la centralisation, la formalisation et la taille influent sur les caractéristiques professionnelles des employés (autonomie, ambiguïté de rôle, conflit de rôles, importance de la tâche, etc.) influençant les réactions psychologiques des employés et façonnant leurs réponses comportementales ultérieures. Les caractéristiques organisationnelles peuvent être particulièrement pertinentes pour influencer les attitudes et les comportements managériaux²⁹⁶, le cadre de modification des tâches semble se généraliser à l'apparition de comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention dans les organisations.

Il est intéressant de noter que le modèle de demandes-contraintes-choix de Stewart (1982) conduit à des conclusions similaires. Les emplois dans les organisations (et les emplois de gestion en particulier) sont caractérisés par des exigences (c'est-à-dire des tâches à accomplir) et des contraintes (facteurs limitant ce qui peut être fait)²⁹⁷. Ensemble, ces exigences et contraintes déterminent dans quelle mesure les membres de l'organisation ont le choix en ce qui concerne les activités qu'ils exécutent. En résumé, les exigences, les contraintes et les choix constituent des caractéristiques de l'emploi susceptibles de façonner les comportements des membres de l'organisation dans leur travail. De nombreux auteurs ont noté que le contexte organisationnel (incluant diverses facettes spécifiques de la structure organisationnelle) peut avoir un impact critique sur les exigences et les contraintes auxquelles les membres sont confrontés et sur leurs choix, avec des caractéristiques contextuelles influençant les comportements des membres et les comportements des leaders. En influençant les exigences, les contraintes et les choix des

²⁹⁵ Oldham, G. R., et Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26 : 66-83.

²⁹⁶ Sutton, R. I., et Rousseau, D. M. (1979). Structure, technology, and dependence on a parent organization: Organizational and environmental correlates of individual responses. *Journal of Applied Psychology*, 64: 675-687.

²⁹⁷ Stewart, R. (1982). *Choices for managers*, p.2, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

dirigeants, la structure organisationnelle peut, par exemple, faciliter ou restreindre les occasions des leaders d'adopter des comportements de leadership charismatiques et axés sur la prévention et, dans le cadre du pouvoir discrétionnaire restant, s'engager dans de tels comportements. Ainsi, à la fois sur une modification d'emploi et une perspective de contraintes de choix, les caractéristiques structurelles de l'organisation semblent avoir un impact sur les comportements charismatiques et orientés prévention des leaders pour influencer les climats de leadership respectifs des organisations. Même les membres d'une organisation dans des situations très semblables peuvent avoir (ou percevoir) des caractéristiques, des exigences et des contraintes d'emploi quelque peu différentes et se différencier par les choix qu'ils font dans une certaine mesure. Les différences individuelles dans les comportements de leadership au sein des organisations restent donc possibles. Néanmoins, avec une structure organisationnelle représentant une propriété partagée de l'organisation, le chercheur s'attend à ce que les caractéristiques structurelles influencent dans une certaine mesure les comportements de tous les leaders et, par conséquent, les climats de leadership charismatiques et axés sur la prévention. Dans ce qui suit, le chercheur présentera cet argument plus en détail, en développant des hypothèses d'étude spécifiques sur le rôle de la centralisation organisationnelle, de la formalisation et de la taille comme antécédents des climats de leadership charismatiques et orientés vers la prévention des organisations.

2.1.1- Centralisation et climat de leadership charismatique

Tout d'abord, le chercheur suggère que la centralisation soit inversement associée au climat de leadership charismatique des organisations. En particulier, la centralisation semble susceptible d'influencer les caractéristiques du travail des dirigeants dans l'ensemble de l'organisation et d'imposer aux leaders des exigences et des contraintes spécifiques qui peuvent les empêcher de s'engager dans des comportements charismatiques. Les dirigeants des organisations hautement centralisées sont souvent surchargés par la multitude de décisions opérationnelles transmises par la hiérarchie²⁹⁸, parce que le pouvoir de décision concernant les tâches est, par définition, concentré vers le haut. Cela devrait attirer l'attention des dirigeants de niveau supérieur et, par conséquent, limiter leur capacité à se concentrer sur des questions plus complexes et globales et à développer une vision inspirante et à long terme pour l'organisation. De même, les dirigeants de niveau

²⁹⁸ Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 80-109.

inférieur resteront probablement préoccupés par la mise en œuvre des directives opérationnelles des échelons hiérarchiques supérieurs dans ces contextes, réduisant ainsi leur capacité à identifier et articuler des aspirations visionnaires²⁹⁹. Les comportements de leadership visionnaires, qui constituent une caractéristique du leadership charismatique semblent donc moins susceptibles de se produire au plus haut degré de centralisation organisationnelle, diminuant ainsi le climat de leadership charismatique des organisations respectives. De plus, la centralisation peut entraver le climat de leadership charismatique des organisations en limitant les opportunités des leaders à s'engager dans des actions innovantes et charismatiques. Des organisations hautement centralisées ont par exemple été suggérées pour empêcher les employés de prendre conscience des innovations potentielles en diminuant leur implication dans les décisions liées au travail, en limitant les canaux de communication disponibles et en entravant l'accès des employés aux informations importantes.³⁰⁰ De plus, les structures centralisées peuvent laisser aux membres de l'organisation une autonomie et un contrôle limités sur les ressources organisationnelles, limitant ainsi leur capacité à lancer et à tester des idées créatives et novatrices³⁰¹.

Les leaders dans des contextes hautement centralisés peuvent donc avoir des difficultés à représenter une image charismatique en agissant de manière audacieuse, non conventionnelle et contre-réglementée³⁰². En outre, la capacité des dirigeants à identifier et articuler des objectifs novateurs et visionnaires qui diffèrent substantiellement du statu quo³⁰³ devrait rester limitée dans de telles situations. De plus, les dirigeants des organisations hautement centralisées peuvent souvent choisir de ne pas adopter des comportements de leadership charismatique, même dans leurs domaines de choix discrétionnaire, parce qu'ils ne perçoivent pas nécessairement la nécessité

²⁹⁹ Howell, J. M. (1997). Organization contexts, charismatic and exchange leadership. Kellogg Leadership Studies Project (Academy of Leadership Press).

³⁰⁰ Tannenbaum, S. I., et Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group and Organization Management*, 19: 171-202.

³⁰¹ Tannenbaum, S. I., et Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group and Organization Management*, 19: 171-202.

³⁰² Avolio, B. J., et Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. *Emerging leadership vistas*, 29-49. Lexington, MA: Lexington Books.

³⁰³ Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.

de tels comportements pour atteindre leurs objectifs, affaiblissant davantage le leadership charismatique des organisations respectives.

Dans de tels contextes, les leaders de toute la hiérarchie devraient pouvoir compter sur leur « position, récompense et pouvoir de sanction », car ils sont dotés d'une forte autorité formelle sur les adeptes³⁰⁴. Ainsi, il y a peu de besoin des bases personnelles et informelles de pouvoir que les leaders charismatiques utilisent lorsqu'ils exécutent des comportements de modélisation de rôles, communiquent une vision inspirante ou favorisent l'acceptation d'objectifs communs. De telles bases personnelles de pouvoir peuvent, en revanche, gagner en pertinence en l'absence d'une autorité formelle forte, c'est-à-dire dans des conditions de faible centralisation, ce qui devrait renforcer le climat de leadership charismatique des organisations. Enfin, la centralisation peut encore priver les dirigeants de l'organisation de leur motivation à s'engager dans des comportements de leadership charismatique en contribuant aux attitudes professionnelles négatives des dirigeants. La volonté des dirigeants de contribuer au leadership de leur organisation peut dépendre, au moins en partie, de leurs attitudes à l'égard de l'organisation³⁰⁵. Fait intéressant, la centralisation a généralement été associée à des attitudes négatives chez les employés en raison de ses effets préjudiciables sur le contrôle perçu des membres de l'organisation sur les décisions de travail importantes, contribuant entre autres à l'aliénation du travail des employés. Des niveaux élevés de centralisation devraient donc diminuer la volonté des leaders de s'engager dans des comportements de leadership charismatique spécifiques qui nécessitent des efforts substantiels de la part de l'organisation, comme développer et articuler une vision globale, agir comme un modèle et encourager l'acceptation des objectifs³⁰⁶. Sur la base de ces arguments, les organisations hautement centralisées devraient généralement présenter des niveaux limités de climat de leadership charismatique. En revanche, les organisations peu centralisées peuvent préserver la capacité des leaders à identifier et communiquer des visions inspirantes, profondes et innovantes et à créer des actions audacieuses, charnières et contraires, et à maintenir la perception de la

³⁰⁴ Howell, J. M. (1997). Organization contexts, charismatic and exchange leadership. Kellogg Leadership Studies Project (Academy of Leadership Press), p 11.

³⁰⁵ Paglis, L. L., et Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 215-235.

³⁰⁶ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 873-903.

nécessité et de la volonté quant à l'engagement des leaders. Le climat de leadership charismatique devrait donc être plus fort dans ce type de contexte. Offrant un support initial et indirect pour cette affirmation, les évaluations individuelles de la direction transformationnelle des cadres supérieurs étaient négativement associées à leur perception de la centralisation organisationnelle³⁰⁷.

2.1.2- Formalisation et leadership charismatique

Traditionnellement, la formalisation a été associée à des conséquences négatives sur les caractéristiques, les attitudes et les comportements des employés. Il a été suggéré, par exemple, de diminuer l'autonomie des employés et d'augmenter leur stress au travail. Au début, les chercheurs ont également souligné les implications positives potentielles de la formalisation organisationnelle. Une structure bureaucratique et formalisée «pourrait même faciliter le travail des professionnels si elle améliorerait la coordination et la communication»³⁰⁸. En accord avec ce dernier raisonnement, des corrélations significatives et positives entre les perceptions des employés de la formalisation et leurs évaluations de leadership transformationnel au niveau de l'analyse individuelle furent trouvées³⁰⁹. Le chercheur suggère donc que la formalisation soit positivement associée au climat de leadership charismatique des organisations, car cela pourrait profiter aux caractéristiques professionnelles pertinentes et influencer favorablement les exigences, les contraintes et les choix des dirigeants dans l'ensemble de l'organisation. D'abord et avant tout, la formalisation peut débaucher des dirigeants de l'organisation de demandes et de contraintes spécifiques qui pourraient autrement les détourner du leadership charismatique et, par conséquent, diminuer le climat de leadership charismatique de l'organisation. Par ailleurs, on a prétendu que la formalisation contribuait à l'efficacité organisationnelle en fournissant des règles écrites, des procédures et des règlements. Ainsi, plutôt que d'investir leur temps et leur énergie dans de tels comportements, les leaders dans des contextes formalisés peuvent avoir l'occasion de focaliser leur attention sur des activités charismatiques plus profondes, par exemple sur l'identification et l'articulation

³⁰⁷ Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., et Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13: 285-304.

