

Thèse de Doctorat

Benjamin PAVAGEAU

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université de Nantes
sous le label de L'Université Nantes Angers Le Mans*

École doctorale : Droit Économie Gestion Environnement Société et Territoires (DEGEST)

Discipline : Sciences de gestion

Unité de recherche : Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA) IEMN-IAE

Soutenue le 30 Novembre 2015

La logique du don dans le développement d'une identité de leader

**Le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie,
bénéficiant de programmes de développement du leadership**

JURY

Rapporteurs : **Jean-Paul DUMOND**, Maître de conférences habilité à diriger des recherches, Université Paris-Est
Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, Professeure des Universités, Université de Rennes

Examineurs : **Alain CAILLÉ**, Professeur des Universités, Université Paris Ouest Nanterre La Défense
Dominique PEYRAT-GUILLARD, Maître de conférences habilitée à diriger des recherches, Université d'Angers

Directeur de Thèse : **Mathieu DETCHESSAHAR**, Professeur des Universités, Université de Nantes

Co-directeur de Thèse : **Pierre-Yves GOMEZ**, Professeur, EM Lyon Business School

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	- 7 -
 <u>PARTIE 1 : ANALYSE THEORIQUE DU LEADERSHIP ET DU LEADER, QUI DONNE POUR S'ENGAGER ET ENGAGER.....</u>	
CHAPITRE 1	LE LEADER ET LE PROCESSUS DE LEADERSHIP : ETAT DE L'ART - 23 -
CHAPITRE 2	L'ENGAGEMENT OU (SE) DONNER EN GAGE : ETAT DE L'ART - 53 -
CHAPITRE 3	DU LEADERSHIP AU DON : PROPOSITIONS THEORIQUES - 81 -
CHAPITRE 4	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE - 106 -
 <u>PARTIE 2 : DEMARCHE EMPIRIQUE</u>	
CHAPITRE 5	PRESENTATION DU TERRAIN : LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP - 146 -
CHAPITRE 6	ANALYSE DES ENTRETIENS BIOGRAPHIQUES : CLASSES ET DIMENSIONS DU RECIT..... - 169 -
CHAPITRE 7	ANALYSE PAR CATEGORIES (1) : LA CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT DU LEADER - 187 -
CHAPITRE 8	ANALYSE PAR CATEGORIES (2) : INTERIORISATION, PERCEPTION ET PROJET DU LEADER..... - 219 -
CHAPITRE 9	ANALYSE PAR CATEGORIES (3) : DON, RECIPROCITE ET RECONNAISSANCE DU LEADER..... - 245 -
 <u>PARTIE 3 : CONTRIBUTION A UN MODELE DE DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE « LEADER DONATOR »</u>	
CHAPITRE 10	ANALYSE PAR CAS : RECITS BIOGRAPHIQUES ET ENCHAINEMENTS DE CAUSALITE - 279 -
CHAPITRE 11	SYNTHESE ET MODELE EXPLICATIF DU DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE « LEADER DONATOR » - 307 -
 <u>CONCLUSION GENERALE</u>	
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	
<u>INDEX DES TABLEAUX</u>	
<u>INDEX DES GRAPHIQUES</u>	
<u>ANNEXES.....</u>	
<u>TABLE DES MATIERES</u>	

Remerciements

Cette recherche a été conduite dans le cadre du LEMNA¹, du G.R.A.C.E² et de l'IFGE EMLYON Business School. Elle a bénéficié du financement, du terrain d'observation et de l'expertise du cabinet Turningpoint³, ainsi que du financement du fonds CapitalDon⁴ et de l'IUPG⁵.

Le travail de thèse est certainement un travail de don de soi, assez entier d'ailleurs, mais aussi et d'abord un travail d'accueil des dons offerts par un certain nombre de donateurs : je suis ainsi redevable à de nombreuses personnes.

Mes remerciements vont en premier lieu à mes deux directeurs de thèse : je remercie Pierre-Yves Gomez pour ses encouragements qui ont démarré bien avant cette thèse, pour sa rigueur intellectuelle et sa hauteur de vue ; je remercie Mathieu Detchessahar pour son éloquent enthousiasme, ses conseils bienveillants et sa passion pour les terrains de recherche en management. Je reçois leurs apports, source de mon apprentissage, comme une dette positive m'ayant donné le désir d'endosser une identité de chercheur.

Je dois beaucoup à Pierre Collignon, Directeur Général de l'Ircom, qui, outre le don de ses précieux conseils, a rendu possible la réalisation de cette thèse dans le cadre de mon emploi. Je dois aussi cette thèse au soutien du cabinet Turningpoint : au-delà de l'accès au terrain et de d'appui financier offert, ce sujet de recherche n'aurait pu éclore sans l'expertise et l'enthousiasme de Michel Mornet, Véronique Girma, Edouard de la Moissonnière et Olivier Pelleau ; je remercie au passage l'équipe des assistantes, ainsi que les nombreux coaches ayant facilité mon accès au terrain, en particulier Arnaud Bornens, Nicolas Mathieu, Marguerite Chevreul ou Corinne de Lassagne.

¹ Le LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique) regroupe l'ensemble des chercheurs en économie et en gestion de l'Université de Nantes et de l'École des Mines de Nantes.

² Le G.R.A.C.E. (Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise) est un groupe de recherche indépendant et interuniversitaire, abrité dans l'axe « Entreprise et société » de l'Institut français de Gouvernement des Entreprises de l'EM LYON Business School.

³ Turningpoint est un cabinet international de coaching de dirigeants et de développement du Leadership.

⁴ CapitalDon est un fonds de dotation destiné à soutenir la recherche académique sur le don en entreprise.

⁵ L'IUPG (Institut Universitaire Pierre Goursat) est une association internationale et multidisciplinaire de chercheurs.

Je suis également redevable au généreux mécénat de Pierre Deschamps et de sa famille par le biais du fonds de dotation CapitalDon, destiné à soutenir la recherche académique sur la place du don en entreprise : j'espère que ce travail contribuera à l'accroissement des connaissances qu'ils cherchent à promouvoir. Je remercie par ailleurs Bruno de Saint Chamas pour ses contributions suggestives dans le cadre de CapitalDon et du G.R.A.C.E.

Le contenu de cette thèse n'existe que grâce à la participation des deux entreprises partenaires de l'enquête, dont je dois ici taire les noms : je leur suis reconnaissant, ainsi qu'à toutes les personnes que j'ai pu rencontrer et interviewer ; celles-ci se reconnaîtront à la lecture de ces remerciements...

Mon apprentissage de la recherche sur le don est directement le fruit de l'engagement et de l'appui de mes collègues du G.R.A.C.E. et de son sous-groupe « Don, échange et gratuité », en particulier Anouk Grévin, Nicolas Aubert, Emmanuel Gabellieri, Bénédicte de Peyrelongue, avec une mention spéciale pour Olivier Masclef et Sandrine Frémeaux à qui je dois de nombreux conseils, inspirations, relectures et encouragements. Le quotidien a été par ailleurs moins solitaire grâce au soutien de mes collègues de l'Ircom, en particulier Faustine Carron, Johan Glaisner, Bertrand Senez, Séverine Goudier, Nathalie Peron, Marie-Christine Tremblay, Catherine Audouin, Jérôme Lourtoux et bien d'autres.

Je suis reconnaissant envers le soutien de l'IUPG par l'intermédiaire de Philippe Quentin. Cet engagement dans la thèse est aussi le fruit de dons de conseil reçus de Dominique Vermersch qui, le premier, m'a poussé à envisager la réalisation d'une thèse, de Gilles Le Cardinal pour sa dynamique de la confiance, de Jean-François Grongnet, de Thierry des Lauriers ou encore de Marc et Florence de Leyritz. Je remercie Jean-Yves Robin et Bertrand Bergier de l'UCO, les membres du LEMNA, en particulier Benoît Journée, ainsi que tout le personnel administratif. De nombreux amis m'ont également offert leur soutien et leur hébergement durant l'enquête, spécialement Inès Mortreuil, Bernard et Dominique Audy, Emmanuel et Juliette de Sauvebœuf, ainsi que mes beaux-parents Robert et Stella Cau.

Ni mon père et sociologue émérite, Jean Pavageau, ni moi-même n'aurions pu imaginer un tel engagement : qu'il soit remercié ici pour sa paternité et ses relectures. Ma reconnaissance finale est offerte à mon épouse Léah, pour sa force, sa patience et à qui je dois tant, ainsi qu'à mes quatre enfants Luc, Rebecca, David et Esther : mes proches ont ainsi supporté les conséquences joyeuses et douloureuses de ce morceau de vie, mes absences et préoccupations, m'aidant aussi à fixer des limites au don de soi pour ce travail de thèse.

Introduction générale

« On se donne en donnant et si on se donne, c'est qu'on se doit – soi et son bien – aux autres ».

Marcel Mauss⁶

« Celui qui ne me donne rien, c'est celui qui ne me donne pas l'occasion de me donner ».

Gustave Thibon⁷

⁶ Mauss, Marcel (1925), *Essai sur le don*, Paris: Presses Universitaires de France. Marcel Mauss (1872-1950), neveu d'Émile Durkheim, est considéré comme le fondateur de l'anthropologie française.

⁷ Thibon, Gustave (1975), *L'échelle de Jacob*, Fayard. Gustave Thibon (1903-2001) est un philosophe et poète français.

Bien que l'importance accordée par notre société à la figure du leader fasse débat, les grandes entreprises financent de plus en plus des programmes de développement du leadership pour le bénéfice de leurs managers et dirigeants. Aux Etats-Unis d'Amérique, en 2009, 25% des budgets de formation et de développement étaient dédiés au développement du leadership ; en 2014, ce budget s'élevait à quarante milliards de dollars selon le BCG (Boston Consulting Group). Cette tendance tendrait à augmenter dans le futur (DeRue *et al.*, 2011). Une étude de décembre 2014 du BCG (voir Tableau 1-1 : Classement des sujets RH en termes d'urgence par pays) montre que le développement du leadership est devenu la principale urgence de la Gestion des Ressources Humaines⁸, et ce au niveau mondial. Ce phénomène prend aussi de l'ampleur en Europe, notamment à travers les multinationales d'origine française, emboîtant le pas de leurs concurrents anglo-saxons. Cette recherche se situe dans le contexte bien particulier de ce phénomène social et sociétal peu étudié : le *développement du leadership*.

« Nous sommes obsédés par le leadership. Celui-ci vise peut-être à rendre les gens plus compétents, mais dans les faits il a souvent l'effet contraire. 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).

Cependant les commanditaires de ces programmes se basent sur une croyance non démontrée selon laquelle il y aurait un lien entre développement du leadership et amélioration du fonctionnement de l'organisation ; en effet, il y a peu de recherches établissant ce lien (DeRue & Myers, 2013). Cela supposerait que le développement du leadership puisse s'évaluer en termes de performance. Cette question de l'évaluation du leadership posée par un professeur de Harvard à l'historien français Cohen (2013) en dit long sur le présupposé objectiviste de cette notion : *« ce point de vue est aussi le signe d'une défaite, celle de l'histoire dans sa capacité à historiciser un phénomène qui n'a pas cessé de croître en importance aux États-Unis et ailleurs et qui n'est pas le leadership lui-même mais l'intérêt qui lui est porté »* (Cohen, 2013, p. 67). La possibilité de développer ou non un leader, comme on pourrait développer telle ou telle compétence de gestion, se pose de manière cruciale dans les organisations contemporaines. Bennis⁹

⁸ Voir étude du BCG, consultée le 6 janvier 2015 :

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/

⁹ Cet auteur a dressé le premier un parallèle entre le développement psychologique et le développement du leadership.

(2009) est l'auteur de cette phrase connue dans le champ du leadership : « *On ne naît pas leader, on le devient* » ; pour lui, devenir leader consiste à être de plus en plus soi-même : « *nous devons devenir la personne que nous sommes capables de devenir et prendre plaisir à ce processus* ». Si cela est vrai, quel est ce processus permettant de devenir leader ?

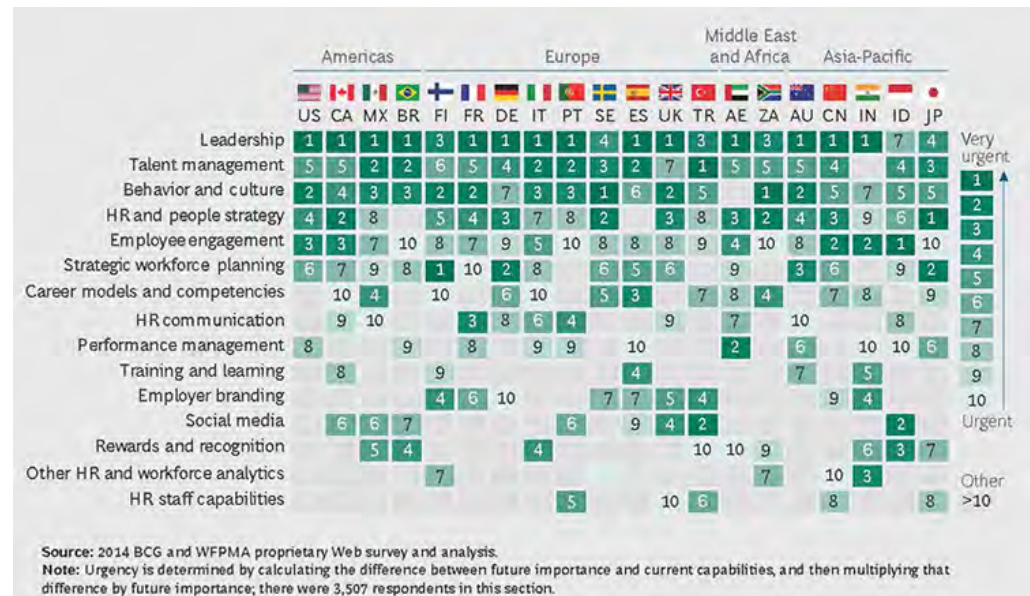


Tableau 1-1 : Classement des sujets RH en termes d'urgence par pays

Problématisation

Sachant qu'il n'existe pas de critères de mesure ou d'indicateurs objectifs pour déterminer si une personne est un leader ou non (DeRue *et al.*, 2009), le développement du leader(ship) repose obligatoirement sur une ambiguïté. La demande initiale des organisations envers les prestataires de ces programmes nous renseigne sur leur intention et leur stratégie : il est souvent attendu qu'ils développent le potentiel du leader, sa stature, ou son influence. Les managers stratégiques, les « hauts potentiels » ou les managers seniors sont des profils particulièrement concernés par ces programmes, car ils relaient la stratégie globale de l'entreprise, mais doivent aussi l'adapter à leur périmètre d'action ; c'est pourquoi il est attendu qu'ils puissent avoir du leadership afin de promouvoir cette stratégie.

