

Résumé de la thèse de doctorat de Benjamin Pavageau :  
LA LOGIQUE DU DON  
DANS LE DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE LEADER<sup>1</sup>

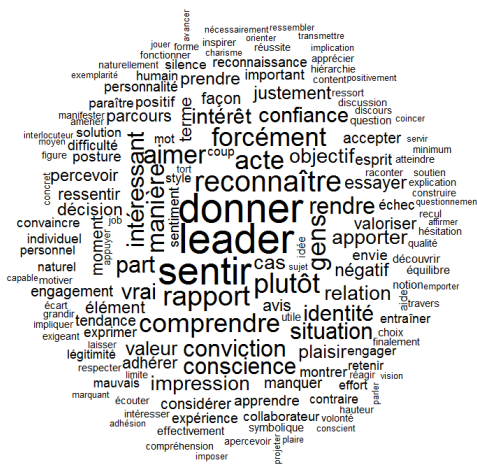


Figure 1 : Nuage de mots issu des entretiens réalisés pour la thèse

Vanté dans tous les manuels de management, l'exercice du leadership semble être la solution quasi-magique pour les organisations en crise. Mais peut-on *devenir* un leader ? Peut-on apprendre à entraîner une équipe vers un objectif commun, vers un but inspirant ? Et si oui, comment développer cette qualité de leader ? C'est une question cruciale : selon une enquête internationale effectuée en 2014 par le Boston Consulting Group<sup>2</sup>, le développement des leaders est la principale urgence des entreprises. De fait, toutes les grandes organisations proposent aujourd'hui à leurs cadres des programmes de développement du leadership.

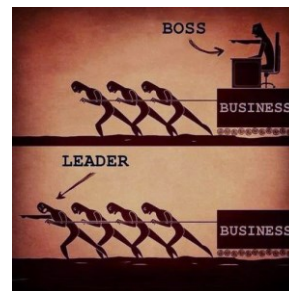
Cependant, « *en mettant l'accent sur une seule personne, même dans un contexte de groupe, le leadership devient en partie responsable du syndrome de l'individualité qui balaie le monde et mine les organisations en particulier et les communautés en général* » (Mintzberg, 2008, 16). Cette critique sans appel d'un auteur de référence en management montre les limites d'une conception individualiste du leadership ; or celui-ci n'est-il pas en réalité un processus relationnel et collectif, qui nécessite un engagement personnel du leader et qui suscite celui de ses collaborateurs ? Cet engagement personnel, à partir duquel on reconnaît volontiers les grands leaders comme Mandela, Luther King ou de Gaulle, s'arrête-t-il aux portes de l'entreprise ?

---

<sup>1</sup> Sous-titre de la thèse : *Le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership*

<sup>2</sup> [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human\\_resources\\_creating\\_people\\_advantage\\_2014\\_how\\_to\\_set\\_up\\_great\\_hr\\_functions/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/)

Pourtant nous savons aujourd'hui que l'engagement au travail se manifeste en réalité par des actes de don sans assurance d'un retour<sup>3</sup> : don de temps ou de soutien à un collègue en difficulté, partage volontaire d'une information stratégique ou d'une expertise personnelle dans un domaine, ou même prise de risque pour un collègue. Autant de situations dans lesquelles un salarié donne une part de lui-même, qui n'est pas formellement explicitée dans son contrat de travail.



« *On se donne en donnant* ». Marcel Mauss

Mais qu'en est-il du leader ? Est-il reconnu comme tel à travers une manière particulière de donner et de recevoir ? En 1925, déjà, Marcel Mauss montrait que c'est en incarnant la logique du don et en la démultipliant que les chefs de tribus traditionnelles font autorité. Mais il restait à démontrer en quoi cette logique du don permet à un individu de se développer, de « se donner à voir » comme leader et finalement d'être reconnu comme tel par autrui. En effet, alors que le leader est généralement défini par ses performances individuelles, se pose la question de savoir comment la logique du don participe au développement d'une identité de leader. Si le développement des leaders est si crucial, et que celui-ci passe par le développement de l'identité, notre question de recherche touche alors un point névralgique des organisations contemporaines.

## RESULTATS ET IMPLICATIONS



A partir de l'observation de programmes de développement du leadership animés par le cabinet Turningpoint pour des multinationales du CAC 40, nous avons interviewé une cinquantaine de dirigeants. Nous avons ensuite demandé à la moitié d'entre eux de nous partager leur récit de vie, de leur enfance jusqu'à leur fonction actuelle, en prenant le soin de ne pas leur poser de questions sur le don.

Et pourtant, de manière assez surprenante, l'analyse de ces récits révèle que le développement de leur identité de leader s'articule autour de la logique du don. C'est ce qu'exprime clairement Nicolas, directeur dans une entreprise de l'énergie :

« *Mon identité de leader ?... c'est finalement de donner de ma personne* ».

---

<sup>3</sup> Comme l'ont montré Alter (2009) ou Pavageau (2015).

Ainsi, cette identité de leader se développe et s'exprime par un don de soi pour un projet qui les dépasse. Françoise, DRH dans l'industrie, affirme : « *je suis prête à m'investir et à me donner. J'aime bien me dépasser pour les autres, les autres c'est aussi l'entreprise* ». Ce don de soi, quand il est reconnu par leurs collaborateurs, suscite et génère à son tour leur engagement, confirmant ainsi le leader dans son identité. C'est ce que perçoit très bien une ancienne collaboratrice de David, un des leaders interviewés au sein d'une grande banque :

« *Avec David on donne encore plus parce que lui-même, il donne aussi beaucoup et que, s'il y a un problème, nous sommes prêts à rester jusqu'à pas d'heure pour le résoudre... C'est vraiment une équipe !* ».

Ces découvertes s'avèrent utiles pour l'accompagnement des leaders, qui, s'ils pratiquent une relecture de leur propre expérience du don, peuvent mieux affirmer leur identité et renouveler leur engagement. Au niveau d'une équipe, un travail collectif sur les relations de don et de reconnaissance est également fructueux pour améliorer la coopération. Mais l'excès de don dans le cadre du travail peut conduire à l'épuisement professionnel, comme le montrent certains témoignages. Par ailleurs, un leader pourrait être tenté de l'instrumentaliser, entraînant des effets contraires à la logique du don : ces risques renforcent la nécessité de mieux l'accompagner.

Les organisations contemporaines, quant à elles, gagneraient à prendre en compte cette logique du don dans le recrutement des équipes, dans les programmes de formation, ainsi que dans les propositions d'évolution de carrière : elles pourraient ainsi mieux saisir ce qui pousse un leader à s'engager librement dans le cadre du contrat de travail. Sans ce choix stratégique de la création d'un écosystème favorable au don, ces organisations tendraient à exhorter les leaders et leurs collaborateurs à l'engagement, sans leur en donner les clés.

---

Cette recherche ne permet pas tant de promouvoir une conception positive du monde économique et de l'entreprise que d'en dévoiler une vision plus réaliste. Si le leadership est une culture du don de soi, tant au niveau personnel que collectif, pourquoi ne pas l'accueillir comme tel ?

---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise* (Poche ed.). Paris, La Découverte.
- Mauss, M. (1925). *Essai sur le don*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Mintzberg, H. (2008). « Leadership et communityship », *Gestion*, Vol. 33, n°3, p. 16.
- Pavageau, B. (2015). Je donne donc je suis : comment le leadership appelle le don de soi. In P.-Y. Gomez, A. Grevin, & O. Masclef (Eds.), *L'entreprise, une affaire de don - ce que révèlent les sciences de gestion* (p. 109-142), Paris, Nouvelle Cité.