³⁰⁸ Organ, D. W., et Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science, Quarterly*, 26: 237-252.

³⁰⁹ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 873-903.

d'aspirations visionnaires ou sur la fourniture des comportements de démodélisation³¹⁰. Ils devraient trouver plus facile de s'engager dans de tels comportements que les leaders dans les organisations avec peu de formalisation. De plus, la présence de lignes directrices, de procédures et de politiques claires peut favoriser le leadership charismatique des organisations en clarifiant les exigences organisationnelles des leaders et en aidant les leaders à prioriser les attentes conflictuelles, réduisant ainsi leur ambiguïté et conflit de rôles³¹¹. Les dirigeants des organisations formalisées devraient donc avoir une idée claire de ce que l'on attend d'eux, des actions appropriées et de la manière de traiter les demandes contradictoires. Cela devrait les placer dans une meilleure position pour développer et articuler des aspirations visionnaires conformes aux attentes organisationnelles, pour favoriser l'acceptation d'objectifs organisationnels communs parmi leurs adeptes, et pour modeler des comportements appropriés orientés vers un but, comme caractéristique du leadership charismatique. Et enfin, la formalisation peut augmenter la probabilité que les dirigeants de l'organisation choisissent de s'engager dans des comportements charismatiques dans leurs domaines de discrétion, ce qui renforce davantage le climat de leadership charismatique de l'organisation. Fait important, la recherche indique que la formalisation peut influencer positivement les attitudes professionnelles des employés. En renforçant la prévisibilité et la fiabilité de l'organisation et en soulignant clairement les responsabilités et les contributions des membres aux objectifs généraux de l'organisation, il a été démontré que les structures formalisées renforcent l'engagement et l'identification des employés et contribue à leur perception de la justice distributive, interactionnelle et procédurale³¹².

Compte tenu de ces implications comportementales positives, le chercheur suggère que les dirigeants des organisations formalisées soient plus disposés à investir leurs efforts au nom de l'organisation en agissant de manière institutionnelle. Ils peuvent, par exemple, être plus motivés pour développer et articuler des visions globales, pour servir de modèles à leurs disciples, et pour favoriser l'acceptation des objectifs organisationnels, contribuant ainsi à ces aspects clés du leadership institutionnel. En résumé, le chercheur s'attend à ce que la formalisation

³¹⁰ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

³¹¹ James, R. J., et Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 74-113.

³¹² Schminke, M., Cropanzano, R., et Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 881-905.

organisationnelle soit positivement liée au climat de leadership institutionnel des organisations. Les organisations formalisées devraient présenter un tel climat de leadership dans une plus grande mesure. Par contre, dans un contexte faiblement formalisé, le leadership institutionnel semble souffrir du besoin des leaders de se concentrer sur des comportements institutionnels orientés vers l'efficacité plutôt que sur le visionnaire, le manque d'orientation et de clarté des rôles et la motivation limitée des dirigeants à agir de manière institutionnelle.

2.1.3- Taille de l'organisation et climat de leadership charismatique

Divers chercheurs ont suggéré que la taille de l'organisation influencerait les comportements des dirigeants, spéculant, par exemple, que les grandes organisations pourraient potentiellement constituer un « contexte conflictuel » pour un leadership charismatique et transformationnel³¹³. Les grandes organisations sont généralement caractérisées par des niveaux de complexité plus élevés que les petites, car elles comprennent un plus grand nombre d'employés et d'unités de travail spécialisées (équipes, départements et divisions) et parce qu'elles ont des contacts plus complexes et diversifiés avec leur environnement. Les dirigeants des grandes organisations peuvent donc éprouver plus de difficultés à saisir pleinement leurs contributions potentielles aux objectifs généraux de l'organisation, et ils peuvent ressentir une responsabilité limitée dans la réalisation des aspirations organisationnelles. De même, différents membres d'organisations complexes et de grande taille peuvent avoir des perceptions profondément différentes des attributs et des processus organisationnels³¹⁴. Cela peut contribuer à l'ambiguïté des dirigeants quant aux objectifs généraux des organisations. De plus, de tels objectifs peuvent rester éloignés et abstraits des adeptes dans les grandes organisations, parce que ces aspirations peuvent avoir des liens limités avec le travail quotidien des employés. En fin de compte, la taille des organisations peut affaiblir leur leadership charismatique en privant les leaders de leur capacité à développer et communiquer efficacement une vision globale basée sur des objectifs et des aspirations organisationnelles, à modeler des comportements proactifs et orientés vers un but et à promouvoir l'acceptation des objectifs organisationnels clairs parmi les adeptes. Au-delà, les

³¹³ Berson, Y., Avolio, B. J., et Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12: 53-73.

³¹⁴ Iaquinto, A. L., et Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18: 63-75.

exigences de coordination associées à la taille croissante de l'organisation peuvent mettre l'accent sur la conventionalité et l'efficacité administrative plutôt que sur l'innovation dans l'organisation³¹⁵, réduisant davantage la capacité des leaders à entreprendre des actions audacieuses et à communiquer des visions innovantes et inspirantes. On a donc constaté que la taille de l'organisation réduisait le contenu inspirant des visions des leaders, fonctionnant comme une condition limitante au niveau de la confiance et de l'optimisme contenu dans l'énoncé de vision d'un leader.

En outre, le climat de leadership charismatique des grandes organisations peut souffrir de la capacité réduite des dirigeants à s'engager dans des relations charismatiques avec leurs disciples. Par exemple, la taille de l'organisation creuserait la distance psychologique entre les leaders et leurs subalternes directs et diminuerait la qualité des relations entre chefs et suiveurs ; complexité inhérente aux grandes organisations. Dans de tels contextes, les dirigeants peuvent trouver particulièrement difficile de fonctionner comme des modèles personnels pour leurs partisans et de promouvoir de manière convaincante des objectifs communs, comme c'est le cas des leaders charismatiques³¹⁶. Et enfin, la taille des organisations peut affaiblir leur leadership charismatique en biaisant négativement les choix des leaders à s'engager dans des comportements charismatiques, car cela peut susciter des attitudes négatives envers l'organisation et diminuer la motivation des dirigeants à investir leurs efforts au nom de l'organisation d'une manière institutionnelle. En conséquence, la recherche a montré que les membres des grandes organisations éprouvent souvent un manque d'intégration sociale et un sentiment d'aliénation en raison de l'anonymat perçu dans de tels contextes, la taille de l'organisation diminuant ainsi la satisfaction au travail des membres, l'engagement organisationnel et les perceptions de la justice. En somme, le climat de leadership charismatique devrait rester limité dans les grandes organisations. Les petites organisations, en revanche, peuvent présenter un climat de leadership charismatique plus fort. Ils devraient permettre aux dirigeants de mieux saisir leurs contributions aux objectifs organisationnels, préserver la capacité des leaders à formuler et communiquer efficacement des aspirations

³¹⁵ Payne, R. L., et Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18: 515-526. Perlitz.

³¹⁶ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 873-903.

visionnaires et innovantes, s'engager dans des actions audacieuses et non conventionnelles, et construire des relations charismatiques avec leurs adeptes, et ils devraient conserver la motivation des leaders à adopter des comportements charismatiques dans une plus grande mesure.

2.2.1- Climat de leadership axé sur la centralisation et la prévention

La centralisation semble particulièrement susceptible de façonner les caractéristiques du travail des dirigeants de manière à entraver à la fois leur capacité et leur motivation à adopter des comportements orientés vers la prévention, à travers les exigences et les contraintes qu'elle leur impose. Tout d'abord, une forte centralisation semble susceptible de réduire la capacité des leaders à percevoir et à agir sur les menaces externes, diminuant ainsi cette condition préalable essentielle à la réalisation de comportements de leadership axés sur la prévention. Comme indiqué précédemment, dans les organisations hautement centralisées, les dirigeants des échelons supérieurs de la hiérarchie sont souvent confrontés à un grand nombre de décisions internes et opérationnelles qui leur sont confiées par des échelons hiérarchiques inférieurs, car le pouvoir de décision - même en ce qui concerne les tâches de travail mineures - se concentre au sommet³¹⁷.

Les théories de la cognition sociale affirment que les individus ont une capacité limitée à traiter toutes les informations dans leur environnement et à traiter ce qu'ils perçoivent. Ainsi, les capacités cognitives des leaders de niveau supérieur étant largement absorbées par des problèmes internes, ils peuvent avoir du mal à se concentrer sur les menaces externes dans l'environnement de l'organisation et à communiquer de manière convaincante au sujet de ces menaces envers leurs partisans. De même, les dirigeants de niveau inférieur sont susceptibles de faire face à un grand nombre de directives opérationnelles provenant d'échelons hiérarchiques supérieurs dans des organisations hautement centralisées. Leurs capacités cognitives sont susceptibles d'être axées sur la mise en œuvre de telles directives³¹⁸ plutôt que sur l'identification et la communication des menaces externes. En résumé, le climat de leadership axé sur la prévention des organisations risque de rester limité dans des contextes hautement centralisés, car les dirigeants de toute l'organisation

³¹⁷ Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 80-109.

³¹⁸ Howell, J. M. (1997). *Organization contexts, charismatic and exchange leadership*. Kellogg Leadership Studies Project (Academy of Leadership Press).

auront du mal à reconnaître les menaces externes et à intégrer ces menaces dans leurs comportements de leadership. De plus, les structures centralisées peuvent diminuer la motivation des leaders à adopter des comportements axés sur la prévention même si les leaders reconnaissent les menaces externes. Cela peut être particulièrement pertinent pour les leaders de niveau inférieur. Dans les organisations fortement centralisées avec une forte hiérarchie d'autorité, les adeptes se conforment aux directives des leaders afin d'obtenir des récompenses ou des approbations spécifiques et d'éviter les sanctions ou la désapprobation.