Mais que signifie dans ce contexte être leader, ou avoir du leadership ? La réponse à cette question par un directeur d'une Université d'Entreprise, interrogé dans le cadre de cette étude, est significative : « *si on prend la racine du mot "managing", c'est "gérer", c'est se débrouiller. "Lead" c'est "montrer devant", ce n'est pas pareil ! Donc, se pose d'emblée, dans la définition même de ce que c'est, la réponse impossible. Il n'y a pas de miracle, il n'y a pas de technique, pas de... ; il y a une part de mystère, mais il n'y a pas de miracle à trouver son propre leadership et la manière d'embarquer l'organisation* »

(entretien avec un directeur d'Université d'Entreprise, février 2015). Le leadership aurait donc une part de mystère : est-il possible de le percer ?

L'étymologie du leadership

Un travail sur l'étymologie des termes *leader* et *leadership*, à partir du *Dictionnaire historique de la langue française* (Rey, 1992) établit un rapport intéressant entre eux. Le mot anglais *leader* « celui qui mène, dirige, conduit », attesté depuis le Moyen Âge, est dérivé de *to lead* « conduire ». Or ce verbe se retrouve en néerlandais (*leiden*), en allemand (*leiten*), en suédois (*leda*), et en danois (*lede*) : tous ces mots sont issus d'un verbe germanique dérivé désignant le chemin, le convoi. Notre premier constat est que si on peut assimiler le leader à une fonction de conduite des hommes, on ne retrouve pas dans sa racine une notion de qualité spéciale, mais plutôt la notion d'un chemin, d'une situation évolutive : on pourrait assimiler le leader à celui qui prend en charge un processus de conduite des hommes vers une finalité, une direction.

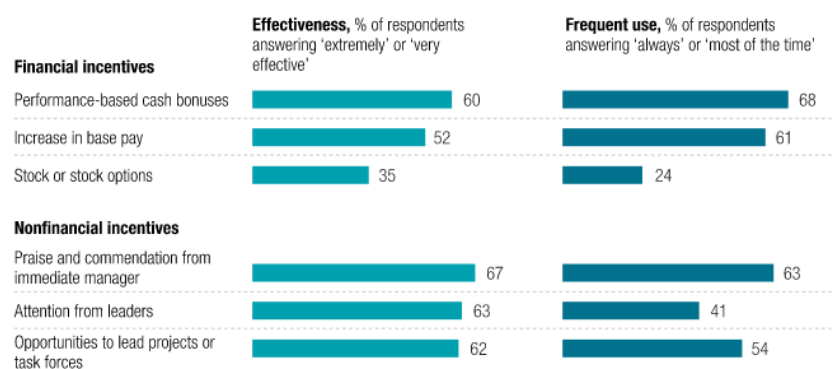
Étendons cet exercice à l'histoire du terme *leadership*. Le suffixe *-ship*, indique « l'état, la condition », apparenté à la racine germanique *skap* (« créer, façonner »), que l'on retrouve d'après Rey (1992) dans l'anglais *to shape* « former, façonner ». Par déduction logique, on pourrait dire que *le leadership est le processus de formation et de façonnage de la personne lui permettant d'être leader*. Ce travail étymologique permet tout au moins de concentrer notre attention, non pas sur les qualités du leader, mais sur deux processus qui se confondent : celui du leader qui conduit les personnes selon un sens, une finalité, et celui permettant d'aboutir à la condition de leader. Se pose alors une première question : par quel processus, une personne, engagée dans la conduite d'autres personnes vers une finalité, est-il façonné dans une condition ou une identité de leader ? Nous verrons, tout au long de notre recherche, que ces deux dynamiques, c'est-à-dire exercer le leadership et le processus amenant à « être leader », ne font en réalité qu'une.

Développer son leadership, c'est développer une identité d'engagé

Nous avons pu constater, à travers la lecture de réponses à des appels d'offre d'entreprises du CAC 40¹⁰ une demande croissante de la part des DRH d'orienter le développement du potentiel des leaders afin qu'ils soient plus engagés et qu'ils entraînent leurs collaborateurs. L'un d'entre eux nous expliquait : « Pour moi, développer un leader ou faire en sorte qu'il s'engage,

¹⁰ Ces réponses à appels d'offre nous ont été confiées par le cabinet partenaire de cette recherche, dans le respect de leur confidentialité.

c'est pareil »¹¹. De fait, les organisations constatent que le contrat de travail et les incitations financières dont bénéficient leurs leaders (dirigeants, managers stratégiques et « *hauts potentiels* ») ne suffisent pas à insuffler l'engagement attendu envers l'organisation, le travail, ou envers leur équipe. C'est ce que montre l'étude McKinsey¹² (Figure 1 : Efficacité des incitations financières et non financières pour l'engagement), qui souligne que les trois incitations non-financières que sont la reconnaissance du supérieur hiérarchique, l'attention manifestée par les leaders, et l'opportunité de s'engager dans la conduite de projets ou d'équipes sont des critères de motivation et d'engagement plus efficaces que les incitations financières traditionnelles ; mais ces comportements nécessitent un engagement important des leaders, notamment en termes de temps. Or cet engagement et cette attention est de plus en plus problématique, alors que tout se passe comme si « *le management avait déserté la scène du travail* » (Detchessahar, 2011, p. 65), dans un contexte de « *triple crise du sens, de la reconnaissance et de l'autorité que l'on constate dans bon nombre de nos organisations* » (p. 78).



Source: June 2009 McKinsey global survey of 1,047 executives, managers, and employees from a range of sectors

Figure 1 : Efficacité des incitations financières et non financières pour l'engagement

Les organisations financiarisées (Gomez, 2013) qui ont survalorisé la logique financière et contractuelle pour « donner des garanties » à l'engagement des salariés, sont aujourd'hui obligées de corriger les conséquences néfastes¹³ de cette survalorisation. « *Le plus grand défi à*

¹¹ Réaction du DRH Groupe d'une des entreprises de notre enquête, suite à notre présentation des objectifs de cette recherche.

¹² Consultée le 15 juillet 2015 : http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money

¹³ "Nonfinancial ways to motivate people, on the whole, require more time and commitment from senior managers. The lack of interaction between managers and their people creates a highly damaging void that saps employee engagement" (étude McKinsey présentée plus haut).

relever aujourd'hui est celui de l'engagement des collaborateurs durant la période de trois ans qui s'ouvre. Ils doivent savoir pourquoi ils exercent le métier de banquier et pourquoi ils l'exercent au sein de la Banque Alpha » : cette communication du PDG de la Banque Alpha¹⁴ en mars 2013, présentée en introduction d'un programme de développement du leadership, souligne le fait que, si les incitations financières ne suffisent plus pour motiver et engager les collaborateurs, il y aurait « urgence » pour les organisations à « développer » leurs leaders pour qu'ils s'engagent et engagent leurs collaborateurs.

En effet, le succès de ces programmes de développement du leadership serait lié au fait qu'ils sont perçus comme un remède au manque d'engagement des collaborateurs (van Dierendonck & Nuijten, 2011). D'après Cristol (2011), il se joue essentiellement à travers ces programmes un enjeu relationnel entre les managers et l'organisation : ils visent en effet à renforcer d'une part « *un mélange d'attitudes et de comportements qui s'exprime comme une identification et un engagement dans une organisation* », et d'autre part « *une reconnaissance mutuelle qui préside aux engagements réciproques* » (2011, 168). Alors qu'on pourrait croire que le développement du leadership consiste à communiquer des pratiques d'amélioration de la performance ou à acquérir des compétences, il permettrait en fait de faire émerger ou faire exprimer un *engagement* en référence à une identité de leader. Il consisterait pour partie au « *développement d'une identité de leader en référence à soi-même, dans une visée de dépassement de soi dans un premier temps, puis d'aide au dépassement des autres dans un deuxième temps* » (2011, p. 122).

C'est au développement de cette identité de leader en vue d'un dépassement ou d'un don de soi que nous nous intéressons particulièrement.

Avoir une identité de leader, c'est s'engager envers un projet et entraîner ses partenaires

L'exploration de l'identité de leader nous impose de saisir ce qu'est « être un leader », ou plus précisément se reconnaître et être reconnu *comme ayant posé un ou plusieurs actes de leadership*. Certains auteurs vont mettre en avant le rôle de la performance ou des compétences pour obtenir des résultats attribués au leadership, comme pour le *skills Leadership Model*¹⁵ de Mumford *et al.* (2000), largement utilisé ; mais le fait d'obtenir des résultats par le biais des compétences n'explique pas totalement comment le leader a su entraîner avec lui une communauté ou une équipe. Plus généralement, la plupart des théories du leadership présupposent qu'un leader est celui qui

¹⁴ Nom fictif donné à une des banques dans laquelle nous avons conduit notre enquête.

¹⁵ Les compétences du leader sont, d'après ce modèle, au nombre de trois : la capacité à résoudre des problèmes, le jugement social, la connaissance.

influence les autres pour qu'ils le suivent dans une direction qu'il définit (Northouse, 2007) ; mais cette capacité d'influence est encore insuffisamment définie dans ses contours (Miller & Sardais, 2011), au point de demeurer la « boîte noire du leadership ».

Notre revue de littérature présentée dans les premiers chapitres nous permettra d'ouvrir une autre voie de conceptualisation du leadership vu comme une dynamique à double sens, centrée sur l'*engagement*. D'un côté, le leader exprimerait son engagement au nom d'une conviction, d'une promesse d'atteinte d'un objectif commun, que l'on appelle souvent la *vision*, et l'incarnerait dans ses actes. Cette vision est fortement nourrie de l'identité du leader, à tel point que l'on ne peut parfois plus faire la distinction entre la vision du leader et l'identité du leader lui-même¹⁶. De l'autre, le leadership aurait lieu si le collaborateur adoptait la vision du leader et décidait de s'engager envers elle : se produirait ainsi un lien d'engagement entre leader et suiveur, qui serait central dans le phénomène du leadership. Le leader serait reconnu comme quelqu'un ayant des convictions suffisamment fortes pour paraître fortement engagé : son identité de leader serait reconnue quand il susciterait l'engagement des collaborateurs à sa suite, faisant d'eux des *suiveurs*¹⁷.

Etre engagé c'est s'adonner à un projet

Si ces hypothèses se confirment, il nous faudra réaliser un détour par le concept d'engagement. Or, selon Klein *et al.* (2014; 2012), l'engagement est « *un lien psychologique reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité envers une cible* ». Il s'agirait donc d'un lien qui pousse à se dévouer, à se donner, à « *s'adonner* » (Alter, 2009) envers une cible : s'engager est littéralement *se donner en gage, ou donner un gage de soi*. La littérature sur le don montre aussi que cette volonté de se dévouer ou de s'engager se manifeste dans des actes concrets ou symboliques de don, qui véhiculent l'identité du donateur, comme l'a montré Mauss (1925). A sa suite, les théories et les recherches sur le don en entreprise permettent de saisir ce qui explique l'engagement des acteurs les uns envers les autres, au-delà des facteurs purement psychologiques ou organisationnels (Alter, 2012; Caillé, 2000; Dumond, 2010; Pihel, 2010). Différentes formes de don se concrétisent par différents moyens : cadeaux, temps, énergie, service rendu, soutien, mentorat, etc. Ils véhiculent une partie de l'identité du donateur (Godbout, 2007), soit un *don de soi*.

¹⁶ Par exemple, l'identité des grands leaders, tels que Martin Luther King, Gandhi, ou Steve Jobs, n'est-elle pas indissociable de leur vision (« I have a dream » de MLK, la "lutte non violente" de Gandhi ou "l'ordinateur comme une extension de l'être humain" de Jobs) ?

¹⁷ Traduction imparfaite du terme anglosaxon « *followers* » exprimant la communauté de personnes que le leader entraîne avec lui. Certains auteurs utiliseront plutôt le terme de *collaborateurs* ou de *partenaires*.

Ce qui est intéressant dans le phénomène du don, et pertinent pour notre objet de recherche, c'est à la fois sa connexion avec l'identité du donateur et sa capacité à générer d'autres actes de don : le donateur tente en effet de faire reconnaître son identité à travers ses actes de don, et de reconnaître l'identité du donataire (Godbout, 2013) ; ce dernier s'il répond, perpétue la chaîne des dons. Ce phénomène permet ainsi une reconnaissance des identités mutuelles. Appliqué au processus du leadership, le don permettrait au leader de manifester son engagement en actes, qui sont signés à la fois de son identité et du projet qu'il porte. Ces actes de don, s'ils atteignaient leur cible, attesteraient alors de son identité de leader ; et *à force de donner*, cette identité se développerait : le leader se reconnaîtrait alors comme donateur, et serait reconnu comme tel par ses partenaires. Il serait même probable que le leader ait d'abord été le récipiendaire de ce processus : il aurait d'abord reçu, notamment d'autres leaders, avant de développer sa capacité à donner.

Cette perspective, qui trouve trace dans la littérature, est différente, voire contradictoire avec d'autres perspectives dominantes et mettant en valeur la capacité à influencer du leader et à tirer profit de l'investissement d'autrui. On peut tout au moins considérer que le leader est plutôt vu, par les théories libérales néoclassiques de l'organisation, comme un opportuniste, qui prend (Alter, 2009), organise et optimise la force de travail d'autrui, au risque de ne pas voir qu'il doit aussi recevoir et donner pour être reconnu comme leader. D'autres études récentes, apparues depuis le démarrage de cette recherche, montrent la capacité qu'a un manager ou un leader à donner et à susciter le don chez autrui (Caillé & Grésy, 2014; Grant, 2013). Dumond (2011) a montré qu'un dirigeant d'établissement de santé a le désir de laisser son empreinte dans l'organisation, à travers des transactions mais aussi des actes de don. Toutefois, il reste encore à étudier le lien éventuel entre cette pratique de don et la reconnaissance pour soi-même et par autrui d'une identité de leader ; autrement dit, il s'agit de savoir si une personne exerçant du leadership est susceptible de donner et même de recevoir, mais aussi et surtout de savoir comment la pratique du don a pu contribuer à développer, à reconnaître et faire reconnaître une identité de leader. Ceci nous amène à poser la question de recherche suivante :

Alors que le leader est principalement défini à partir de ses capacités individuelles d'influence, comment la logique du don participe-t-elle au développement d'une identité de leader ?

Notre proposition de thèse est que le don pratiqué en vue d'un projet collectif, et reconnu, contribue au développement d'une identité de leader ; nous n'excluons pas non plus le fait que les dons reçus par le leader, à travers l'histoire de vie, aient pu contribuer à construire son identité. Autrement dit, les dons reçus, offerts, et reconnus forgeraient l'identité et un leader s'engagerait en donnant à voir son identité à travers des actes de don : temps passé, sacrifices consentis, conseils, témoignages, idées... Le développement

du leader(ship)¹⁸ consisterait donc à construire une identité de leader, notamment par le biais de la logique du don.

Objectifs théoriques, empiriques et pratiques de notre recherche

Pertinence pratique de la question de recherche

Cette recherche vise à ouvrir des perspectives nouvelles sur le rôle de la formation au leadership. S'il s'avère en effet que les dons sont des éléments déterminants pour cristalliser l'engagement des leaders, la question se pose de la « formation au leadership », sachant qu'on ne peut obliger à donner et que le dévoiement de cette logique du don risque d'instrumentaliser les personnes, rendant inefficace cette même logique.

En revanche, il serait sans doute possible de conduire les futurs leaders à *prendre conscience* du fait que cette logique du don fait partie de leur identité de leader, qu'elle constitue une condition nécessaire à leur engagement, mais aussi à l'engagement de leurs partenaires. Cela ouvrirait ainsi des perspectives nouvelles sur la manière de concevoir et de réaliser des formations à la prise de responsabilité des managers et au développement du leadership, en tenant compte de ces logiques de don qui sont à l'œuvre.

Pertinence scientifique de la question de recherche

Si le leadership est exploré par les chercheurs depuis le début du XX^{ème} siècle, le développement du leadership est en revanche un champ de recherche récent. En effet, l'étude scientifique du leadership s'est plus concentrée sur ses effets que sur son développement (DeRue & Myers, 2013). Day *et al.* (2014) situent l'émergence de la recherche sur le développement du leadership à partir de la fin du XX^{ème} siècle. Le développement du leadership fait référence à « *la construction d'engagements et de relations interpersonnelles nécessaires à ce processus, dans un contexte social donné* » (DeRue & Myers, 2013, p. 3). En ce sens, DeRue et Ashford (2010) ont montré qu'une identité de leader, nécessaire à l'exercice du leadership, se construisait par le jeu de l'engagement et de la reconnaissance mutuelle entre le leader et ses collaborateurs. Forts de ces avancées, nous pouvons cependant constater qu'il manque une théorie intégrative capable d'expliquer comment précisément ces relations d'engagement et de reconnaissance mutuelle participent au développement d'une identité de leader. Notre recherche pourrait y contribuer, dans la mesure où le don, dans ses composantes identitaire (Frémeaux & Michelson, 2011; Godbout, 2013; Ide, 1997), relationnelle et sociale (Caillé & Grésy, 2014; Mauss, 1925) touche ces

¹⁸ La mise entre parenthèse de (ship) à la suite de leader a pour but de signifier cette double dynamique évoquée plus haut d'exercice du leadership et du processus amenant à être leader.

différentes réalités d'engagement et de reconnaissance. Par ailleurs, un des apports espéré de ce travail tient aussi à la méthode proposée de recherche sur les expériences de don dans le parcours de vie (voir plus loin), puisque le don a été peu ou prou étudié à partir du récit de vie et de l'identité narrative.

Objectif de la recherche

Cette recherche n'a pas pour objectif de définir une nouvelle théorie de l'identité ; elle ne vise pas non plus à évaluer si les leaders interrogés sont reconnus comme tels par leur entourage, ni si les programmes auxquels ils ont participé ont contribué au développement de leur leadership. En d'autres termes, elle ne vise pas à poser un diagnostic sur les capacités *effectives* de leadership des participants, ni sur les capacités *électives* des formations pour qu'ils soient reconnus comme leaders. L'objectif est en revanche de montrer comment la logique du don participe au « façonnage » ou au développement d'une identité de leader, à partir des représentations et des perceptions des leaders « en développement ».

Comme nous l'avons souligné plus haut, la littérature a déjà montré que le développement d'une identité de leader est un antécédent à l'exercice du leadership, et qu'un leader ou un manager était susceptible de donner, prendre et recevoir, dans le cadre de ses relations de travail ; mais il reste à découvrir le contenu spécifique du don d'un leader [en développement]¹⁹, ou comment ce don manifeste son identité et la construit en retour. En somme, il reste à découvrir le processus selon lequel un leader [en développement] donne et reçoit, en fonction d'un projet collectif relié à son identité, et ce faisant, se perçoit et est reconnu comme tel. L'objet de recherche concerne donc directement la subjectivité des leaders [en développement].

Approche méthodologique de la recherche

Terrain d'Etude

Pour atteindre cet objectif de recherche, le choix du terrain s'est porté vers des participants à des programmes de développement du leadership, pour au moins deux raisons : la première est que ce public est révélateur de ce phénomène sociétal du développement du leadership, ainsi que des attentes de l'organisation ; la deuxième est que ces programmes invitent les participants au questionnement sur leur identité de leader, questionnement dont le recueil sera ainsi facilité pour les entretiens individuels. Il faut préciser à ce stade que les participants à ces programmes ne sont pas obligatoirement des leaders établis, ou évalués comme ayant du leadership ; d'ailleurs, dans

¹⁹ Cette insertion de [en développement] a pour but de souligner le fait que l'étude ne concerne pas des leaders reconnus ou établis, mais des managers appelés à développer leur leadership.

certains cas, ils participent à ces programmes car leur supérieur hiérarchique estime qu'ils ont besoin d'améliorer leur « capacité de leadership ». Malgré cela, il nous a paru intéressant de capter dans ce cadre²⁰ comment ce questionnement sur l'identité de leader s'opère, comment il est conceptualisé, selon quelles représentations, et à partir de quelles expériences.

L'enquête, les entretiens et l'analyse

Nous nous sommes appuyé pour cette étude sur l'expérience et les possibilités de terrain offertes par le cabinet international de coaching Turningpoint : afin d'assurer l'*actionnabilité des savoirs* (Avenier, 2009), le choix de la question de recherche et de la méthodologie s'est fait en collaboration avec ce cabinet. Ainsi, nous avons commencé par une démarche exploratoire de septembre 2013 à mai 2014, consistant à observer quatre programmes de développement de deux grandes banques, d'un cabinet international de conseil, et d'un industriel de l'énergie : nous avons pu conduire durant ces séminaires une quinzaine d'entretiens exploratoires. Après plusieurs tentatives infructueuses, nous avons pu obtenir l'accord de deux entreprises du CAC 40 de secteurs différents, à savoir la banque et l'industrie de l'énergie, pour poursuivre l'enquête par des entretiens individuels avec leurs participants. Nous avons aussi pu mieux connaître leurs stratégies de développement du leadership à travers quatre entretiens avec leurs responsables RH des Universités d'Entreprise.

La démarche exploratoire, confrontée à la revue de littérature, nous a permis de préparer la méthodologie d'entretien pour la deuxième phase de l'enquête, qui s'est déroulée d'avril 2014 à novembre 2014, soit entre trois et six mois après le séminaire, ceci afin de bénéficier d'une prise de recul des participants vis-à-vis de ce séminaire. S'appuyant sur différentes recherches sur le développement de l'identité de leader (Shamir & Eilam, 2005), nous avons utilisé la méthode biographique selon Bertaux (2010) et Rouleau (2003) afin d'identifier les expériences, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, ayant forgé une identité de leader. Nous avons ainsi pu réaliser vingt-sept entretiens biographiques d'une durée moyenne d'une heure quarante-cinq. L'enquête s'est clôturée en février 2015.

Nous avons ensuite opéré trois types d'analyse différents et complémentaires. Nous avons commencé par le codage des entretiens, selon l'approche par *catégories conceptualisantes* (Paillé & Mucchielli, 2010), pour

²⁰ Notons ici, comme nous le montrerons plus loin (Cf. chapitre 4 et 5), que la pression exercée par l'organisation sur ce public est telle qu'il a été difficile de prendre un peu de leur temps pour un entretien, et encore plus de solliciter leurs collaborateurs pour cette étude. Toutefois, nous avons pu interviewer par téléphone quelques anciens collaborateurs des participants, à titre de population témoin et de vérification des catégories (voir deuxième partie).

faire apparaître les principales dimensions et catégories à l'œuvre. Afin de contourner les risques de subjectivité du chercheur, nous avons en parallèle réalisé une *analyse statistique des données textuelles*, faisant ressortir les classes de discours présents dans le corpus ; ceci nous a permis de confirmer les principales dimensions issues du codage manuel. Pour finir, nous avons réalisé une relecture phénoménologique des récits (Paillé & Mucchielli, 2010) afin de repérer les récurrences et les enchaînements de causalité dans les récits biographiques (Bertaux, 2010; Rouleau, 2003) : ces récurrences et enchaînements sont articulés dans le modèle explicatif final.

Plan de la thèse

Sans opter pour une approche hypothético-déductive pure, nous avons commencé notre étude en première partie par une revue de littérature sur le leadership (chapitre 1). Nous avons réalisé une revue des principales théories du leadership pour répondre à une première question : qu'est-ce que le leadership ? Puis nous avons essayé de rassembler les réponses de la littérature à la question connexe : comment le leadership se développe-t-il ? En synthèse de ces deux questions, nous avons proposé une conceptualisation de l'exercice du leadership et de son développement à partir du concept d'*engagement*. Le chapitre 2 propose une recension des écrits sur l'engagement organisationnel pour en déduire qu'il s'agit en réalité d'un dévouement (Klein *et al.*, 2014; Klein *et al.*, 2012) ou d'un « *adonnement* » (Alter, 2009) pour un projet collectif. En conséquence logique, si le leader développe son identité en s'engageant, et que l'engagement dans une organisation suppose l'exercice du don, celui-ci devrait participer au développement d'une identité de leader : c'est cette conséquence logique que nous proposons au chapitre 3 sous la forme de propositions théoriques, articulées autour d'un modèle théorique. Le chapitre 4 pose la question de l'étude du don selon l'objectif et le contexte de cette recherche ; il explique ensuite pourquoi la méthode biographique nous paraît répondre pertinemment à cette question. Enfin, ce chapitre 4 présente les méthodes d'analyse choisies.

La deuxième partie présente notre démarche empirique : le chapitre 5 montre comment les responsables RH conçoivent la stratégie de développement du leadership et comment les séminaires invitent à une introspection et un questionnement sur son identité de leader. Le chapitre 6 a pour objectif de présenter les grandes dimensions des récits biographiques, à travers les deux méthodes complémentaires évoquées plus haut, à savoir l'*analyse statistique des données textuelles* et le *codage par catégories conceptualisantes*. Les chapitres 7, 8 et 9 définissent et illustrent à partir de verbatims chacune de ces catégories : le chapitre 7 concerne les catégories liées aux antécédents, au contexte et aux pratiques passées du don conduisant à l'intériorisation du leadership ; le chapitre 8 présente les catégories liées justement à cette intériorisation du leadership et au projet à visée commune du leader, ainsi qu'à la perception de son engagement ; le

chapitre 9 définit et illustre les catégories liées à la pratique actuelle du don, à la réciprocité et à la reconnaissance de ces dons et de l'identité de leader.

La troisième partie a pour but de suggérer un modèle explicatif du processus d'identification du leader selon la logique du don. Pour ce faire, le chapitre 10 sélectionne et présente dix récits caractéristiques des dix dimensions centrales de ce processus, afin de montrer comment elles s'articulent. Cette articulation est présentée au chapitre 11 sous la forme d'un modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader. Enfin, la conclusion générale visera à montrer les implications théoriques et managériales de ce travail, ainsi que ses limites, afin d'en titrer d'autres futures pistes de recherche.

Partie 1 : Analyse théorique du leadership et du leader, qui donne pour s'engager et engager

Introduction à la première partie

L'objectif de cette première partie est de faire des propositions théoriques et méthodologiques visant à mettre en lumière les relations entre la logique du don et le développement d'une identité de leader. Ces propositions nous permettront de préparer la démarche empirique présentée dans la deuxième partie. Le premier chapitre parcourt les théories du leadership et de son développement, pour proposer une première approche théorique du processus de développement du leadership centré sur l'engagement ; l'engagement dans le cadre de la relation de travail sera étudié au chapitre 2, pour en proposer une lecture à travers la logique du don. Ceci nous permettra au chapitre 3 de concevoir des propositions théoriques sur la logique du don dans le développement du leadership. Le chapitre 4 détaillera la démarche méthodologique de cette recherche.