Les leaders de niveau inférieur peuvent donc avoir tendance à se baser principalement sur les directives et les ordres de leurs supérieurs plutôt que sur leurs propres observations de problèmes (par exemple, les menaces externes) dans l'environnement organisationnel³¹⁹. Ainsi, même s'ils remarquent clairement des menaces externes, ils peuvent avoir des encouragements limités à traiter de tels problèmes de manière proactive et à adopter des comportements de leadership axés sur la prévention, à moins que leurs supérieurs ne les y obligent. Dans de telles circonstances, les perceptions des leaders de niveau inférieur à l'égard des menaces externes ne se traduiront probablement pas par des comportements axés sur la prévention, ce qui diminuera le climat de leadership axé sur la prévention des organisations respectives. Ces implications négatives de motivation peuvent encore être exacerbées par les effets préjudiciables de la centralisation sur les attitudes des leaders. Comme indiqué précédemment, la volonté des dirigeants d'investir leurs efforts au nom des organisations dépend en grande partie de leurs attitudes positives à l'égard de l'organisation. Les comportements de leadership axés sur la prévention, en particulier, semblent nécessiter des efforts considérables de la part du chef, lui demandant de scruter l'environnement avec vigilance afin de détecter les menaces potentielles, de communiquer de façon convaincante ces menaces aux adeptes et de renforcer la confiance des adeptes de telle façon que les menaces puissent être surmontées grâce à des efforts collectifs³²⁰. En contribuant à l'aliénation du travail des leaders et en diminuant leurs perceptions de la justice organisationnelle, la centralisation organisationnelle devrait donc réduire la motivation des leaders à comportement, réduisant le

³¹⁹ Howell, J. M. (1997). *Organization contexts, charismatic and exchange leadership*. Kellogg Leadership Studies Project (Academy of Leadership Press).

³²⁰ Bruch, H. (2007). *Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership*. 131-158. Amsterdam : Elsevier.

climat de leadership axé sur la prévention de l'organisation. En résumé, le climat de leadership axé sur la prévention des organisations devrait rester limité en présence d'une forte centralisation. En revanche, les organisations peu centralisées devraient adopter un climat de leadership plus orienté vers la prévention, car elles peuvent préserver la capacité des leaders à percevoir les menaces externes et à agir sur ces menaces de manière préventive, et parce que, dans une plus grande mesure, elles peuvent maintenir la motivation des leaders et leur volonté de s'engager dans de tels comportements.

2.2.2- Climat de leadership axé sur la formalisation et la prévention

Une fois de plus, les arguments en faveur d'un leadership charismatique se rapprochent du climat de leadership axé sur la prévention des organisations, car il peut influencer positivement les caractéristiques professionnelles pertinentes des leaders et améliorer les exigences et les contraintes auxquelles ils sont confrontés. En conséquence, la capacité des leaders et leur motivation à s'engager dans des comportements orientés vers la prévention pourraient en bénéficier. Au-delà, la formalisation peut renforcer la capacité des leaders à s'engager dans des comportements orientés vers la prévention en améliorant la clarté de leur rôle perçu. En particulier, une structure, structurée, formalisée, réduit l'ambiguïté du rôle des membres et les conflits de rôles, car elle explique les tâches de chaque membre et montre comment ces tâches s'intègrent dans le contexte global de l'organisation. Les dirigeants des organisations formalisées peuvent donc mieux comprendre comment des menaces externes spécifiques à l'organisation peuvent affecter leurs propres subordonnés et eux-mêmes, et ils peuvent être plus facilement capables de discerner leurs contributions potentielles pour surmonter ces menaces. Cela peut les mettre dans une meilleure position pour communiquer les menaces externes aux adeptes, pour souligner la pertinence de ces menaces de façon captivante et pour définir des mesures concrètes pour leur résolution, renforçant ces caractéristiques clés du leadership orienté vers la prévention et, éventuellement, renforcer le climat de leadership axé sur la prévention des organisations. En revanche, les organisations peu formalisées semblent plus enclines à adopter un climat de leadership axé sur la prévention, car les leaders peuvent manquer de ressources cognitives / attentionnelles, de clarté du rôle et de la motivation nécessaire pour adopter efficacement de tels comportements.

2.2.3- Taille de l'organisation et climat de leadership axé sur la prévention

Tout d'abord, le chercheur suggère que la complexité croissante et la diversification fonctionnelle qui va généralement de pair avec la taille de l'organisation entravent les aspects clés du climat de leadership axé sur la prévention des organisations. Les chercheurs ont soutenu, par exemple, que les leaders peuvent souvent ne pas percevoir les menaces externes et reconnaître la pertinence de telles menaces si elles concernent des domaines fonctionnels inconnus des leaders respectifs. Les leaders fonctionnellement spécialisés dans les grandes organisations diversifiées peuvent donc plus souvent avoir davantage de difficultés à identifier et évaluer correctement les menaces externes spécifiques que leurs homologues plus généralistes dans les petites organisations. En outre, les dirigeants des grandes organisations peuvent trouver plus difficile de définir des mesures concrètes pour surmonter des menaces externes spécifiques, car leur domaine de responsabilité et leur expertise fonctionnelle devraient être plus limités, et les implications des menaces respectives plus complexes. Ainsi, avec l'augmentation de la taille de l'organisation, les menaces externes spécifiques sont moins susceptibles d'être incorporées dans les comportements des leaders et dans leurs communications avec les suiveurs, diminuant ainsi le climat de leadership axé sur la prévention des grandes organisations. Plus tôt, il a été suggéré d'augmenter la taille de l'organisation pour augmenter le nombre de comportements politiques au sein de l'organisation en raison du plus grand nombre de sous-unités diversifiées en concurrence pour les ressources organisationnelles. L'attention des dirigeants peut donc être détournée des menaces externes potentielles dans l'environnement organisationnel, car ils se concentrent davantage sur les questions internes pour faire face efficacement aux questions politiques et au stress professionnel supplémentaire créé dans de tels contextes. Ainsi, les dirigeants des grandes organisations semblent être moins attentifs aux menaces externes que les dirigeants des petites organisations. Cette condition préalable essentielle au développement d'un climat de leadership fort axé sur la prévention devrait donc être réduite avec la taille croissante de l'organisation. En somme, la taille des organisations et leur climat de leadership orienté vers la prévention devraient être inversement proportionnels. Les petites organisations peuvent présenter un climat de leadership plus orienté vers la prévention que les grandes, car les leaders devraient pouvoir concentrer leur attention sur les menaces externes et agir sur celles-ci, et parce que les leaders devraient être plus déterminés à adopter des comportements institutionnels.

L'institution chez Saadeh

L'institution pour Saadeh, c'est l'institution de pensée et de méthodologie, c'est l'institution de forme où la pensée et la méthodologie sont réalisées.

Le Parti Syrien Nationaliste-Social, PSNS, est fondé par un contrat entre le législateur qui a invité au nationalisme-social et les adhérents au nationalisme-social, sur cette base que l'auteur de la « renaissance nationaliste-social soit le « Za'im » (le leader) du parti et que les adhérents à son invitation et ses principes soient membres du parti défendant sa cause et soutenant absolument le « Zai'm » dans ses législations et décisions constitutionnelles ; c'est sur cette base que Saadeh prononça le serment suivant :

« Moi, Antoun Saadeh, je jure par mon honneur, ma vérité et ma doctrine, que je me consacre à ma nation syrienne et à ma patrie, la Syrie, œuvrant pour leur vie et leur développement ; je serai fidèle aux principes que j'ai posés et qui constituent actuellement la cause, le but et les objectifs du Parti Syrien Nationaliste Social ; je prendrai les rênes du leadership du Parti Syrien Nationaliste Social ; je me servirai de l'autorité du leadership, de sa force et de ses compétences pour la réussite du Parti et la réalisation de sa cause ; je ne me servirai de l'autorité du leadership que pour la cause nationale et l'intérêt de la nation. Sur tout cela je jure, moi Antoun Saadeh. »³²¹

C'est alors l'identification de celui qui prête serment, qui entre en jeu. Il fallait bien définir la personne pour pouvoir assumer les responsabilités et les autorités de tout ce qui figure dans le serment. C'était Antoun Saadeh la personne, qui a prononcé ce serment après lequel il devint le « Za'im » (le leader) et, « al-Za'ama » (le leadership) devint une institution dont il sera responsable.

Le législateur fondateur du PSNS fut une personne, non un comité, pour les raisons suivantes :

³²¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2. p 173.

- Le PSNS était l'idée d'une seule personne fondatrice qui était la source de la pensée. La volonté de rendre ses idées vivantes a conduit Saadeh à les institutionnaliser, et, ainsi, à fonder un parti.
- La personne qui accepte l'invitation à cette idéologie devrait trouver une institution à laquelle il adhère, un système qui fonctionne, une constitution dont les dispositions sont nécessaires et une autorité qui lui est assignée, dans un tel cadre juridique formel le concept de « membre » est introduit.
- La doctrine de Saadeh s'est élaborée avec le temps, le développement de ses idées était un processus continu, tout en conservant l'objectif, les principes de bases et de réformes. Les grands penseurs ne font pas valoir leurs idées de manière irrévocable et définitive sur une période donnée.

C'est pour cela que Saadeh était législateur, avec qui les membres ont conclu un contrat d'appartenance, et pour ces raisons, la première institution du Parti Syrien Nationaliste-Social était la Za'ama, le leadership institutionnalisé. Les personnes qui acceptent l'invitation s'entretiennent avec le leader, l'auteur de la pensée, et le détenteur du pouvoir.

1- Al-ZAAMA, le Leadership

La question qui se pose alors, est : Saadeh fut-il un dictateur ? L'organisation de son parti fut-elle dictatoriale ?