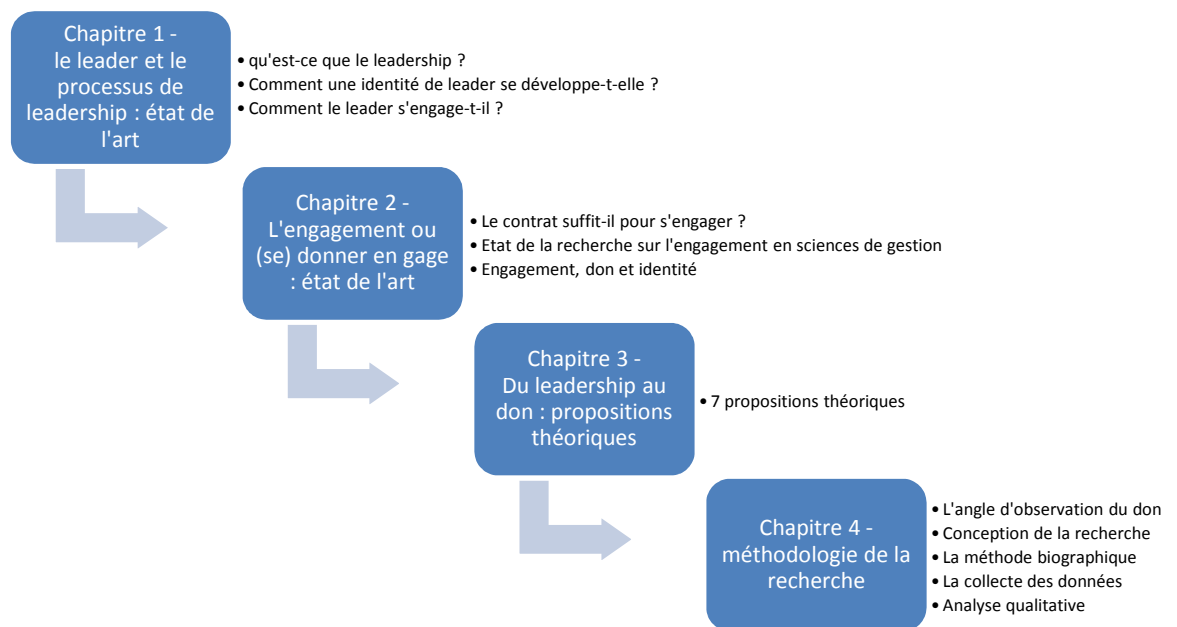


Figure 2 : Plan de la première partie

Chapitre 1

Le leader et le processus de leadership : état de l'art

Résumé du premier chapitre

Nous étudions dans ce chapitre le leadership dans sa double dynamique de conduite d'un groupe humain dans une direction et de construction de l'identité du leader. Les théories du leadership se sont tour à tour intéressées, selon Bass & Bass (2008), à (1) à la personne du leader, à son comportement, (2) à l'importance du contexte, (3) au processus d'interaction entre le *leader* et ses partenaires, et enfin (4) aux effets de son action. Nous avons décelé à travers ce parcours théorique que le leadership comme processus impliquait nécessairement un engagement du leader pour des convictions, pour une vision nourrie de son identité, engagement qui se manifeste dans des actes concrets, et qui suscite l'engagement réciproque des partenaires. Ainsi, le leadership serait un processus selon lequel une personne s'engage concrètement dans le partage de ses convictions sur une promesse à accomplir, et qui suscite en retour l'engagement d'une autre personne.

Pourtant, ces théories se réfèrent sans réel fondement à la notion d'influence, ce qui induit une limite. En effet, cette notion fait appel à d'autres notions que celle de leadership. La source du leadership peut certainement être découverte du côté des caractéristiques de la personne (charisme, compétences, style, etc.), mais ce qui caractériserait le leader serait sa conviction, son projet pour lequel il s'engage dans un acte de leadership, pour lequel il veut donner une part de lui-même. Nous parlerons dans les chapitres suivants de ses ressources, de ce qui le nourrit ou l'a nourri dans le passé, car il ne s'engage pas dans un acte de leadership à partir de rien, mais à partir de sa personne, de son identité.

Cet engagement transmet une part de l'identité du leader, mais il touche aussi celle du receveur, en l'occurrence le partenaire. Cet échange touchant les identités conduit à faire mûrir la relation avec le suiveur, comme l'a démontré la théorie LMX, c'est-à-dire à produire un engagement mutuel. Nous présentons à la fin du chapitre une suggestion de processus intégrant ces conclusions : nous verrons au chapitre suivant que les théories du don peuvent éclairer la construction de cette relation.

Introduction au premier chapitre : trois questions sur le leadership

La première question qui se pose en démarrant cette recherche est : qu'est-ce que le leadership ?

“There are almost as many definitions of leadership as those who have attempted to define the concept” (Stogdill, 1959).

Cette affirmation d'un des premiers chercheurs académiques sur le sujet montre que, comme pour de nombreux concepts en sciences humaines, un des premiers exercices de la recherche en leadership a consisté, et consiste encore aujourd'hui, à tenter de le définir. Le simple recours à l'étymologie, présenté en introduction de cette étude, a mis en lumière une double dynamique que contient le concept, à savoir la conduite d'un groupe humain dans une direction voulue par le leader, et le processus conduisant à cette condition de « conducteur » ; c'est pourquoi étudier le leadership consiste à s'intéresser à l'exercice de conduite de ce groupe humain, mais aussi à s'intéresser au processus de développement, permettant cet exercice. Après avoir présenté quelques sources historiques, la section 1 passera en revue les principales théories du leadership, afin d'informer le lecteur du contexte historique dans lequel la recherche sur le leadership s'est construite. La deuxième question revient à se demander : comment une identité de leader se développe-t-elle ? C'est à cette question que tentera de répondre la section 2. Enfin, si exercer le leadership suppose de développer une identité de leader la section 3 visera à répondre à la question : comment le leader s'engage-t-il ? A titre de synthèse et d'hypothèse, nous proposerons une conceptualisation du leadership à partir de l'engagement, qui explique bien cette double dynamique : exercer le leadership suppose en effet de s'engager dans la conduite d'autrui, mais cela suppose aussi au préalable d'être engagé, en fonction d'une histoire, d'une identité qui se construit dans le temps. Le leader ne fait pas que s'engager dans des actes de gestion extérieurs à lui-même : il s'engage lui-même, en fonction de qui il est, de son histoire, de son identité.

1.1 Qu'est-ce que le leader(ship) ?

Au sein des sciences de gestion, les théories du leadership occupent une place importante, tout en ayant des fondements théoriques larges (psychologiques, philosophiques, sociologiques...), mais aussi flous ou contradictoires : au vue de la nature complexe du leadership, aucune définition générale ne fait consensus dans la communauté scientifique ; il est d'ailleurs peut-être illusoire de chercher une telle définition. Bass (2008), dans son manuel sur le leadership, mis à jour de manière cumulative, considère que le phénomène s'intéresse (1) à la personne du leader, à son comportement, (2) à l'importance du contexte, (3) au processus d'interaction entre le *leader* et ses *followers*²¹, et enfin (4) aux effets de son action. Ces quatre perspectives correspondent aux quatre premières sous-sections de cette section. Nous nous demanderons s'il est possible d'analyser le leadership en intégrant toutes ces composantes. En effet, il est difficile de restreindre l'analyse de ce que serait un leader à un champ réduit, tant elle touche à la complexité humaine. Pourtant, le leadership fait bonne figure dans les manuels de management, à tel point que le leader viendrait au secours du manager, considéré comme trop enfermé par ses pratiques gestionnaires. Comme l'évoque Bass (1985) dans son autre ouvrage au titre évocateur²², le leadership semble être considéré comme un "au-delà" du management, ce dernier s'attachant à gérer les obligations contractuelles, à résoudre les problèmes et à atteindre les objectifs.

1.1.1 L'idéaltype du leader²³

a) Les origines américaines du leadership

Si le terme *leader* est ancien dans la langue anglaise, on ne voit en revanche apparaître le terme *leadership* qu'à la fin du XIX^{ème} siècle aux USA. Cohen (2013) situe sa conceptualisation au sein de l'Université de Harvard. Il identifie, en filigrane et à travers les discours de l'époque, que le concept de *leadership* est en forte résonance avec « une représentation de l'histoire américaine comme l'œuvre d'hommes libres et ensuite au rôle de l'Amérique, c'est-à-dire au leadership états-unien » (2013, p. 349). Ainsi, l'Amérique aurait été fondée par ses pionniers qui sont en fait des « leaders ». Selon l'auteur, le

²¹ Le terme *followers* désigne les personnes qui suivent le leader dans le cadre du processus spécifique du leadership. Nous le traduirons littéralement par *suiveurs* dans un premier temps.

²² Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations* (Free Press: New York).

²³ Cette section s'appuie sur deux travaux de synthèse sur les théories du leadership. Le premier a analysé la présence des principales théories dans la revue renommée du *Leadership quarterly* : 1) Antonakis, J. & Day, D. V. (2012) *The Nature of Leadership*, SAGE Publications, Inc. Le deuxième est systématiquement cité dans les bibliographies récentes : 2) (Northouse, 2007)

leadership est porteur, dès son origine, de valeurs positives²⁴, déclarées comme proprement américaines. Cohen relève aussi l'ambition de cette mouvance, dès sa création, de s'étendre à tous les niveaux des relations sociales²⁵.

Le vibrant discours aux étudiants de Harvard d'un évêque épiscopalien de l'époque, nommé Charles Henry Brent, nous paraît très représentatif de cette aura du leader : « *un leader est quelqu'un qui va devant, qui se tient en avant de la foule sans s'en détacher, mais l'influençant de manière à l'attacher à sa propre identité idéale* ». Le processus ressemble à « *une métempsychose par laquelle un leader devient une foule et fait devenir la foule comme lui-même* »²⁶.

A travers ces exemples, Cohen identifie les deux tendances toujours présentes dans le discours sur le leadership : d'un côté une volonté de lui apporter un crédit scientifique pour mieux sélectionner ou former les leaders, de l'autre, un discours de mobilisation morale, pour conformer les leaders à ce que la société estime juste moralement, à commencer par l'approche par les traits.

b) *L'approche par les traits*

Au cours du XX^{ième} siècle, de nombreuses recherches ont été réalisées pour identifier et délimiter ce qui caractérise un leader. Une première approche a tenté d'isoler les grands traits de caractère des « leaders nés » que ce soit à partir du charisme, de l'autorité, des vertus, des qualités morales, des traits psychologiques... L'approche par les traits est intuitive, et correspond à ce que le commun des mortels imagine quand on parle des leaders : ils seraient des gens spéciaux, avec des dons particuliers pour faire des choses extraordinaires ; ils possèderaient des traits de personnalité particuliers.

La littérature américaine fait maintes fois référence à un texte de psychologie du Leadership, écrit en 1904 par Lewis Terman²⁷, futur inventeur

²⁴ En effet, l'équivalent latin de l'autorité a une connotation moins positive – on imagine moins facilement des programmes de « développement de l'autorité » - et un excès d'autorité d'autorité devient l'autoritarisme ; il n'y a pas de mots pour signifier l'excès de leadership.

²⁵ « *Conçu de façon large, de sorte à inclure toutes les formes d'attraction et de répulsion, le leadership est le fait majeur de la vie sociale. Chaque membre de la société est et leader et suiveur, bien que de façon prédominante il soit plutôt l'un que l'autre. Le leadership est présent, consciemment ou inconsciemment, dans toutes les sortes de relations humaines* », Cohen, (2013: 414).

²⁶ Brent C.H., *Leadership*, New York, Longmans, Green & Co, p. 13-14, cité par Cohen, Y. (2013: 79)

²⁷ Terman, Lewis M. (1904), "A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership », *Pedagogical Seminar*, n°11, 413-451, cité par Cohen (2013, p. 76).

du test de QI (quotient intellectuel). Cette première étude inaugure l'influence sur le leadership de l'idéologie du grand homme. En effet, elle identifie les qualités de certains individus, choisis par les autres comme leur idéal : ils sont choisis comme leaders au sens où ils possèdent quelque « trait vraiment admirable ».

Sans négliger la pertinence historique de ces différents modèles, nous en retenons le fait que l'identification des traits de personnalité des leaders ne permet pas de décrire précisément lesquels déterminent la reconnaissance de leur leadership, indépendamment du contexte et de ceux qui le désignent comme tel.

c) *L'approche par le style*

L'approche par le style met l'accent sur le comportement des leaders, sur ce qu'ils font et comment ils agissent. Il y a deux sortes de comportements : les comportements basés sur les tâches, et ceux sur la relation. Les premiers facilitent l'atteinte d'objectifs, les seconds aident les subordonnés à se sentir à l'aise dans leur rôle ou entre eux. La proposition centrale de l'approche par le style²⁸ est d'expliquer comment les leaders articulent ces deux types de comportements pour influencer leurs subordonnés dans leurs efforts pour atteindre un objectif.

Nous retenons de cette approche que, si la considération donnée par le leader à ses suiveurs les rend plus satisfaits, on pourrait en déduire qu'ils devraient être plus enclins à s'engager envers lui. Mais l'approche par le style ne permet pas d'établir ce lien.

d) *L'approche par les compétences*

Cette approche se centre également sur le leader, mais, contrairement à l'approche par les traits, elle se focalise sur des compétences et des capacités que l'on peut acquérir et développer ; cela induit que l'exercice du leadership supposerait de la connaissance et des capacités. Le *Leadership Skill Model* de Mumford *et al.* (2000), qui est le plus abouti, établit notamment que l'acquisition des compétences dépend de l'engagement du leader. Mais, de nombreuses compétences que l'approche traite sont directement liées à la personnalité, telles que les capacités cognitives, l'esprit critique, la motivation, etc... En somme, cette théorie est soit directement liée à la personnalité du leader, soit imprégnée de théories d'une autre nature que celle du leadership.