Le chercheur constate que l'organisation du PSNS n'est pas dictatoriale, pour les raisons suivantes :

Lors de son premier emprisonnement en 1935, suite à la demande de son avocat Hamid Frangié, Saadeh offre un aperçu du climat intellectuel et institutionnel du parti. La lettre énonce également de façon claire et modelée la conscience politique de Saadeh, ses points de vue par rapport aux problèmes nationaux fondamentaux de la Syrie, et les facteurs qui ont façonné le développement du PSNS lors de sa constitution. « J'ai organisé le parti sur la base de la centralité-hiérarchique et l'importance portée sur la qualité de chaque recrue, afin d'éviter la confusion interne, et d'éviter toutes formes de factions, de concurrence destructive, et d'autres maux politiques et sociaux, ainsi que de favoriser les vertus de la discipline et du devoir. » L'article 4 de

la constitution du parti note : « Les nationalistes-sociaux sont la source des autorités selon les réglementations constitutionnelles »³²², de plus l'article 5 évoque que « Le régime du parti est centralisé et hiérarchisé selon les grades et les occupations qui sont formés par des lois provenant des autorités concernées. »³²³

Le système organisationnel du Parti Syrien Nationaliste-Social est hiérarchique, centralisé au niveau de la vision stratégique, et décentralisé au niveau des décisions tactiques. Qui fut à la tête de la prise de décision durant la vie de Saadeh ?

Saadeh, en tant que fondateur, était à la tête du pouvoir législatif et exécutif. Le chercheur doit noter que Saadeh fut exécuté avant qu'il n'ait pu compléter l'institutionnalisation constitutionnelle du parti, et avant que ses recherches doctrinales ne soient arrivées à leur terme. Le chercheur considère que ce que Saadeh a fondé est digne d'être étudié en profondeur, et pourrait aboutir à un concept de leadership original, « le Leadership Institutionnel ».

Le développement de sa pensée idéologique et institutionnelle était le sujet des recherches et des études que Saadeh n'a cessé de mener. En 1948, 16 ans après la fondation du PSNS, et un an après son retour dans sa patrie, il a entamé une série de dix conférences à l'Université américaine de Beyrouth (AUB), visant la ré-explication des principes de son parti, au sein du milieu étudiantin ayant pour but, à la fois, le renforcement de la « conscience idéologique » et la qualification du recrutement institutionnel des partisans.

Dès son retour de l'émigration forcée, Saadeh s'est mis à régler le problème des « déviations du Parti »³²⁴, deux décisions ont été prises, le dialogue et des décisions administratives légales. Le président du parti Nehme Tabet fut expulsé de l'organisation. D'autres responsables, tels que Assad el-Achkar furent excusés après plusieurs dialogues menés avec Saadeh.

³²² La constitution du PSNS, éd. 2010, p 8.

³²³ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 5.

³²⁴ Voir partie 1, ch 2.

2- L'organisation constitutionnelle

Saadeh est-il le seul garant de l'unité du parti et de l'unité de ses institutions ?

Avant son exécution, il n'avait pas terminé l'élaboration des décrets constitutionnels, mais la plupart d'entre eux avaient été établis. Le « Conseil Supérieur »³²⁵ est le pouvoir législatif. Le « Conseil Supérieur » élit le Président du Parti³²⁶, le Président du Parti est le fondement du pouvoir exécutif.

Le Président du Parti nomme ses collaborateurs à la haute direction par décret, ses collaborateurs forment l'institution gouvernementale, laquelle se manifeste en « Conseil Exécutif »³²⁷ « majles-el-'omod », se composant des doyeneries suivantes : intérieur, finance, affaires extérieurs, information et media, justice, économie, défense, culture et beaux-arts, travail et affaires sociales, éducation et jeunesse, outre-mer, environnement, recherches et planification, développement administratif.

Le Président du Parti nomme les responsables des régions : il nomme les responsables régionaux des « Bureaux Exécutifs »³²⁸, « Al-Mounaffaziyya », par décret après la proposition du doyen de l'intérieur. Le doyen de l'intérieur nomme les directeurs de la « Direction Communautaire »³²⁹, « Al-Moudiriyya », par décret suite aux suggestions du responsable du « Bureau Exécutif ». Le responsable du « Bureau Exécutif » nomme par décret les responsables de la commission de la « Direction Communautaire » suite aux suggestions du directeur de celle-ci. Il serait évident de noter que les propositions ne sont pas obligatoires.

3- Les institutions du PSNS.

Les institutions du Parti sont :

- Le conseil supérieur

³²⁵ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 62.

³²⁶ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 70.

³²⁷ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 14.

³²⁸ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 20.

³²⁹ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 27.

- La présidence
- Le conseil exécutif
- Les bureaux exécutifs
- Les directions communautaires

Qui élit le Conseil Supérieur ?

Saadeh est mort avant de rédiger le décret d'élection du « Conseil Supérieur ». Mais il a indiqué dans la constitution que les membres de ce conseil sont certes des « *trustees* » « *Oumana'* »

Qui sont les « *trustees* »³³⁰ ?

Ils sont les membres du parti ayant reçu le grade de « *trustee* », ce grade est conféré selon des critères qualitatifs à un membre adhérent depuis plus de 5 ans, désormais 10 ans, qui a fait preuve d'une compréhension idéologique avancée, d'une intégrité exceptionnelle envers la cause, d'une pratique institutionnelle remarquable, un membre militant en pensée et en action, ayant fait des sacrifices non conventionnels envers la doctrine et la discipline institutionnelle.³³¹

Après l'exécution de Saadeh, les institutions du parti ont dû surmonter ce déficit constitutionnel important, les « *trustees* » dont l'effectif était de 16, ont élu le premier conseil supérieur formé de 9 membres, et ce conseil a élu le président du parti. Le conseil supérieur a ensuite comblé les déficits constitutionnels, il a poursuivi ses travaux législatifs et a suivi les décrets constitutionnels dont le parti avait parfois besoin. Durant 90 ans, le PSNS était exemplaire au niveau démocratique, dans une Syrie où la démocratie au sein des partis politiques est rare voire quasiment inexistante. Le chercheur considère que les élections présidentielles du parti font preuve à la fois d'institutionnalisme et de démocratie. Le mandat du président était de 2 ans de 1949 à

³³⁰ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 49.

³³¹ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 49, 50.

1962, ensuite de 3 ans de 1969 à 1980, et depuis 1980 le mandat est de 4 ans³³², l'effectif total des présidents est de 27.

3.1- Les présidents du Parti³³³

			Début	Fin	Président	Durée Mandat			
					1932-1949: Antoun Saadeh (Leader fondateur)				
			1949	1956	George Abed el-Messih	2			
			1956	1957	Mustafa Deeb Irsheed				
			1957	1959	Assad al-Ashqar				
			1959	1960	Abdullah Mohsen				
			1960	1962	Abdullah Saadeh				
			1962	1969	Coup d'état, emprisonnement				
			1969	1973	Abdullah Saadeh	3			
			1970	1972	Yousef al-Ashqar				
			1972	1973	Assad al-Ashqar				
			1973	1974	Abdullah Saadeh				
			1975 : Le parti s'est fractionné						
1975	1976	Elias Gergi Qanayzeh					1975	1978	Inaam Raad
1976	1977	Youssef el-Achkar							
1977	1978	Issam el-Mhayre							
			1978: Unification du parti						
			1978	1980	Abdullah Saadeh	3			
			1980	1984	Inaam Raad	4			
			1984	1987	Issam al-Mahayri				
			1987: Le parti s'est fractionné à nouveau						
1984	1992	Issam al-					1987	1988	Gebran Jurayj

³³² La constitution du PSNS, éd. 2010, p 71.

³³³ Données organisées et catégorisées par le chercheur suite aux archives du « doyennerie des affaires intérieures » du PSNS.

		Mahayr i
1992	1994	Youssef al Achkar
1994	1996	Massaa d Hajal
1996	1998	Ali Qanso

1988	1992	Dawoud baz
1992	1996	Inaam raad
1997	1998	Mahmoud Abdelkhalek

			1998: Unification du Parti			
	1998	2000	Ali Qanso		4	
	2000	2002	Ali Qanso			
	2002	2004	Gebran Arajji			
	2004	2006	Gebran Arajji			
	2006	2008	Ali Qanso			
	2008	2016	Assaad Hardan			
	2016	2017	Ali Qanso			
	2017	2019	Hanna el-Nashef			
	2019	2020	Fares Saad			
	2020	2020	Wael Hassanieh (vice president)			
	2020	présent	Rabih Banat			

4- La conscience institutionnelle

Le Parti devait subir des secousses après la mort de Saadeh, et les plus grandes étaient internes, c'est pourquoi les autorités du parti ont dû prendre la décision d'expulser les membres hors du système et de la Constitution, après avoir rendu le système et la Constitution autonomes. Ce qui distingue l'institution de Saadeh c'est le sens d'appartenance à « l'idéologie et à l'institution » que les adeptes doivent avoir afin de pouvoir devenir « membre » du parti. La procédure administrative est complexe, l'adhérent est sujet à plusieurs tests, enquêtes, doit prouver être un « citoyen model » et être décidé à prêter serment d'appartenance au parti. Les tests couvrent à la fois l'idéologie et la conscience institutionnelle, pour Saadeh « le parti est une idée et un

mouvement qui traite la vie de toute une nation. »³³⁴, les institutions seront le cœur de ce mouvement qui voudra réaliser les idées.

L'importance de la sélection des nouveaux membres fut l'étape cruciale du processus de recrutement, l'une des questions posées avant de prêter serment, à laquelle la réponse devait être un « oui », est la suivante :

« Croyez-vous que le système du Parti, central hiérarchique, est le seul garant de la victoire de la doctrine syrienne nationaliste-sociale ? »

La conscience institutionnelle se révèle être d'une valeur primordiale dans chaque système. Ce système sera par la suite le seul moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Avant sa mort, Saadeh rassemblait les autorités législatives et exécutives, après sa mort ces deux autorités ont continué à exercer leurs pouvoirs dans deux institutions distinctes : « le Conseil Supérieur » et « la Présidence » avec « le Conseil Exécutif ».

La constitution du parti peut être modifiée par la majorité de 2/3 du Conseil Supérieur³³⁵. Le sujet de cette thèse étant loin de cela, le chercheur n'entrera pas dans les détails constitutionnels et les modifications que la constitution a subi. Le chercheur considère que la constitution serait la traduction pratique de la pensée et de l'idéologie.

5- La structure institutionnelle du PSNS

Il y a 3 niveaux institutionnels :

- 1- La direction communautaire (Al-Moudiriyya).
- 2- Le bureau exécutif (Al-Mounafaziyye).
- 3- La direction centrale (Al-Markaz)

³³⁴ Le premier discours méthodologique, La Renaissance, « al-nnahda », Beyrouth, nb 89, 30-1-1938.