²⁸ Les recherches les plus représentatives sont celles de l'Université de l'Etat de l'Ohio et celle de l'Etat du Michigan.

Nous en déduisons que, si un leader a plus ou moins de compétences dans l'exercice de son activité, elles ne constituent pas un critère définitif pour qu'il soit reconnu comme tel.

e) *L'approche par le rôle du leader vs. celui du manager*

Il y a beaucoup de similarité entre les deux notions de leadership et de management, à tel point qu'elles sont souvent interchangeables. Par exemple, Mintzberg (2011) fait le choix de revenir à l'appellation de *manager*, lorsqu'il décrit des postures correspondant communément à celle du leader, afin de ne pas se laisser imprégner de l'engouement pour l'idéal du leadership.

Pour John P. Kotter²⁹ (2001), si le management doit gérer la complexité en *planifiant et budgétisant*, le leadership donne la *direction du changement* en développant une *vision du futur* et les stratégies pour l'accomplir. Si le management, pour réaliser ses plans, *organise et recrute* le personnel adéquat, le leadership *aligne* les équipes, c'est-à-dire qu'il communique la nouvelle direction prise à ceux qui seront capables de s'allier autour de cette vision et de s'engager à sa réalisation. Enfin, si le management assure la réalisation de ses plans par le *contrôle et la résolution de problème*, le leadership réalise une vision en *motivante et inspirante* : c'est-à-dire en « *maintenant les gens dans la bonne direction, malgré les freins majeurs au changement, en faisant appel aux besoins, valeurs et émotions humaines, qui sont certes basiques mais souvent inexploités* » (Kotter, 2001).

Nous constatons que dans le sens commun, par exemple à la lecture des commentaires sur Internet³⁰, le leadership a une connotation positive, quand le management demeure neutre, voire péjoratif.

Nous retenons de ces distinctions deux dimensions qui semblent nécessaires pour qu'un leader soit reconnu comme tel par ses suiveurs : la capacité à donner des signaux (vision, inspiration) qui vont pousser les suiveurs à s'engager, et la capacité à prendre en compte leurs besoins.

²⁹ Cet article, que la Harvard Business Review positionne comme un des dix meilleurs articles de la revue sur le leadership, a fait une synthèse de trente ans de recherches pour distinguer les caractéristiques du leadership par rapport au management. Cette synthèse est largement citée dans les manuels de leadership récents.

³⁰ Une rapide revue des discussions en ligne sur le sujet est très instructive. Nous avons pu nous inscrire à un forum de discussion en ligne de la Harvard Business Review, dont l'objectif était de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs qui différencient les leaders des managers ? Cette question a généré 2 200 commentaires (en date de mars 2013). Ce qui est frappant, c'est que pour environ 80 % des 200 dernières réponses analysées, le leader vient au secours du manager. Les facteurs évoqués correspondent de près aux distinctions faites par Kotter. Le leader est vraiment celui qui fait, dit, et montre, ce que ne peut faire, dire ni montrer le manager : la vision, l'inspiration, le dépassement, la motivation, etc. Revue en ligne consulté en mars 2013 : [<http://www.linkedin.com/groups/What-are-key-differentiators-that-3044917.S.163665584?>]

f) *Les approches psychologiques*

i. *L'approche psychodynamique*

L'approche psychodynamique, fondée sur la psychologie de Jung, est abondamment utilisée dans le développement du leadership ; elle consiste à conceptualiser l'exercice du leadership à partir de la personnalité du leader et de ses interlocuteurs. La personnalité est caractérisée par différentes tendances, qualités, modes de fonctionnement ; la liste de ces caractéristiques est évidemment large, mais les psychologues ont développé de nombreux questionnaires pour caractériser la personnalité d'un individu, comme le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator®)³¹. Contrairement à l'approche par les traits qui ne s'intéresse pas à la situation, l'approche psychodynamique considère que différents types de personnalité correspondent mieux à certaines activités, positions ou situations de leadership.

Les auteurs de cette approche, comme Zaleznik (1977), mettent l'accent sur le fait qu'un leader doit être conscient de sa propre personnalité ainsi que de celle des suiveurs. Cette personnalité se construit dans la petite enfance, à partir de l'image parentale, qui imprime une marque profonde influençant sa perception du leader. Dans sa croissance, notamment au moment de l'adolescence, l'individu va se déterminer et réagir aux différentes figures maternelle et paternelle de leadership. Certains vont s'accommoder ou se conformer à l'autorité, d'autres vont se rebeller. L'objectif principal poursuivi par l'approche psychodynamique, dans le cadre du leadership, est d'élever la conscience chez les leaders et suiveurs de leurs personnalités respectives et de leurs implications relationnelles et professionnelles, ceci afin d'améliorer la coopération (Northouse, 2007).

ii. *L'approche psychanalytique*

Un certain nombre d'auteurs sur le leadership se réfèrent à la psychanalyse freudienne pour mieux accompagner les leaders. Maccoby (2003)³² par exemple, suite à une recension sur les dirigeants dans de nombreuses organisations et cultures, détermine le type de personnalité le plus adapté à l'exercice du leadership, qui est le narcissique productif, surtout dans une situation de chaos, de crise ou de changement. Ce type de leader se caractérise par le fait qu'il a une claire vision de ce qui est à réaliser, et a la capacité de motiver les autres pour accepter cette vision et s'y engager.

³¹ Outil à la base d'autres outils contemporains, comme celui qui sera utilisé dans les séminaires observés : Cf. chapitre 5.

³² Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*, New York: Broadway.

En synthèse, les approches psychologiques du leadership, fortement présentes dans les programmes de formation, prennent en compte à la fois la personnalité du leader et celle de ses partenaires, ainsi que ses conséquences communicationnelles, mais elles s'interdisent de définir les facteurs psychologiques favorisant le leadership.

Résumé de la sous-section 1

Les premières recherches sur la personnalité du leader s'appuient sur la démarche scientifique pour accentuer un discours mobilisateur sur ce que devrait être un bon leader, selon le contexte culturel et historique dans lequel le phénomène est étudié. De plus, la définition du rôle, du style, ou des compétences du leader est utile d'un point de vue pédagogique pour aider les dirigeants à correspondre aux attentes de la société. Par ailleurs, mieux connaître sa personnalité peut aider le leader à mieux coopérer. Enfin si l'on peut retenir que le leader définit une vision et motive ses collaborateurs en répondant à leurs besoins, ces paramètres ne permettent pas de circonscrire ce qu'est le leadership et par quel moyen il est relié à un effet sur ses suiveurs, qu'il soit de l'ordre de la satisfaction ou de l'engagement.

1.1.2 Les théories prenant en compte le contexte

a) L'approche situationnelle

Cette approche est reconnue largement. Elle a été développée par Hersey et Blanchard de 1969 à 1993. Comme son nom l'indique, elle s'intéresse au leadership en situation. Les prémices de la théorie consistent à considérer que différentes situations nécessitent différents types de leadership. Selon cette perspective, être un leader efficace requiert qu'une personne sache adapter son style aux besoins des différentes situations.

Le modèle est à comprendre avec ses deux parties : les quatre styles de leadership d'un côté, et le niveau de développement des subordonnés de l'autre : leur niveau de développement fluctue dans le modèle en fonction du niveau de leurs compétences et de leur niveau d'engagement. Blanchard, l'auteur du modèle, reconnaît que celui-ci mériterait d'être validé par plus de démarches empiriques, en particulier pour évaluer comment le niveau d'engagement évolue.

Nous retenons de ce modèle plusieurs apports et limites. Tout d'abord, le leader doit agir en fonction de la situation, en l'occurrence celle de ses subordonnés : il est donc dépendant de sa relation avec ses subordonnés. Deuxièmement, le modèle suppose qu'il y a bien une relation à établir entre le style de leadership (orienté personne ou orienté tâche) et le niveau d'engagement des subordonnés, même s'il n'a pu démontrer la nature de cette relation.

b) *L'approche de la contingence*

D'autres travaux dans les années 1970 ont développé des recherches basées, non pas sur la personnalité (recherches dites « personnalistes »), mais sur le chef en relation avec une situation ou un groupe (recherches dites « situationnistes ») (Reuchlin, 1984, p. 423). L'approche par la contingence mesure l'adéquation entre les styles du leader et les variables de la situation.

Cette approche montre qu'il est impossible de qualifier le processus de leadership, et encore moins son efficacité, sans prendre en compte la situation. Celle-ci est notamment dictée par la position de pouvoir du leader sur ses subordonnés, en fonction de sa capacité à agir sur eux par des sanctions ou des incitations. Enfin, le modèle met pour la première fois en lumière l'aspect déterminant de la relation entre le leader et ses subordonnés.

c) *La théorie path—goal*

Cette théorie s'intéresse à la relation entre les styles du leader et les caractéristiques des subordonnés ainsi que l'organisation du travail. Elle dérive notamment de l'*expectancy theory* de Victor Vroom, qui a défini un modèle de la motivation cachée derrière la prise de décision. Cette théorie stipule qu'un subordonné sera motivé s'il pense qu'il est capable d'être performant dans son travail, s'il croit que son travail produira du résultat et que les récompenses qu'il pourra en tirer ont de la valeur.

L'intention initiale de House, l'auteur de la Path-goal theory, est de montrer que les dirigeants, pour être efficaces, doivent porter une attention particulière à l'environnement de travail de leurs subordonnés, afin de leur donner les moyens d'expérimenter par eux-mêmes une récompense à leur travail et une motivation intrinsèques (House, 1996, p. 326).

Nous déduisons de cette présentation qu'il y a tout d'abord une relation entre le comportement du leader et la motivation de ses subordonnés. Mais cette relation justifie d'être analysée de manière spécifique.

Résumé de la sous-section 2

Les théories que nous avons explorées dans cette section ont bien montré la nécessité, pour comprendre le processus du leadership, de prendre en compte la situation dans laquelle il s'exerce, ainsi que les personnes avec lesquelles le leader collabore. Il y a bien un rapport, un lien qui se tisse, entre les actes du leader, et le comportement des subordonnés. Ce comportement est évoqué, souvent de manière intuitive, sous l'angle de la satisfaction, de la motivation, ou même de l'engagement, mais sans approfondissement.

1.1.3 Le leader est en relation : la théorie Leader-Member Exchange (LMX)

a) Les premières études interactionnistes : la théorie VDL

Graen (Graen & Uhl-Bien, 1995), auteur principal de la méthode, reconnaît s'être appuyé sur une première théorie, nommée *Vertical Dyad Linkage* (VDL) *theory* (Dansereau *et al.*, 1975). Celle-ci a établi deux types de relations verticales : celles basées sur des responsabilités étendues et négociées (dites *extra-rôle*) et concernant un groupe de subordonnés nommé *in-group*, puis celles basées sur le contrat de travail formel (rôles définis), concernant le groupe nommé *out-group*. L'appartenance à l'un de ces groupes se fait en fonction de la volonté des subordonnés à étendre leur responsabilité, par une négociation avec leur leader. S'ils sont prêts à faire certaines activités au-delà du travail prescrit par la fiche de poste, ils entrent dans le *in-group*. En retour, le leader en fait plus pour les membres du *in-group*, et leur accorde du temps, sa confiance et sa considération, leur transmet plus d'information, etc. (Dansereau *et al.*, 1975).

Cet article fondateur de l'école relationnelle fait la différence entre le leadership et la supervision. Il établit cette distinction à partir de la latitude accordée par le supérieur au membre du groupe pour négocier les questions liées au travail : la possibilité de négociation induit une relation de leadership, tandis que l'absence de négociation induit une relation de supervision. Cette négociation implique un coût ("cost factors"), notamment en termes de temps. Plus cette latitude est donnée généreusement, plus elle produira une relation de leadership (Dansereau *et al.*, 1975, p. 50). L'article, après avoir analysé les résultats d'une étude longitudinale sur plusieurs mois, assume le fait qu'une relation de leadership se soit instaurée avec quelques membres de l'unité de travail (nommée "*unit*"), tandis qu'une simple relation de supervision demeure avec d'autres. L'engagement se situerait alors au-delà du rôle prescrit. De plus, ce serait l'engagement de certains membres qui assurerait le succès de la mission de l'unité de travail³³. Cet engagement est qualifié plus loin d'investissement personnel ou de don de soi ("*invest some of himself*"). Enfin, ce type de relation implique une interdépendance entre leader et membres, un engagement mutuel³⁴.

Parmi les nombreux apports de cet article, nous relevons le fait que, même si un dirigeant manage l'ensemble de son unité de travail, le leadership

³³ "In addition, the adequate fulfillment of all of the unit's functions may require the personal commitment of a few key members to the success of the unit's mission. It seems likely that faced with such a situation a superior will seek to develop such commitment in some of his members" (Dansereau *et al.*, 1975, p. 73).

³⁴ "The superior is dependent upon the behavior of his members or at least some of his members, and the members are dependent upon the behavior of the superior: mutual dependence" (Dansereau *et al.*, 1975, p. 75).

se produit uniquement dans des relations dyadiques ("*Leadership can only occur in the vertical dyad*").