³³⁵ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 66.

5.1- La direction communautaire (Al-Moudiriyya)

C'est le niveau institutionnel de base, cette institution s'organise au niveau territorial, dans une petite communauté ayant des caractéristiques géographiques, humaines, sociales, qui diffèrent de peu de sa voisine la plus proche. Cette institution englobe les partisans et les organise selon un organigramme bien structuré, elle se fonde à partir de 12 adhérents. Le rôle principal de cette institution est de développer la communauté, par un changement de la structure sociale basé sur la conscience. Les communautés ont des caractéristiques propres, soit la localisation géographique, la situation socio-économique, le niveau d'éducation, etc... ces facteurs imposent à cette « direction » d'avoir des méthodes agiles qui s'adaptent à chaque communauté, « les organisations doivent être agiles. »³³⁶

La productivité des directions communautaires varie de l'une à l'autre, le chercheur ne s'intéresse pas aux causes des variations mais à catégoriser les caractéristiques communes aux directions puissantes ayant une influence sur la vie communautaire. Ces catégorisations des caractéristiques sont basées sur des observations empiriques que le chercheur a menées en visitant de nombreuses directions communautaires, (environ 100, réparties entre le Liban et la Syrie actuelle) en participant à des événements divers, tels que des expositions, soirées, réunions administratives, festivals, manifestations publiques, etc...

Les directions communautaires puissantes se caractérisent par :

- Une administration vigilante, possédant une habileté à résoudre les conflits entre les membres et leur administration.
- L'organisation des priorités de travail, issue d'un plan organisé résultant à la fois des idées des responsables et des membres.
- Une administration motivante, qui invite à la prise d'initiatives des membres.
- Une ambiance de respect total, et de solidarité entre les responsables et les membres.
- Des relations interactives entre les membres de l'institution et les résidents des communautés.

³³⁶ Piet, A. (2019). Quand l'Homo economicus saute à l'élastique sans élastique, Plon. p.239.

Ce niveau institutionnel est le pilier des institutions du PSNS, c'est à ce niveau-là que le développement et le progrès aboutissent au changement structurel, interne et externe.

5.2- Le bureau exécutif (Al-Mounafaziyye)

C'est le niveau institutionnel qui fait le lien entre la vision de « la direction centrale » « AL-Markaz » et la volonté de « la direction communautaire », cette institution implique un ensemble de « directions communautaires » dans des communautés qui forment une unité plus large telles que la ville ou la région. Le rôle de ce niveau institutionnel est d'organiser les interactions entre les communautés et de les accentuer afin d'accroître l'unité de vie, ainsi que de surveiller le travail des « directions communautaires » en menant un rôle de subsidiarité c'est-à-dire couvrir les vulnérabilités de ces directions en les aidant directement ou en leur fournissant les mécanismes et les moyens dont elles disposent pour les mettre en œuvre.

Le bureau exécutif est constitué d'une « commission exécutive », dirigée par « le directeur exécutif général », lequel est nommé par la présidence du Parti, et par des proviseurs spécialisés dans les domaines suivants : secrétariat administratif, media et information, discipline, finance, éducation et environnement. Ces domaines de responsabilités sont les mêmes au niveau de la « direction communautaire », les proviseurs du « bureau exécutif » supervisent l'exécution des plans des responsables au niveau communautaire. Les plans du « bureau exécutif » reposent donc sur les plans des « directions communautaires » et les mécanismes qu'ils fournissent, ainsi le succès et l'efficacité de ce bureau reposent sur la fortification des liens entre les directions locales et le bureau exécutif.

De même, au niveau du « bureau exécutif » il y a également un comité élu : le « comité exécutif ». Ce comité est élu par les comités des directions communautaires, il observe et suit les travaux du bureau exécutif et fait part de ses observations au « Conseil national », cela représente la convergence entre la vision centrale et la volonté des administrations locales.

5.3- La direction centrale (Al-Markaz)

Le niveau institutionnel le plus haut est le niveau « Central », son travail concerne l'ensemble de la nation, tout comme la relation entre le « Bureau exécutif » et la « direction communautaire », la relation entre le niveau central et les bureaux exécutifs est une relation de

subsidiarité et d'assistance, et est dotée d'un rôle constitutif à l'accroissement des relations d'interactions entre les communautés où agissent les bureaux exécutifs.

6- L'appartenance institutionnelle

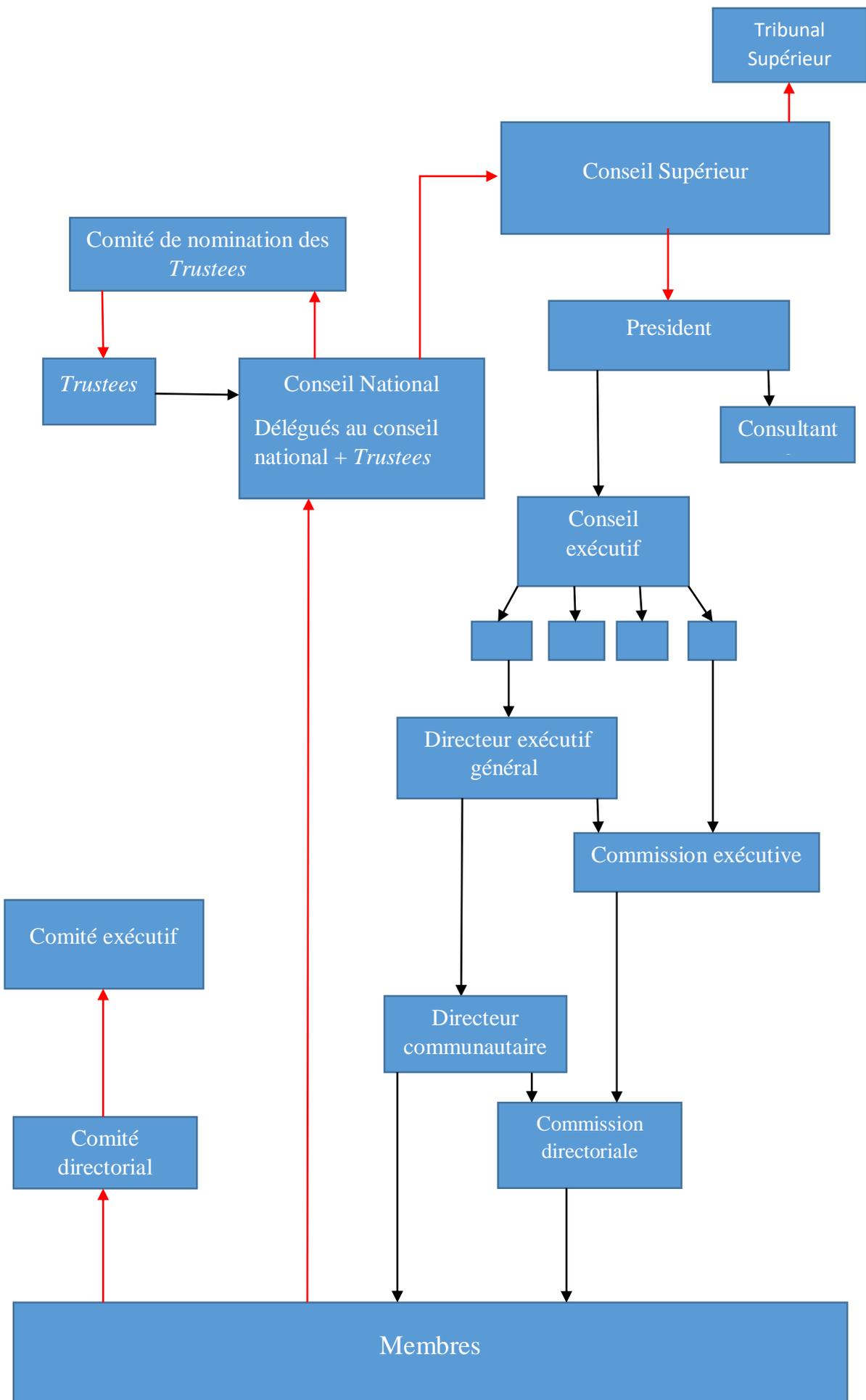
Pour renforcer l'appartenance institutionnelle, Saadeh a voulu valoriser la responsabilité institutionnelle au sein du Parti, pour cette raison il a écrit « le serment de responsabilité », ce serment doit être prêté par toute personne nommée à une fonction.

« Moi... Je prête serment sur mon honneur, ma vérité, et mes principes de me charger de la responsabilité... à laquelle je suis nommé, être fidèle à ses exigences constitutionnelles, exécutant les ordres et les instructions de mes supérieurs hiérarchiques dont la constitution et les lois en application leur accordent l'habilité de les promulguer, assumant la responsabilité envers les hautes autorités, gardant les secrets devant les Nationalistes-sociaux eux-mêmes, ainsi qu'aux autres, ne diffusant que ce que je suis chargé de diffuser ou de communiquer, ou ce que je suis autorisé à propager, de n'utiliser les attributions de mon pouvoir que pour le maintien de l'ordre et l'exécution des plans du Parti décidés par les hautes autorités et de ne pas en abuser. À tout ceci, je prête serment, moi... »³³⁷

7- L'organigramme du PSNS

L'organigramme suivant représente l'organisation institutionnelle du PSNS. Les flèches en rouge représentent les composantes élues, les flèches en noir représentent les composantes nommées par les supérieurs hiérarchiques.

³³⁷ La constitution du PSNS, éd. 2010, p 10.



Dans ce système complexe et à tous les niveaux, la direction locale, qui est exprimée par les différents niveaux des comités élus, se joint aux exigences exprimées par les hauts responsables des commissions exécutives. Cette direction n'est pas seulement une administration qui exécute des plans projetés depuis les institutions supérieures mais, au contraire, c'est cette direction qui innove et crée les plans locaux et les soumet au « bureau exécutif » et au niveau « central ». La décision et les pouvoirs sont centraux et hiérarchiques au sein du parti, mais la construction des plans va dans un sens ascendant.