Nous retenons de cette théorie plusieurs apports fondamentaux pour notre recherche. Tout d'abord, le leadership se construit dans une relation entre leader et suiveur. Ensuite, il induirait un engagement au travail qui est qualifié comme étant au-delà du rôle prescrit par le contrat de travail : cet engagement est rendu possible par une discussion entre leader et membre. Le contenu de cet engagement semble être relatif à un *investissement de soi-même*, un *don de soi*. Enfin, cet engagement se construit par un jeu de réciprocité. Il nous faut nous demander si ces apports ont été repris et validés par la suite, ou simplement mis de côté. Nous reprendrons les notions d'engagement et de don de soi aux chapitres suivants.

b) *La consolidation de la théorie LMX*³⁵

Les tenants de la théorie, menés par Graen, situent leur niveau d'analyse sur la relation leader-member, estimant que ce niveau n'a pas été suffisamment exploré alors qu'il permet de mieux comprendre le processus de leadership. S'appuyant sur ces premières études dont l'objet était d'identifier la nature des différences de relation entre *in-group* et *out-group*, la théorie LMX s'est intéressée ensuite à l'efficacité de la relation leader-member, et aux résultats positifs qu'elle pouvait produire. En effet, leur but initial est de déterminer la nature des relations qui produisent les meilleurs résultats (pour le leader, chaque membre et l'organisation). Deuxièmement, ils cherchent à étendre l'étude initiale de la relation dyadique à tous les niveaux³⁶ de l'organisation.

Le *leadership making*, qui vise l'extension de cette relation dyadique à tous les niveaux de l'organisation, introduit une notion intéressante pour notre étude, qui est le temps, afin de montrer la différence de la qualité relationnelle, non pas en fonction des personnes, mais en fonction du temps. Ainsi, le modèle définit trois phases de développement de la relation LMX, permettant de faire grandir le respect mutuel, la confiance et un sentiment d'obligation réciproque (Cf. *Annexe 1 : l'évolution de la relation Leader-member, selon la théorie LMX*).

³⁵ Une définition a été proposée par Scandura et Graen (1986) : le LMX désigne « *un système de "constituants" ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de "causalité"* ».

³⁶ Graen & Uhl-Bien, (1995) : « *...encouraging more multiple-level and domain investigations* ».

La première phase, en situation d'*inconnu*, correspondant au démarrage de la relation durant laquelle le leader et les membres ne se connaissent pas : la relation s'apparente à une simple relation contractuelle, dans la mesure où elle se base sur une transaction équivalente de type marchand ; l'intérêt recherché est individuel. Les auteurs associent cette phase au modèle de leadership transactionnel de Bass (1985) (Cf. sous-section suivante). La deuxième phase nommée *connaissance* (ou apprivoisement) instaure des relations plus engageantes, même si l'influence réciproque est limitée. C'est l'intérêt pour soi et pour autrui qui est recherché : les échanges de réciprocité se font avec un délai identifiable. Enfin, la troisième phase dite de *maturité* correspond à une relation Leader-membre de haute qualité, à tel point que ce dernier est considéré comme un associé : il y a un haut degré de réciprocité dans les échanges, qui ne sont pas d'ordre marchand, mais constitués de faveurs réciproques, que nous pourrions analyser plus loin à partir de la logique du don. Ce stade favorise un engagement plus fort des *suiveurs*³⁷. En réponse à ces efforts, le leader leur accorde plus de son temps et de son soutien.

Le dernier stade de la théorie vise à démontrer comment les dyades interagissent pour constituer un collectif. Mais ce stade est resté un projet de recherche non accompli à ce jour. Northouse (2007) critique l'incapacité de la théorie à expliquer comment les relations LMX de qualité sont créées.

Résumé de la sous-section 3

La théorie VDL a ouvert la voie à l'étude de la relation entre leader et suiveur. Cette relation dyadique ouvre le jeu d'une relation privilégiée : les membres s'investissent dans leur travail au-delà du travail prescrit par le contrat de travail, et le leader leur accorde plus de temps et de considération. Si cette théorie ne fait pas de référence explicite aux théories du don, elle admet que cette relation privilégiée instaure un engagement mutuel, car chacun se donne soi-même (« invest himself »).

Ensuite, la théorie LMX décrit ou prescrit ce qui constitue la qualité des relations (type de réciprocité, relation de confiance, et obligations réciproques). Cette qualité relationnelle produit un engagement fort des membres de l'équipe, dans leur travail, et envers leur leader, ce qui incite en retour le leader à leur consacrer plus de temps et d'attention ; le leadership LMX grandit par un jeu de réciprocité et de reconnaissance de l'autre.

Mais il manque à la théorie une autre théorie qui explique le développement de ces engagements mutuels, à savoir comment se construit une relation de réciprocité, une relation de confiance et d'obligations réciproques.

³⁷ "Followers are willing to exert extra effort by engaging in activities that are not specifically prescribed by the organization, such as taking personal initiative, exercising personal leadership to make their work unit more effective, taking career risks to accomplish assignments, being good organization citizens, and so forth" (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 232).

On peut en déduire une hypothèse théorique : le leadership, contrairement à la supervision, implique un engagement personnel dans la relation, autorise un dépassement du contrat de travail et la possibilité de s'engager au-delà. Cette relation implique des actes discrétionnaires du leader.

1.1.4 Le leadership et ses effets sur les suiveurs

Un certain nombre d'auteurs des années 1980 ont développé un nouveau courant³⁸ formant la "New leadership school" selon Bryman (1992)³⁹. Cette école est composée de deux théories principales, qui sont toutefois très liées : le leadership charismatique et le leadership transformationnel. Ce courant est qualifié de paradigme, à cause de son succès dans la littérature académique jusqu'à aujourd'hui. L'ambition de ces théories est de mieux comprendre comment un leader peut *influencer* ses *suiveurs* pour qu'ils s'engagent au-delà de ce qui est prescrit et fassent des sacrifices personnels (Yukl, 1999).

Burns (1978), qui a ouvert une véritable démarche de recherche académique sur le leadership, est l'un des premiers auteurs de ce nouveau courant. Son principal apport est d'avoir distingué pour la première fois deux types de leadership : le leadership *transactionnel* et le leadership *transformationnel*. Le leadership *transactionnel* utilise des outils et des incitations extérieurs aux personnes pour atteindre ses objectifs (récompenses, primes, etc.). Le leadership *transformationnel* utilise des sources internes de motivation et d'engagement pour faire atteindre des objectifs partagés, pousser à aller plus loin et favoriser le développement des personnes. C'est un processus qui engage à la fois le leader et le *suiveur* dans le développement de leur motivation et de leur « moralité ». Burns donne l'exemple de Gandhi, qui a développé les espoirs et les revendications de son peuple, tout en se transformant lui-même à travers le processus. Les autres théories de ce courant se sont greffées sur cette distinction fondamentale entre un registre *transactionnel* et un registre *transformationnel*.

a) Le leadership charismatique

House⁴⁰ et à sa suite Conger & Kanungo (1998) à travers leur modèle (C-K Model), considèrent le charisme d'abord comme résultant de la perception

³⁸ Conger et Kanungo (1998, p. 7) intègrent dans cette école des auteurs comme Bass, Bennis & Nanus, Kotter, Kouzes & Posner, Conger & Kanungo.

³⁹ Cité in Northouse (2007) : Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London, Sage

⁴⁰ Cité in Northouse (2007) : House, R. J. (1976), A theory of charismatic leadership. In Hunt & Larson (Ed.), *Leadership : the cutting edge*, pp. 189-207, Carbondale : Southern Illinois University Press.

des collaborateurs : il produit un certain nombre d'effets mesurables⁴¹. Nous avons regroupé ces effets du leadership charismatique sur les *suiveurs* en trois catégories : le partage des convictions avec le leader, un engagement plus fort au travail puisque les *suiveurs* s'engagent à atteindre des objectifs supérieurs avec un sentiment d'obligation à obéir, et un engagement affectif envers le leader (chaleur, identification, émotion).

Notons que la théorie ne fait que constater les liens entre des traits de personnalité et des comportements du leader avec des effets sur les *suiveurs*, mais elle ne décrit pas le processus qui réalise ces liens de cause à effets. Les processus d'*influence* n'y sont pas explicités. Par ailleurs, une étude plus récente de De Cremer (2006) a montré qu'un comportement d'abnégation ou de sacrifice personnel du leader, entrainait dans le modèle du leadership charismatique et entraînait des effets positifs sur les *suiveurs*.

Nous empruntons à ce modèle le fait que le leader partage ses convictions, voire opte pour un comportement d'abnégation, et génère chez les *suiveurs* un engagement réciproque. Mais il reste à démontrer comment se construit cet engagement.

b) *Le modèle du Leadership Transformationnel*

Bass (2008), l'un des deux fondateurs de la théorie, estime que son succès est dû au fait qu'elle s'intéresse à la motivation intrinsèque et au développement des *suiveurs*. Elle a pour objectif de décrire les processus permettant, comme son nom l'indique, de transformer les *suiveurs* de telle sorte qu'ils accomplissent des tâches au-delà de ce qu'on pouvait en attendre, et ce grâce à une forme exceptionnelle d'*influence* (Northouse, 2007, p. 176). Selon Burns (1978), le leader est celui qui pousse ses collaborateurs à se réaliser en fonction de leurs besoins⁴² : il définit le leadership comme un processus qui provoque un *engagement* mutuel du leader et du subordonné (Burns, 1978). L'*engagement* conjoint du leader et du subordonné repose sur une adhésion commune à une vision et à des valeurs partagées avec le leader (Saint-Michel & Wielhorski, 2011) : celui-ci renforce leur motivation à grandir et à atteindre un but collectif.

Bass (1985) a voulu davantage mettre l'accent sur les besoins des *suiveurs* plutôt que ceux des leaders. Pour lui, le leadership *transactionnel* utilise des outils et des incitations extérieurs aux personnes pour atteindre ses objectifs : le contrat est fixé au départ, par une rémunération ou des

⁴¹ Effets du leadership charismatique : confiance envers l'idéologie du *suiveur*, partage des croyances, obéissance des *suiveurs*, objectifs accrus et acceptés, expression chaleureuse envers le leader, identification avec le leader, engagement émotionnel.

⁴² Les besoins sont pris au sens de la théorie de la pyramide de Maslow

pénalités, en fonction des résultats atteints ; cette approche se restreint au respect de l'engagement contractuel. Le deuxième mode d'exercice du leadership, dit *transformationnel*, utilise des sources internes de *motivation et d'engagement* pour faire atteindre des objectifs partagés et faire se développer les personnes. Bass explique que le leadership *transformationnel* motive les *suiveurs* à faire au-delà de ce qui est attendu en leur faisant prendre conscience de l'importance et de la valeur à atteindre un but idéal, en les poussant à transcender leurs propres intérêts, et enfin à répondre à des besoins plus élevés ((Bass, 1985, p. 20). Mais ce processus d'*influence* n'est pas clairement démontré, et il est de plus présumé qu'il parte uniquement du leader pour atteindre l'*engagement* des *suiveurs*⁴³. Or, on peut certainement supposer que ce processus d'*influence* est réciproque.

Le leadership transformationnel prend en compte les besoins, et développe l'*engagement* : il dépasse une logique transactionnelle ou contractuelle. Mais il centre cet *engagement* sur le charisme du leader, sur sa capacité à développer le potentiel des collaborateurs : ce modèle met donc finalement l'accent sur les facultés personnelles du leader. De plus, il se base sur une *influence* unilatérale du leader envers les *suiveurs*, sans prendre en compte la réciprocité. Toutefois, le leadership transformationnel permet d'entrevoir le fait qu'il y a dans le leadership un lien d'*engagement*. Mais il n'explique pas comment se forme ce lien : le modèle définit le but, la finalité de ce mode de leadership, et les sous-objectifs pour les atteindre (*influence*, *charisme*, *motivation*, *stimulation intellectuelle*, *considération individuelle*), sans référence à une métathéorie explicative du processus. De plus, les facteurs mentionnés comme la *motivation*, la *satisfaction* et l'*influence*, sont mélangés à la notion d'*engagement*.

Nous déduisons de la théorie LMX et du Leadership Transformationnel que c'est bien la qualité de la relation entre leader et membre qui, lorsqu'elle dépasse la logique contractuelle, suscite l'engagement mutuel.

c) *Autre approche transformationnelle : l'empowerment*

Bennis et Nanus ont écrit des ouvrages à succès, très représentatifs des attentes de l'époque. En introduction de la deuxième édition (2003) de leur ouvrage « *Leaders : The strategies for taking charge* » (1985), ils affirment qu'une des raisons du succès de la théorie de l'*empowerment*, concept intraduisible en français, est notamment d'avoir mis en valeur l'importance, pour une organisation, de développer non seulement le sens de la mission, mais surtout une vision partagée, soit un sens de la direction vers laquelle tendre. Selon Ciulla (2004), l'*empowerment* consiste à donner aux

⁴³ « *When a correlation is found between transformational leadership and subordinate commitment or performance, the results are interpreted as showing that the leader influenced the subordinates to perform better* » (Yukl, 1999, p. 292).

collaborateurs la confiance, la compétence, la liberté et les ressources pour agir selon leur propre jugement. Cette notion a pour ambition de changer les relations de travail, en accordant plus de responsabilités aux collaborateurs. Cependant, un véritable *empowerment* reste quoi qu'il arrive tributaire de la qualité de la relation entre le leader et ses *suiveurs*, qui implique un don et un engagement mutuel : "*Empowerment needs good faith. It is a kind of giving*" (Ciulla, 2004, p. 77).

d) *La théorie du leader serviteur*

Les années 1990 ont vu se consolider les approches interactionnistes et transformationnelles vues précédemment. Cependant, dans le contexte des crises morales et financières des années 2000, semble se dessiner un besoin de renforcer ces théories par une réflexion éthique, voire des prescriptions de ce que devrait être un bon leader. La conséquence est que l'on voit récemment se multiplier les « théories du leadership » à partir de qualificatifs positifs : le leader authentique, éthique, spirituel, durable... Mais ces conceptions positives du leader ont rarement été suivies d'études académiques approfondies. Cependant, une conception se détache parmi elles, celle du *Leader serviteur*. Suite à différents écrits de Greenleaf (1977), cette conception a fait l'objet de développements récents dans la littérature académique.

i. *Les fondements de la théorie*

L'auteur Robert Greenleaf a conceptualisé l'idée du *servant leader* (*leader serviteur*⁴⁴), qu'il a affinée dans son deuxième ouvrage (Greenleaf, 1977). L'idée centrale est que ce type de leader cherche en tout premier lieu à servir, avant de diriger : « *The servant-leader is servant first. Becoming a servant-leader begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead* » (1977: 13). Ce qui caractérise ce type de leader, c'est son extraordinaire impact sur le groupe. Même si des auteurs comme Graham (1991)⁴⁵ situent cette théorie dans le prolongement de l'approche charismatique, la notion de service remplace celle de charisme, le leader posant des actes discrétionnaires au service de ses partenaires⁴⁶. Cette nature de serviteur permet à ce type de leader de s'engager jusqu'à l'abnégation (De Cremer, 2006).