Le niveau supérieur donne une vision générale et développe des mécanismes convergents, tandis que le niveau inférieur établit des plans et projets locaux directs. Ce système de connections est « neuronal », il intègre les individus, membres de l'organisation, et l'institution. Au sein de cette organisation, il n'y a pas de place systémique à la notion de groupe mais d'institutions et d'individus. Dans ce système institutionnel, l'individu devient « membre-partisan », qui a des droits et des devoirs liés aux relations avec les institutions du Parti, ce système est fondé sur les devoirs, les droits et les mécanismes institutionnels.

8- La sélection

Saadeh a mis l'accent sur la nécessité d'une construction psychologique et morale des membres de l'Etat, les membres de la nation, pour cette nécessité, il voulait que l'appartenance aux institutions du Parti soit sélective, et a rendu le serment d'appartenance, d'adhérence, un serment individuel, non collectif. Cette structure organisationnelle, gagne en durabilité parce qu'elle ne reflète pas un individu donné, mais un recueil d'expériences institutionnelles.

9- L'importance des institutions

Saadeh reconnaît l'importance des institutions et leur rôle dans la maturité et le succès de chaque processus de changement, il reconnaît aussi le rôle des institutions dans la revitalisation des événements dans le monde contemporain et établit un lien entre la facilité, la rapidité du succès et un bon fonctionnement organisationnel, ces éléments ayant permis de progresser et de se développer.³³⁸ Pour cette raison il considéra que la fondation des institutions et l'élaboration de lois fut le travail le plus important après avoir établi les bases idéologiques du nationalisme-social.

³³⁸ Saadeh, A. (1948). Conférence des enseignants, Damas, nouvel ordre, T1, N5.

Ce sont les institutions qui maintiennent l'unité de direction et l'unité d'action, la seule garantie d'un apprentissage issu des expériences. « Sans nos institutions fortes et leur régime strict, les facteurs personnels égoïstes qui ont émergé dans certaines circonstances auraient pu, pour satisfaire leurs besoins, exploiter le travail de milliers de Syriens et de Syriennes. »³³⁹

Le concept des institutions chez Saadeh est ancré dans sa réflexion philosophique « l'homme-société », la société n'est pas, tout comme les institutions, qu'un nombre de personnes, un mouvement qui fusionne les énergies, les capacités et les ressources humaines, afin de les investir pour accroître la production. La durabilité des institutions se caractérise par la distanciation prise envers les nocivités de l'égoïsme, ainsi, chaque erreur commise par un membre ne peut pas empêcher l'institution d'atteindre ses objectifs, mais demeure une erreur individuelle, et chaque effort individuel a plus de valeur lorsqu'il est ancré dans l'action institutionnelle.

Les institutions, selon Saadeh, reposent sur les fondements suivants :

- L'unité de direction.
- L'unité du travail.
- L'utilisation des expériences.

9.1- L'unité de direction

La préservation de l'unité de direction et de l'unité de travail, ainsi que l'optimisation de la production et de l'utilisation continue et efficace des compétences, sont des missions institutionnelles, incarnant la mise en pratique de la théorie de Saadeh du « leadership institutionnel ». « Seules les institutions incarnent le droit absolu, car elles incarnent l'esprit de la société, elles fusionnent les efforts des individus et la diversité de leurs potentiels au sein de l'institution et de son expertise continue. »³⁴⁰

³³⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 4, p.31.

³⁴⁰ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2, p.86.

9.2- L'unité du travail

Cela commence par la fusion des énergies et par le renforcement du potentiel des éléments, des membres, qui sont conscients de l'intérêt supérieur, par l'identification de la stratégie d'action, la mobilisation des énergies à cette fin, la répartition et l'organisation du travail en fonction des capacités, et la coordination des efforts qui s'éloigne du gaspillage et de l'exploitation des énergies hors de l'intérêt général.

9.3- L'utilisation des expériences

Les institutions sont le réservoir des expériences, et la source d'optimisation des potentiels et des efforts se traduit ainsi : « le développement de l'intelligence collective passe par le travail de groupe. »³⁴¹ Le leadership institutionnel et le travail institutionnel apparaissent ainsi comme relationnels par leurs natures propres, « il ne s'agit pas de maintenir, de protéger et de promouvoir des valeurs institutionnelles spécifiques, mais d'interroger constamment ce que ces valeurs signifient selon les différents moments et lieux. »³⁴²

10- Actions institutionnelles

Nous pouvons distinguer deux cas d'action institutionnelle.

- 1- Négative : Cela se manifeste par l'élimination du chaos et de l'intransigeance des individus et poser une limite à leurs déviations disciplinaires.
- 2- Positive : L'étude et la mise à niveau des plans et méthodes.

La mission et le succès des institutions sont des preuves de l'intégrité de leurs employés et de l'élimination de l'égoïsme. En pratique, c'est ainsi que se caractérise le Parti pour Saadeh : des institutions incarnant sa vision d'homme-société, un exemple vivant d'interaction sociale responsable et organisée qui regroupe les individus, coordonne leurs efforts et organise leurs forces

³⁴¹ Alexandre, L. (2019). La guerre des intelligences, comment l'intelligence artificielle va révolutionner l'éducation, éd Je Lattes. p.195.

³⁴² Da Silva, J.B. (2020). Institutional Leadership, The Historical Case Study of a Religious Organisation, paru dans, Understanding Values Work, Institutional Perspectives in Organizations and Leadership. P.92.

« spirituo-matérielles ». Ainsi, le Parti se forge dans ses institutions constitutionnelles formant un seul corps administratif.

La production et le travail en dehors du système et des institutions, qui ont uni la direction, qui ont défini et qui ont concentré les intérêts sur des bases scientifiques viables, ne peuvent pas continuer à évoluer, « les organisations peuvent se régénérer par modification de leur structure, de leur technologie, de leur stratégie et surtout, de leur composante humaine. »³⁴³ La loyauté envers l'institution gagne en dynamisme, au-delà de l'individualisme. La loyauté est à l'égard des institutions, et non des individus, parce que les individus sont mortels et susceptibles de changer, mais les institutions sont, quant à elles, susceptibles d'avoir une espérance de vie liée à leur agilité, dynamisme et à leurs innovations continues sans « changer de façon significative le rôle et le caractère de l'organisation »³⁴⁴

11- Constatation institutionnelle

Au sein du PSNS, Saadeh a traduit sa conception de « leadership institutionnel ». Le chercheur constate que notre auteur a fondé son parti sur une base constitutionnelle institutionnelle, la loyauté au sein du parti est celle des institutions constitutionnelles, où l'idéologie et l'organisation ont fusionné, ce n'est pas une loyauté envers les individus. Cette constitution, élaborée par Saadeh depuis les années 1930, et développée avec le temps, est la norme de fonctionnement de son Parti. C'est la forme structurée qui exprime, comme nous le voyons, le système de pensée que nous avons présenté. Le chercheur n'entrera pas dans les détails constitutionnels mais il exposera « l'esprit » de la constitution afin de mettre en lumière la pensée institutionnelle de Saadeh depuis le modèle organisationnel de son Parti. Il a créé un ensemble d'institutions qui s'occupent des différents niveaux de l'unité de la vie dont l'action consiste à organiser et développer ces relations qui fortifient l'unité de vie. En d'autres termes, créer un espace alternatif aux structures traditionnelles.

12- Le vocabulaire institutionnel dans le discours de Saadeh

Saadeh a fixé des buts et des objectifs, non seulement pour son parti, mais aussi pour sa nation. La renaissance pourrait être l'objectif majeur, mais il y a aussi des objectifs-détails, si on

³⁴³ Ménard, C. (2012). L'économie des organisations, troisième édition, La Découverte. p 105.

³⁴⁴ Selznick, P. (1957). Leadership in administration. p 12.

peut se permettre d'employer l'expression. Tout objectif, pour être atteint, exige des moyens tangibles. La Renaissance et l'unification de la nation demanderaient, pour être réalisées, des moyens et des méthodes, c'est-à-dire des institutions. En plus de sa fondation d'une nouvelle Doctrine dans le monde Arabe, Saadeh a ouvert la voie à une nouvelle terminologie et à une nouvelle méthode d'expression et d'argumentation. Un vocabulaire spécifique serait alors à la disposition d'une « renaissance » qui bouleversera beaucoup de concepts et de méthodes d'argumentation, voire même d'actions politiques.

Notre auteur établit une base langagière, « à chaque mot sa signification » et « définir, c'est la condition de la clarté. »³⁴⁵ Un de ses opposants, Kama al-HAJ ne cache pas son appréciation : « Pour la première fois, nous voyons une tentative philosophique de définir les concepts politiques, c'est ce qu'on doit à Antoun Saadeh. Pour la première fois, des concepts tels ; nationalisme, nation et patrie, auront une définition philosophique fondée sur la clarté. »³⁴⁶

Le chercheur s'appuiera sur le discours institutionnel de Saadeh pour étudier l'approche du Leadership appropriée. La méthodologie suivie par le chercheur se basera sur cette analyse du discours et sur l'analyse constitutionnelle et organisationnelle déjà opérée. L'analyse du discours se reposera sur la totalité des items composant les œuvres complètes de Saadeh, soit un effectif total de 1,219,786.

Le chercheur s'est basé sur le classement des œuvres complètes comme suit :

- 1- Les œuvres complètes sans les Lettres de Saadeh de 1921 à 1949. (903,615 items)
- 2- Les Lettres de Saadeh de 1926 à 1949. (316,171 items)

La revue de littérature institutionnelle chez Saadeh est vaste et d'une grande valeur, sa critique des institutions religieuses et familiales, en les décrivant comme des « institutions traditionnelles », « institutions anciennes », « institutions décadentes » n'était pas que théorique, il propose des alternatives, des « institutions nouvelles », qui seront la seule voie à un changement structurel, «de nouvelles institutions et de nouveaux modes d'organisation qui assureront les

³⁴⁵ Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences). Éd 2018, p 143.

³⁴⁶ Al-Haje, K. (1974). Mujaz al-falsafa al-Lubnaniyya (traité de la philosophie libanaise). p.613.

nouvelles bases.»³⁴⁷. De même, sa critique à l'égard de l'égoïsme et l'individualisme au sein de la société et des organisations se révèle être de grande ampleur dans ses articles et ses lettres, notre auteur considère que « ...la victoire sur l'égoïsme individuel fonde le l'édification d'une société meilleure.»³⁴⁸

Les œuvres complètes de Saadeh, si on y soustrait les Lettres, constituent l'aspect théorique de sa doctrine, tandis que les Lettres, elles-mêmes, présentent le côté pratique de la doctrine. Le chercheur, voulant étudier l'application du « Leadership Institutionnel » dans l'organisation, se référera aux deux aspects, théorique et pratique, afin de dégager une définition claire du « Leadership Institutionnel ».