⁴⁴ Quelquefois traduit par *leader altruiste*

⁴⁵ Graham, J.W., (1991), *Servant-leadership in organizations : Inspirational and moral*, *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119, Cité in Sendjaya et Sarros (2002).

⁴⁶ Sendjaya et Sarros (2002) donnent l'exemple d'un dirigeant d'une entreprise qui clamerait son refus de toucher son salaire au moment d'une crise de l'entreprise : son acte pourrait être interprété comme de la manipulation des salariés, car il pose un acte apparenté à du service ou de l'altruisme, pour manipuler les

ii. *L'évolution académique de la théorie*

La première recherche empirique a été menée en 2004 par Ehrhart⁴⁷. Elle a pu établir l'impact positif de ce type de leadership sur la confiance et la satisfaction des employés. Liden, Wayne, Zhao et Henderson (2008), ou Van Dierendonck et Nuijten (2011) ont mené des recherches afin d'établir les dimensions clés du *servant-leadership*. Ils ont notamment observé qu'un comportement de service au-delà de ce qui est spécifié dans le contrat de travail pouvait générer chez les collaborateurs un engagement réciproque⁴⁸.

Nous retenons que les dernières recherches sur le leader serviteur sont toutes corrélées positivement avec l'engagement organisationnel et l'engagement au travail. Mais elles ne montrent toutefois pas comment ces comportements d'engagement sont générés : elles ne font que prédire l'influence du leader sur les comportements des suiveurs. Elles annoncent cependant l'impact des efforts supplémentaires du leader sur ceux des collaborateurs.

Résumé de la sous-section 4

Les théories de la New Leadership School, que sont le leadership charismatique, transformationnel et altruiste se centrent sur les effets du comportement du leader sur les suiveurs, en s'appuyant sur le présupposé de l'influence : les attributs du leader influenceraient les suiveurs pour réaliser à minima l'effort escompté, et même un effort supplémentaire.

Nous pouvons toutefois retenir de ces théories transformationnelles que le leadership s'exerce au-delà de la dimension contractuelle du travail et que, quand le leader pose des actes discrétionnaires et répond aux attentes des collaborateurs, voire quand il est à leur service, il peut entraîner chez eux un engagement plus important, engagement envers le leader, la tâche, ou l'organisation.

salariés afin qu'ils s'investissent plus. En somme, il y a une différence entre ce qui est de l'ordre du "faire", en l'occurrence rendre un service, avec le fait d'"être" serviteur.

⁴⁷ Ehrhart, M. G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 57, 61-94, Cité in (Liden et al., 2008)

⁴⁸ « Because leaders are often perceived as the "face" or "personification of the organization", subordinates may be motivated to respond in kind to their leader's extra efforts by evincing increased commitment to the organization. As previously stated, these "extra efforts" are defined as the supervisor's dedication to helping a subordinate grow and succeed beyond the requirements specified in a typical employment contract » (Liden et al., 2008, p. 174).

1.2 Comment une identité de leader se développe-t-elle ?

Nous avons vu dans la section précédente que les différentes théories du leadership touchaient différentes dimensions : le leader, le contexte, la relation avec les collaborateurs, et ses effets sur eux. Plus qu'une qualité attribuée au leader, le leadership suppose un engagement dans la relation, et dans le temps. Comme nous l'avons souligné en introduction, le leadership consiste aussi à être façonné, à se laisser reconnaître comme celui qui conduit et entraîne. Nous visons comme objectif pour cette deuxième section de répondre à la question : comment une identité de leader se développe-t-elle ? La littérature distingue le développement du leader dans sa dimension intra-personnelle, du développement du leadership qui relève plutôt d'un processus relationnel et social. Nous inscrirons d'abord cette distinction dans le registre des processus d'identification par le travail. Puis, nous verrons que certains événements et expériences relationnelles poussent un individu à affirmer une identité de leader, le développement de l'identité personnelle étant un prérequis à l'exercice du leadership (Day *et al.*, 2014).

1.2.1 L'identité de leader dans le contexte des identifications par le travail

Notre étude ne vise pas à embrasser l'ensemble des processus d'identification et leur théorie afférente, car en effet « *il existe plusieurs types d'identité personnelle, plusieurs manières de construire des identifications de soi-même et des autres, plusieurs modes de construction de la subjectivité à la fois sociale et psychique, qui sont autant de combinaisons des formes identitaires définies* » (Dubar, 2000, p. 173) ; nous nous intéressons ici particulièrement au processus personnel et relationnel conduisant à intérioriser une identité de leader.

Si on s'en tient à l'étymologie, le terme latin *Identitas* signifie « la qualité de ce qui est le même ». Ricoeur (1990) reprend cette idée de « *mêmeté* » ou « *d'identité-idem* », qui est en relation avec autrui, « *l'ipséité* » ou « *l'identité-ipsé* » : l'identité s'inscrit pour lui dans une polarité idem-ipsé, dans une relation entre l'*identité personnelle* et l'*identité narrative*, polarité que nous reprendrons plus loin.

En sciences humaines et sociales, Sainsaulieu⁴⁹ est réputé comme un des fondateurs de la théorie de l'identification par le travail. Plus récemment, selon Dubar, dans *La crise des identités* (2000), l'identité relève de processus, qu'il pense donc en termes d'*identification* selon deux modes : les *identifications attribuées* (*identité pour autrui*) et les *identifications revendiquées* (*identités pour soi*). L'identité se construit par des transactions plus ou moins réussies entre identifications attribuées et identifications

⁴⁹ Sainsaulieu, Renaud (1985), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

revendiquées. Ces identifications se combinent d'après lui avec deux formes identitaires empruntées à Max Weber : les formes *communautaires* (communautés, cultures, nations, ethnies...) qui sont des « *sources essentielles d'identité* », et les formes *sociétaires* qui supposent l'adhésion de l'individu pour des périodes limitées à des « *collectifs multiples, variables, éphémères* ». « *Dans cette perspective, chacun possède de multiples appartenances qui peuvent changer au cours d'une vie* » (2000, pp. 4-5). Enfin, de Gaulejac (2009) s'intéresse, au-delà de la dimension sociale, au rôle du psychisme dans le processus d'identification, pour définir une identité trilogique : l'*identité héritée*, l'*identité acquise* ou *attribuée*, et l'*identité espérée*.

On peut ici se demander si *être leader* est un objectif identitaire, et si l'identité de leader relève spécifiquement d'une de ces formes identitaires, ou d'une combinaison de formes identitaires. Nous pouvons en effet supposer, pour reprendre le vocabulaire propre à de Gaulejac, qu'avoir une identité de leader c'est « être leader malgré moi » au sens d'une *identité héritée* de l'histoire de vie, de l'appartenance communautaire et de la personnalité ; c'est aussi « être leader selon les autres » au sens d'une *identité acquise* ou *attribuée* par le corps social, ici l'organisation ; et c'est enfin plus ou moins « espérer être leader » au sens d'une *identité espérée*. A travers la dimension intra-personnelle (qui révèle l'identité pour soi) et la dimension interpersonnelle (qui révèle l'identité pour autrui), nous verrons dans les paragraphes qui suivent comment l'identité de leader se construit.

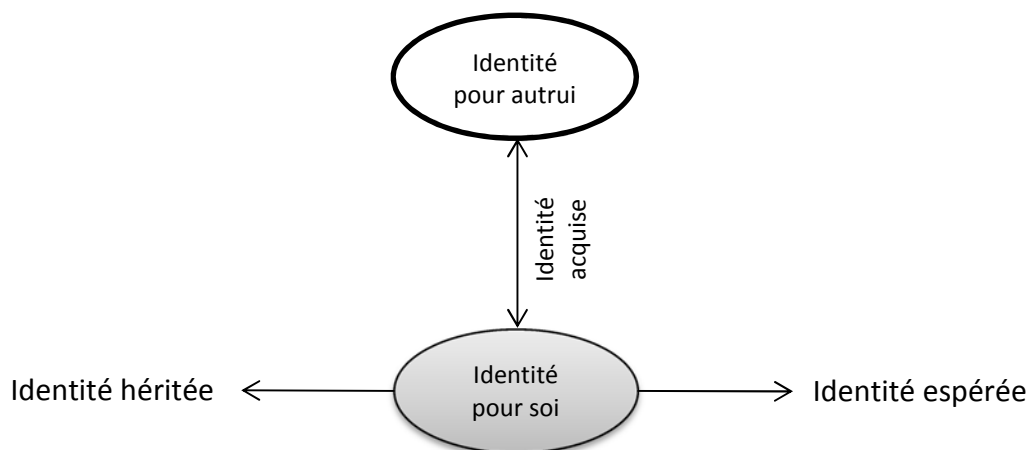


Figure 3 : Processus d'identification adapté de Dubar (2000) et de Gaulejac (2009)

1.2.2 Le développement du leader : dimension intra-personnelle

Le développement du leader se focalise sur les capacités d'un individu à participer au processus de « *leading-following* » et présuppose en général que le développement chez un individu des savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques au leadership : ils se traduiront chez lui par un leadership plus efficace (DeRue & Myers, 2013). Différentes revues de littérature ont été réalisées ces dernières années (Day *et al.*, 2014; Day, 2000; DeRue & Myers, 2013; McCauley, 2008), présentant différents déterminants du développement du leadership. D'après Lord et Hall (2005), le développement

du leader est influencé par « *ses capacités cognitives, sa personnalité, sa capacité à réguler ses émotions, son identité, et ses valeurs, qui dérivent à la fois de son contexte culturel et de son expérience personnelle* » (p. 611). Même si l'ensemble de ces capacités nous intéresse, nous traitons ici plus spécifiquement ses expériences ainsi que ses capacités cognitives et identitaires.

a) *L'approche expérientielle*

Plus que pour des raisons génétiques, les leaders se « feraient » à travers leurs expériences (Avolio & Hannah, 2008). Bien que cette affirmation emporte un large consensus, ses preuves empiriques ne sont pas définitives (Day, 2011). Tout au moins, le recours à l'expérience dans le développement est une nécessité, même pour les plus doués ou les plus motivés (McCall, 2004). Par ailleurs, l'apprentissage expérientiel peut se faire de manière formelle, à travers des programmes spécifiques, ou de manière informelle, dans le contexte de travail quotidien. Cette manière informelle représente une part minime de l'investissement des organisations, qui préfèrent généralement investir dans des programmes formels de développement du leadership (DeRue & Myers, 2013). Cette nécessité de l'apprentissage confirmerait l'affirmation régulièrement citée de Warren Bennis (2009) : « *On ne naît pas leader, on le devient* ».

Le développement du leader se fait en référence à ses apprentissages expérientiels.

b) *L'approche cognitive et identitaire*

Les résultats du développement du leader dans sa dimension cognitive se réfèrent aux schémas mentaux que les individus et collectifs se construisent quant au processus de leadership. Parmi ces schémas mentaux, la littérature fait référence à ce qu'on appelle les théories implicites du leadership (DeRue & Myers, 2013). Celles-ci participent à l'élaboration d'une conception individuelle et collective de ce que signifie être un leader dans un contexte donné : elles se construisent à partir de la culture, de l'influence des médias ou des expériences de vie. De fait, il peut y avoir chez un individu ou un collectif un écart important, voire bloquant, entre cette conception du prototype du leader et leur propre appréciation de leurs qualités de leader : c'est sur la réduction de cet écart que les organisations peuvent être tentées d'intervenir, afin d'engendrer une plus grande propension à s'engager dans le processus de leadership.

Dès lors, on peut percevoir ces conceptions implicites qui sont mises en relation avec l'identité de l'individu, appelé à être un leader. D'après Day *et al.* (2014), le développement de l'identité personnelle est un prérequis à l'acquisition d'une capacité de leadership. Cependant, l'identité de leader fait partie des identités dites ambiguës (DeRue *et al.*, 2009) : sa construction et

son internalisation sont donc particulièrement difficiles à conceptualiser. Lord et Hall (2005) proposent trois niveaux de progression des compétences du leader, en relation avec le développement de l'identité : au stade de novice, le leader est capable de différencier son identité de leader de celle des autres ; au stade intermédiaire, son identité est perçue en relation avec celle des autres et des groupes ; enfin, au stade d'expert, l'identité est basée sur des valeurs et des principes abstraits.

Cette construction de l'identité détermine la manière avec laquelle une personne s'engagera dans le processus de leadership (DeRue & Ashford, 2010a) ; en sens inverse, les expériences de développement lui permettront de modifier et d'adapter son identité de leader. De plus, la dimension morale et éthique n'est pas absente de la construction de cette identité individuelle (Aquino & Reed, 2002).

<i>Le développement du leader(ship) implique une appropriation de sa propre identité.</i>

1.2.3 Le développement du leader(ship) : dimension interpersonnelle et collective

Pour Avolio et Hannah (2008) le développement des leaders s'étend à un niveau collectif et organisationnel, et ce, grâce aux interactions sociales entre leaders, pairs et *suiveurs*.

a) La relation leader-suiveur dans la construction des identités mutuelles

La construction d'une identité affirmée de leader passe nécessairement par une clarté dans la relation avec le(s) *suiveur(s)* et dans la reconnaissance des identités mutuelles (DeRue & Ashford, 2010). « *Quand cette clarté est présente, il y a une plus grande acceptation du droit de la personne érigée comme leader à exercer une influence sur la personne érigée comme suiveur* » (p. 628). Cette clarté contribue à la qualité de la relation *Leader-Membre* (Graen & Uhl-Bien, 1995). A l'inverse, un manque de clarté dans la reconnaissance mutuelle entraîne des conflits et une moins bonne construction des identités individuelles ou collectives.