L'étude suivante se focalisera sur la signification de la fréquence des termes utilisés par notre auteur, selon leurs effectifs figurants dans les discours théoriques et pratiques.

Les termes en couleur bleue représentent l'aspect théorique.

Les termes sans couleur représentent l'aspect institutionnel pratique.

³⁴⁷ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 3. p.175.

³⁴⁸ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 9. p.131.

12.1- Tableau 1

		Terme	Total items sans les Lettres	Total items figurants dans les Lettres	% des items figurant dans les Lettres par rapport aux items sans les Lettres
الحزب	Al-Hezeb	Parti	4135	1493	36.11%
القومية	Al-Qawmiyya	Nationalisme	3839	1115	29.04%
قومي	Qawmi	National	2987	732	24.51%
الأمة	Al-Oumma	La nation	2585	141	5.45%
الزعيم	Al-Za'im	Le Leader	2394	1299	54.26%
الحركة	Al-Haraka	Mouvement	1062	497	46.80%
القوة	AL-Qouwa	La Force	1021	126	12.34%
النظام	Al-Nizam	Discipline	840	284	33.81%
الحرية	Al-Horriya	La liberté	731	76	10.40%
أعمال	A'mal	Action	690	588	85.22%
القضية	Al-Qadiyya	La Cause	586	225	38.40%
منظمة/تنظيم	Mounazzama	Organisation	533	307	57.60%
إدارة	Idara	Administration	480	513	106.88%
نظرة	Nazra	Vision	461	51	11.06%
المؤسسة	Al-Mouassasa	Institution-s	421	124	29.45%
واجب	Wajeb	Devoir	413	229	55.45%
الفردية/الأنانية	Al-Fardiyya	Individualisme	298	33	11.07%
تأسيس	Ta'sis	Fonder	166	73	43.98%
الثقة	Al-Thiqa	La confiance	157	78	49.68%
التقدم	Al-Taqaddoum	Progrès	153	13	8.50%
التطور	Al-Tatawwour	Evolution	136	14	10.29%
القيادة	Al-Kiyada	Le leadership	82	17	20.73%
الإبداع/الابتكار	Al-Ibda'	Innovation/Créativité	53	13	24.53%
الوظيفة	Al-Wazifa	Rôle/emploi	27	24	88.89%

12.2- Tableau 2

		Terme	Total items sans les Lettres	Total items figurants dans les Lettres	% des items figurants dans les Lettres par rapport aux items sans les Lettres
إدارة	Idara	Administration	480	513	106.88%
الوظيفة	Al-Wazifa	Rôle/emploi	27	24	88.89%
أعمال	A'mal	Action	690	588	85.22%
منظمة/تنظيم	Mounazzama	Organisation	533	307	57.60%
واجب	Wajeb	Devoir	413	229	55.45%
الزعيم	Al-Za'im	Le Leader	2394	1299	54.26%
الثقة	Al-Thiqa	La confiance	157	78	49.68%
الحركة	Al-Haraka	Mouvement	1062	497	46.80%
تأسيس	Ta'sis	Fonder	166	73	43.98%
القضية	Al-Qadiyya	La Cause	586	225	38.40%
الحزب	Al-Hezeb	Parti	4135	1493	36.11%
النظام	Al-Nizam	Discipline	840	284	33.81%
المؤسسة	Al-Mouassasa	Institution-s	421	124	29.45%
القومية	Al-Qawmiyya	Nationalisme	3839	1115	29.04%
الإبداع/الإبتكار	Al-Ibda'	Innovation/Créativité	53	13	24.53%
قومي	Qawmi	National	2987	732	24.51%
القيادة	Al-Kiyada	Le leadership	82	17	20.73%
القوة	AL-Qouwa	La Force	1021	126	12.34%
الفردية/الأناية	Al-Fardiyya	Individualisme	298	33	11.07%
نظرة	Nazra	Vision	461	51	11.06%
الحرية	Al-Horriya	La liberté	731	76	10.40%
التطور	Al-Tatawwour	Evolution	136	14	10.29%
التقدم	Al-Taqaddoum	Progrès	153	13	8.50%
الأمة	Al-Oumma	La nation	2585	141	5.45%

13- Observations et analyse

Le premier tableau fait figurer les items suivant un ordre d'effectif croissant par rapport au total des items des œuvres complètes.

Le deuxième tableau fait figurer les items suivant un ordre d'effectif croissant par rapport à la fréquence des termes figurant dans les Lettres par rapport aux items sans les Lettres.

Les Lettres forment une base institutionnelle organisationnelle, ces communications reflètent l'approche managériale et la persévérance de Saadeh par rapport au travail institutionnel. Une lecture approfondie des Lettres montre que notre auteur invite ses destinataires à adopter un leadership qualifié de « institutionnel » en s'éloignant de toute sorte de personnalisation des décisions et de toute forme de « Clique » au sein de l'institution. Dans une lettre adressée à Fakhri Maalouf, écrite dans la cellule où il était emprisonné depuis novembre 1936, Saadeh met l'accent sur l'institutionnalisation des décisions au sein du « Conseil Supérieur », « je veux que tu luttas contre l'esprit du « Clique » de toutes tes forces, afin qu'il n'y ait aucun biais personnel, et que tu assistes à la sélection des nouveaux talents sur le plan du travail. »³⁴⁹, « les individus sont toujours exposés à leurs perceptions propres, à l'erreur de leurs prévisions individuelles. Leurs conduites d'affaires publiques seront basées sur un point de vue personnel. »³⁵⁰ d'où l'importance des systèmes institutionnels, où « le système fixe des limites aux individus pour empêcher l'expression de leur autoritarisme et de leur obstination. »³⁵¹

Les données du premier tableau exposent la priorité accordée par Saadeh au terme doctrinal dans un lexique théorique. 24 termes sont sélectionnés par le chercheur, 10 termes qualifiés de théoriques (lignes en bleu), 14 termes qualifiés comme étant pratiques, institutionnels (lignes non coloriées). La classification par ordre croissant selon la fréquence d'apparition totale des termes, montre que la terminologie théorique doctrinale domine, ce qui apparaît nettement dans le premier tableau. Si la classification est faite par ordre croissant mais selon la fréquence d'apparition des termes dans les Lettres par rapport aux « œuvres complètes » sans les Lettres, on remarque que l'ordre de fréquence en pourcentage change, le lexique institutionnel pratique devient dominant.

³⁴⁹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasa'el (Les Lettres), Tome 1. p.17.

³⁵⁰ Saadeh, A. (1937). L'avis de la renaissance, La Renaissance, Beyrouth, n 13, 28-10-1937.

³⁵¹ Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthâr al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 11. p.225.

L'importance accordée par le chercheur à l'étude thématique et à l'étude organisationnelle, suite à la constitution du PSNS, ont permis d'analyser des données qui ont démontré la cohérence entre la théorie doctrinale et la pratique institutionnelle chez Saadeh.

Conclusion Générale

« Les personnes d'institution et de principe », une expression qui figure et qui se répète fréquemment dans les œuvres de Saadeh. Pour moi c'est le synonyme du « Leadership Institutionnel », un concept rarement étudié, caché, en faveur des approches du leadership charismatique, et d'autres concepts faisant du leadership individuel et personnel une mode, un commerce d'idées. Fidèle au sujet de ma thèse « le Leadership Institutionnel, vers un Leadership Institutionnel dans l'organisation, fondé sur la doctrine intellectuelle d'Antoun Saadeh » j'ai consacré une section à l'approche économique de Saadeh, j'ai établi une base scientifique pour le développement de l'approche économique de Saadeh, le développement de la formule de production initiale et la conclusion économique sont une valeur ajoutée à la compréhension et à l'extension de la doctrine, cette approche mérite d'être étudiée plus profondément. J'ai posé les fondations pour de nouvelles publications et, pourquoi pas, encourager de jeunes chercheurs à étudier cette approche économique originale. L'une des contributions majeures de cette thèse, est une étude thématique lexicale que j'ai menée sur la fréquence de la parution des termes doctrinaux et institutionnels dans les œuvres de Saadeh, elle met en lumière une cohérence entre la doctrine et la pratique chez notre auteur. De même, la partie du constat du leadership, à laquelle j'ai consacré 43% de la thèse, a répondu aux problématiques institutionnelles posées.

Au niveau institutionnel, Saadeh a obéi aux règles qu'il s'est posées, il a rendu ses théories institutionnelles vivantes au sein de son Parti, une institution qu'il a intégralement pensée à des fins de réalisation de ses idées et de ses principes.

Les plans des organisations ne sont pas fixés que dans la mesure où ils sont essentiels. La perturbation du travail et la dépendance à l'égard de ce qui précède sont arbitraires et ne peuvent donner lieu à une règle claire qui reste un système de vie de l'organisation, indépendamment des personnes en responsables. Il faut bien comprendre la différence entre le statut de l'institution et le statut de l'individu, de même que concevoir la différence entre le travail de l'institution et celui de l'individu. Le statut de l'institution est établi en fonction de son but et de sa base de travail. Sa mission est fondée sur une planification de base qui doit régir la vie de l'institution, cette planification constitue la base de la continuité de ladite institution. Ces projets ne peuvent pas être configurés comme se chevauchant sans un arrangement logique. Ne pas renouveler les institutions,

cela signifie que l'intelligence institutionnelle est bloquée et que, au fil du temps, l'obsolescence usera le fonctionnement desdites institutions.

Cette intelligence institutionnelle exige le recrutement et la formation de « Leaders Institutionnels » dévoués, grâce à leur conscience de la capacité des institutions à donner vie aux idées. Le développement du « Leadership Institutionnel » s'avère primordial.

Saadeh mérite donc d'être un sujet de recherche dans les études économiques et institutionnelles, un approfondissement de cette thèse aura lieu ultérieurement : l'on pourrait faire une comparaison entre Saadeh et Selznick, dans le but de voir leurs convergences et divergences organisationnelles. Une autre comparaison pourrait être établie entre Saadeh et d'autres penseurs économiques contemporains pour voir si l'approche économique de Saadeh est originale, si elle lui est propre, ou si elle comporte des ressemblances avec d'autres.

Après cette étude, une perspective pourrait s'ouvrir. Cela pourrait provoquer un débat rationnel parmi ceux qui occupent une place importante dans la vie de notre nation. Une couche de « néo-barbarie » couvre notre peuple, qui dort depuis des siècles sur la mémoire de sa contribution à l'édification de la civilisation humaine. Valons-nous tous la peine de reconstruire une civilisation qui a de la valeur ? Pour bâtir un futur où l'intelligence artificielle complétera le travail humain, et le remplacera ensuite, il faut maîtriser « l'apprentissage profond » le « Deep Learning » et optimiser la « carte mentale » le « Mind Mapping », un adage de Laurent Alexandre semble d'une importance capitale : « ce n'est pas le revenu qui doit être universel, mais le développement du cerveau. »

Et Saadeh de dire :

« ...et moi j'ai vu que la machine libère la puissance mentale de la pression du travail individuel et améliore l'interaction sociale. »

Bibliographie

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., et Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*.
- Alexandre, L. (2019). *La guerre des intelligences, comment l'intelligence artificielle va révolutionner l'éducation*, éd Jc Lattes.
- Al-Haje, K. (1956). *Falsafat al-lougha. La philosophie du langage*.
- Al-Haje, K. (1974). *Mujaz al-falsafa al-Lubnaniyya (traité de la philosophie libanaise)*.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., et Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*.
- André L.A Vincent. (1969) Fonctions de production et formules de productivité, *Revue économique*.
- Ashforth, B. E., et Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and Emotion*.
- Atwater, L. E., et Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors 'and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. *Emerging leadership vistas*, 29-49. Lexington, MA : Lexington Books.
- Barbuto, J. E., et Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*.

- Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. Puf.
- Barling, J., Slater, F., et Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership et Organization Development Journal*.
- Barnett, C. K., et Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berkowitz, L., Jaffee, S., Jo, E., et Troccoli, B. T. (2000). On the correction of feeling induced judgmental bias. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 131-152. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berson, Y., Avolio, B. J., et Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*
- Beshara, A. (2017). Antun Saadeh as A Charismatic Leader: A Weberian Perspective, article paru dans le livre de Beshara Adel, *The intellectual legacy of Antoun Saadeh*, vol 1, Kutub.
- Beshara, A. (2017). « *The intellectual Legacy of Antoun Saadeh* » éd « *Kutub Publishing* ».
- Blascovich, J., et Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals. The role of affective cues. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*, 59-82. Cambridge: Cambridge University Press
- Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., et Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgment: The differential impacts of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24: 45-62.
- Boissard, A. (2018). Cité par Dominique Méda, *Le travail*, 6eme éd.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., et Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*.

- Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership Quarterly*.
- Bono, J. E., et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Brown, F. W. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., et Reilly, M. D. (2006). *Leadership et Organization Development Journal*.
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., et Challagalla, G. (2005). Good cop, bad cop: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*.
- Bruch, H. (2007). *Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership*. Amsterdam: Elsevier.
- Bruch, H., et Cole, M. S. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. Paper presented at the Academy of Management Conference, Honolulu, HI.
- Bruch, H., Shamir, B., et Eilam-Shamir, G. (2007). *Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership*. Amsterdam: Elsevier.
- Burns, T., et Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation (3rd edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Carver, C. S., et Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*.
- Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*.

- Crevani, Lindgren & Packendorff, (2010), *Scandinavian Journal of Management*.
- Da Silva, J.B. (2020). Institutional Leadership, The Historical Case Study of a Religious Organisation, paru dans, *Understanding Values Work, Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*.
- Daus, C. S., (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Delannoi, G. (2018). *La nation contre le nationalisme*, éd Puf.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review in stages. *Annals of the Academy of Management*, forthcoming.
- Fayyad, Z. (2012) : « al Tanmiya fi al Hilal al Khasib » le développement au croissant-fertile, éd Abaad.
- Fiedler, K. (2000). Toward an integrative account of affect and cognition phenomena using the BIAS computer algorithm. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*. Cambridge University Press.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*.
- Forgas, J. P. (2000). Introduction. The role of affect in social cognition. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forgas, J. P., et George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Gardner, W. L. et Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*.
- Gellner, E. (2017). *A macat analysis, nations and nationalism*. Ed routledge.

- George, J. M. (2000). Emotions and leadership. The role of emotional intelligence. *Human Relations*.
- Gerstele, J. (1979). *Le langage des socialistes*, éd Stanké.
- Hadduri, M. (2009) : *Al-Ittijahat al-siyasiyya fi al'alam al-'arabi* (Les courants politiques dans le monde arabe). Cité par Nassif Nassar : *Tarîq al-istiqlal al-falsafi* (La voie de l'indépendance philosophique).
- Hage, J., et Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*.
- House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*.
- House, R. J., Spangler, W. D., et Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Howell, J. M. (1997). Organization contexts, charismatic and exchange leadership. Kellogg Leadership Studies Project (Academy of Leadership Press).
- Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*.
- Iaquinto, A. L., et Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., et Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Isen, A. M., et Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In: B. M. Staw, et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 13. Greenwich, CT: JAI Press.

- James, R. J., et Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Joumbat, K. (1976). Kamal Joumbat Yastajwib al-hukuma al-lubnaniyya fi mas'alat i'dam Saadeh, l'interpellation du Gouvernement Libanais faite par Kamal JOUMBIAT au sujet de l'exécution de Antoun Saadeh en 1949), Ed. PSNS, Beyrouth.
- Jreij, G. (1982). Antoun Saadeh : depuis la naissance jusqu'à la fondation (du Parti) (1904-1932).
- Jreij, G. (1982). Ma' Antoun Saadeh. Avec Antoun Saadeh, Tome 1.
- Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*.
- Klein, K. J., Dansereau, F., et Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- La constitution du PSNS, éd. (2010).
- Mandell, B., et Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*.
- Maucourant, J. (2011) : Avez-vous lu Polanyi ? Champs essais.
- Mayer, J. D. (2001). Emotion, intelligence, and emotional intelligence. In: J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*.
- Méda, D. (2018). *Le travail, Que sais-je?*, 6eme édition.
- Melhem, E. (2016). *The Social-Nationalist Economy*, éd Dar Fikr.

- Ménard, C. (2012). *L'économie des organisations*, troisième édition, La Découverte.
- Northouse, P. G. (Ed.) (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oldham, G. R., et Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*.
- Organ, D. W., et Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science, Quarterly*.
- Ostroff, C., et Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: K. J. Klein, et S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Paglis, L. L., et Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*.
- Pawar, B. S., et Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*.
- Payne, R. L., et Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*. Perlitz.
- Piet, A. (2019). *Quand l'Homo economicus saute à l'élastique sans élastique*, Plon.
- Pillai, R., et Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*,
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*.

- Porter, L. W., et McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? Leadership Quarterly.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hingins, C. R., et Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly.
- Qubrusi, A. (2014). Abdallah Qubrusi Yatazakar (Abdallah Qubrusi se souvient), éd Maktabat al tourath al arabi, Tome 1.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In: L. L. Cummings, et B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rubin, R. S., Munz, D., et Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. Academy of Management Journal.
- Saadeh, A. (1936). « nouchou' al-Umam » (La genèse des nations) éd 1951.
- Saadeh, A. (1937). L'avis de la renaissance, La Renaissance, Beyrouth, n 13, 28-10-1937.
- Saadeh, A. (1942). « La tendance individualiste », quotidien « al zawbaa » n 49, Buenos Aires. 1/8/1942. Article publié dans « al-Thaqafa » (La culture), revue publiée par le PSNS, n 3. Beyrouth 1987.
- Saadeh, A. (1948). Al-muhadarat al-ashr (les dix conférences).
- Saadeh, A. (1948). Conférence des enseignants, Damas, nouvel ordre, T1, N5.
- Saadeh, A. (1949). 15eme série de l'ordre nouveau, discours du 1^{er} mai 1949, publication fév. 1951.
- Saadeh, A. (1951). Al-Nizam al-Jadeed, (le nouvel ordre).
- Saadeh, A. (2004). « Saadeh wal cha'n al 'ikisadi » Saadeh et l'affaire économique, éd, al-rouken.
- Saadeh, A. (éd 1983). A'da' al-Arab, A'da' Lubnan (Ennemis des Arabes, ennemis du Liban).

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 1.

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 2

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 3

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 4

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 5

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 6

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 7

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 8

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 9

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 10

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 11

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 12

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 13

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 14

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 15

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Âthär al- Kamila (Les œuvres complètes), Tome 16

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 1

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 2

Saadeh, A. (éd 1983). Al-Rasael (Les Lettres), Tome 3

- Saadeh, A. (éd 1983). Collection du Nouvel Ordre, Tome 3- Muhtârât fil mas'ala al-Lubnanîyya, Volume 2-, al-'in'izaliyya aflatat (L'isolationnisme a fait faillite).
- Saadeh, A. (éd 1983). Jounoun al-khoulood (La folie de l'immortalité).
- Saadeh, A. (éd 1983). Sirat riyiida wa Sahâda (Œuvre éditée par le PSNS).
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., et Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*.
- Schiff, P. (2019). *How an economy grows and why it crashes*. Wiley.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., et Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*.
- Schminke, M., Cropanzano, R., et Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*.
- Sneifer, R. (2019) : Une Femme à la Tourmente de la Grande Syrie, d'après les mémoires de Juliette Antoun Saadé, éd, Riveneuve.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*.
- Stewart, R. (1982). *Choices for managers*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sutton, R. I., et Rousseau, D. M. (1979). Structure, technology, and dependence on a parent organization: Organizational and environmental correlates of individual responses. *Journal of Applied Psychology*.
- Tannenbaum, S. I., et Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group and Organization Management*.

Van Cauwelaert, D. (2019). La bienveillance est une arme absolue, éd l'Observatoire.

Voltaire. (Éd 1994) le dictionnaire philosophique, éd Alain Pons, Gallimard.

Washington et al., (2008).

Wasiliewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. Symbolic Interaction.

Wofford, J. C., et Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. Leadership Quarterly,

Wong, C.-S., et Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. Leadership Quarterly.