DeRue *et al.* (2009) proposent un modèle explicatif du processus d'internalisation de l'identité, basé sur des itérations entre, d'un côté, une revendication ("*claiming*") d'une identité de leader par l'individu, et de l'autre, d'un octroi ("*granting*") d'une identité de leader par les membres du groupe (Cf. *Annexe 2 : Processus d'internalisation de l'identité du leader (DeRue et al., 2009)*). En échange de cet octroi, le leader accorde à ses membres des ressources et des faveurs supplémentaires. Cette identité progresse alors à partir d'un niveau individuel, dans la mesure où un individu définit son unicité relativement aux autres, vers un niveau relationnel puisqu'il construit son rôle dans les relations, jusqu'à un niveau collectif étant donné que son identité se joue en termes d'affiliation au groupe. Lord et Hall (2005) montrent qu'au fur

et à mesure de sa croissance et du développement de son expertise, le leader élargit son focus depuis son identité individuelle vers les identités relationnelles puis collectives.

DeRue et Ashford (2010) en déduisent un modèle théorique impliquant ces trois niveaux, plus précisément *l'internalisation individuelle de l'identité*, la *reconnaissance relationnelle*, et *l'approbation collective*. L'internalisation individuelle est un état dans lequel un individu incorpore une identité de leader (ou de *suiveur*) comme une part de sa propre personne. Cette internalisation n'est pas due qu'à une appréciation personnelle, puisque « *l'identité est affirmée et déterminée dans le cadre de l'interaction sociale* » (p. 629). La reconnaissance relationnelle suppose que le leadership n'est pas « possédé » par un individu seul, mais que le leadership s'exprime par des relations reconnues entre individus (Shamir & Eilam, 2005). Ainsi se tisse une reconnaissance des rôles mutuels de leader et *suiveur*, qui peut se confondre, ou non, avec les rôles hiérarchiques. L'approbation collective consiste à être reconnu comme étant membre d'un groupe social particulier, en l'occurrence celui des « leaders » ou des « suiveurs » : cette approbation collective tendra à renforcer cette identité d'appartenance ; il se peut même qu'un individu estimant ne pas avoir les qualités requises pour être un leader soit reconnu comme tel par son groupe d'appartenance.

DeRue et Ashford, en conceptualisant la construction de l'identité de leader à partir de ces trois niveaux (individuel, relationnel et collectif), supposent donc qu'elle se construit par la relation, contrairement à une importante littérature du leadership se fondant de manière statique sur les attributs de l'individu (voir section précédente) : cela implique donc un développement dynamique, social et relationnel d'une identité de leader. Finalement, ce processus itératif agit comme un travail de consensus sur le fait qu'une personne soit considérée comme leader dans un contexte particulier.

b) *La place de l'altérité dans la construction de l'identité narrative*

Sparrowe (2005) développe, à partir de la philosophie herméneutique⁵⁰ de Ricœur (1990), une explication par les récits de vie de l'émergence d'un leader authentique. Cette philosophie caractérise le soi comme un « projet narratif » à travers lequel « *les individus tissent une histoire interprétative unissant les événements disparates, les actions et les motivations de leur expérience de la vie - autant que les romanciers animent leurs personnages à travers l'intrigue* » (Sparrowe, 2005, p. 420). Ce concept de « *mise en intrigue* » est central chez Ricœur : il est pour lui le processus primaire de construction narrative de soi. Cette *mise en intrigue* lie les événements entre

⁵⁰ L'herméneutique est l'art d'interpréter, que ce soit les textes ou le sujet lui-même.

eux à travers une narration compréhensible⁵¹ : ainsi se construit, pour Ricœur, l'*identité narrative* du sujet.

Dans cette perspective se dessine la place jouée par l'autre dans le processus de construction de l'identité, qui se réalise dans une dialectique entre soi-même et l'autre, que Ricœur appelle « soi-même comme un autre » : pour lui, deviennent fondamentalement équivalentes « *l'estime de l'autre comme un soi-même et l'estime de soi-même comme un autre* » (Ricœur, 1990, p. 226). Il est possible de mettre en relation cette approche de l'identité narrative avec l'approche de DeRue et Ashford (2010) vue plus haut (Cf. a), puisque l'identité du leader se construit en relation avec celle des autres : par le processus narratif, il intègre nécessairement l'identité de l'autre en se distinguant du *tout autre*. Dans le sens inverse, les leaders peuvent devenir des *soi* alternatifs pour les *suiveurs* : ceux-ci intègrent alors ces alternatifs dans leur propre conception d'eux-mêmes.

Résumé de la section

Nous avons fait apparaître que le développement de l'identité est un prérequis à l'exercice du leadership. La reconnaissance mutuelle entre leader et suiveur construit cette identité du leader ; de plus, le leader donnerait des ressources et des faveurs en échange de cette reconnaissance de son identité. Enfin, à travers l'identité narrative, le leader va exprimer et conforter son identité, lui permettant ainsi d'affirmer son rôle.

⁵¹ D'où l'affirmation : « la dialectique consiste en ceci que, selon la ligne de concordance, le personnage tire sa singularité de l'unité de sa vie considérée comme la totalité temporelle elle-même singulière qui le distingue de tout autre » (Ricœur, 1990, p. 175).

1.3 Comment le leader s'engage-t-il ?

Que ce soit à travers la personnalité du leader, la prise en compte de la situation, la relation avec les *suiveurs*, ou les effets sur les *suiveurs*, toutes les théories du leadership font ressortir deux notions sous-jacentes. La première qui domine de manière explicite est la notion d'influence : il semble que toutes les théories s'y réfèrent, sans toutefois la définir de manière précise. Si c'est le cas, cette notion devrait être assimilée au leadership, qui deviendrait alors le moyen spécifique qu'a un leader pour modifier le comportement des *suiveurs*. La deuxième notion qui traverse la plupart de ces théories, mais de manière implicite, est la notion d'engagement. En effet, ce qui caractérise d'après nous les principales théories, comme la théorie LMX ou le leadership transformationnel, c'est de parvenir à faire produire un effort supplémentaire aux *suiveurs* : le résultat du leadership serait un engagement supplémentaire, y compris chez le leader, obligé de surenchérir à l'engagement de ses collaborateurs ; le leadership permettrait de créer cet engagement.

Pourtant, c'est cette capacité d'influence qui domine le champ : elle n'est pas ou peu questionnée, elle apparaît alors comme une fausse évidence, que va tenter de remettre en question cette section ; nous proposerons ainsi de résoudre la double dynamique du leadership présentée en introduction, à savoir l'exercice de conduite des autres et le processus amenant à « être leader », et ce à partir du concept d'engagement du leader à travers son parcours de vie, engagement pour une vision ou des convictions, et générant un engagement mutuel avec les collaborateurs.

1.3.1 Le présupposé de l'influence

Comme nous l'avons montré plus haut, la multiplication des théories du leadership rend complexe la compréhension du phénomène. A l'heure actuelle, *« il ne semble pas y avoir de modèle intégrateur qui permette de rendre compte de tous les modèles existants, sans en trahir aucun »* (Dion & Fortier, 2011, p. 322). Pour tenter de répondre à cette difficulté, Northouse (2007) retient quatre composantes : (a) le leadership est un processus, (b) le leadership implique de l'influence, (c), le leadership se produit dans le contexte d'un groupe, (d) le leadership implique l'atteinte d'un objectif. En combinant ces composantes, il propose cette définition :

« Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun » (2007, p. 3). Si l'on décompose cette définition, nous obtenons les caractéristiques suivantes :

- (a) Le fait de se référer à un processus implique un échange entre un leader et des *suiveurs*, au-delà des caractéristiques et de la position formelle du leader.

- (b) La notion d'influence fait référence à la manière avec laquelle le leader affecte les suiveurs. Selon Northouse, « *sans influence, le leadership n'existe pas* » (2007, p. 3).
- (c) Le groupe est le contexte dans lequel le leadership prend place, quelle que soit sa taille.
- (d) Le leadership inclut l'attention portée à l'atteinte d'un objectif. C'est vers cet objectif que le leader concentre son énergie, à travers des individus qui tentent de l'atteindre.

Les paragraphes qui suivent répondent à cette hypothèse de définition et ces caractéristiques afférentes.

a) *Les difficultés de la référence à l'influence*

Miller et Sardais (2011), en parcourant les centaines de définitions retenues dans l'encyclopédie du leadership de Bass (2008) ont relevé que 40% environ des principales définitions depuis la deuxième guerre mondiale se réfèrent à la notion d'influence. Elle inclut la persuasion, l'exemplarité, la coercition. Mais, si les actes de leadership permettent de mettre en lumière l'influence, celle-ci en retour n'entraîne pas obligatoirement du leadership. Si le leadership implique la notion d'influence, la réciproque n'est absolument pas vraie : on peut influencer sans leadership. Cette notion d'influence est donc, d'après Miller et Sardais (2011), trop vague pour être opérationnelle dans la recherche en management. En effet, aligner les convictions des acteurs et pousser leur initiative nécessite plus que de l'influence et de la coercition. On ne peut non plus parler d'un art de changer le comportement d'autres personnes, même dans une direction légitime, car on peut changer le comportement par d'autres moyens que le leadership.

A ces critiques nous ajoutons le fait que l'influence n'intègre pas le rôle des collaborateurs : dans quelle mesure participent-ils au processus de leadership ? Mintzberg (2011) critique les doctrines individualistes du leadership, qu'il juge paralysantes : il conçoit plutôt une équipe de travail (avec à sa tête le leader/manager), comme un système, une communauté, comparable à une famille ; en effet, quand on analyse la réussite ou l'échec d'une famille, on ne s'arrête pas aux qualités ou défauts d'un seul membre, mais on analyse le système.

Enfin, nous avons vu plus haut que le leadership est aussi le processus amenant une personne à « être leader », à construire une identité le poussant à conduire les autres. Or, la notion d'influence est trop extérieure à l'identité pour assumer cette dynamique. En effet, le leadership ne se construit que si le leader se fait reconnaître comme tel, si ses suiveurs ou ses membres reconnaissent son identité de leader. Ce constat nous amène à formuler la proposition suivante :

On ne peut assimiler le leadership à un processus d'influence : le leadership se construit par un système de d'échanges touchant l'identité du leader et de ses membres.

En synthèse, si on peut reconnaître que le leadership est un processus qui lie un leader à un groupe de personnes (composantes (a) et (c) de la définition de Northouse), la notion d'influence permettant de modifier le comportement en vue d'un objectif commun ne résout pas l'équation du leadership. « *Ce n'est pas uniquement le comportement qui est en jeu, mais un engagement plus profond* » (Miller & Sardais, 2012). Que nous dit justement la notion d'engagement sur le leadership ?

1.3.2 L'acte du leader : transmettre ses convictions

Une étude de la Richard Ivey School of Business (Gandz *et al.*, 2011), a permis d'interviewer 300 leaders de différents continents et secteurs ; en conservant les théories classiques du leadership qui mettent en valeur les compétences et le caractère du leader, ils ajoutent une troisième dimension qui leur semble fondamentale : le *commitment* (traduction anglaise de l'engagement). L'engagement se forge selon eux à partir de trois catégories : la première est l'*aspiration*, ou le désir de diriger, qui touche à l'identité au-delà des marques extérieures de reconnaissance que cela peut conférer ; la deuxième est l'*engagement organisationnel*, consistant à faire ce qui est nécessaire et difficile, même si ce n'est pas ce qu'ils préfèrent faire ; enfin, la notion de *sacrifice*, pour attirer, développer et retenir les bons *followers*, en leur consacrant du temps bien qu'ils en manquent, en trouvant des solutions pour un équilibre de vie (famille, travail, engagements autres). Nous reprenons à notre compte ces notions.

a) Le leader est-il convaincu ?

Afin de dépasser l'aporie du recours au concept d'influence pour expliquer le leadership, Miller & Sardais (2011 ; 2012) ont proposé une nouvelle définition opérationnelle, avec l'intention de se dégager de toutes les prénotions véhiculées par l'idéal du leadership :

« Le leadership se produit quand quelqu'un transmet ses convictions à quelqu'un d'autre ».

Pour ces auteurs, la conviction correspond aux « *croyances, opinions significatives, valeurs ou propensions à agir* », qui indiquent « *ce que je considère comme possible et impossible* ». Elles sont « *non-éphémères et substantielles* »⁵² (...) « *Le leader, dans notre démonstration, est quelqu'un*

⁵² Traduction par nos soins.

d'habité par des convictions »⁵³. Cette assertion rejoint notre préoccupation depuis le début de relier le leadership à l'identité de celui qui l'exerce.

Mais cette définition est exploitable à la deuxième condition qu'elle intègre la manière avec laquelle cette conviction est partagée et reçue.

b) *Le leader partage-t-il ses convictions ?*

Pour qu'il y ait acte de leader, il faut que la conviction soit effectivement donnée, mais également reçue et intégrée par le *suiveur*. Pour Miller et Sardais (2011), le suiveur doit changer non seulement son comportement mais aussi ses propres convictions pour qu'il y ait un acte reconnu du leader. Mais, de plus, ce changement de convictions doit s'aligner avec les convictions du leader, que le *suiveur* en soit conscient ou non⁵⁴.

Le verbe utilisé dans l'article original en anglais est *to impart*. Il a plusieurs synonymes : *conduct, convey, give, communicate, spread, transfer, transfuse, transmit*. Il signifie *donner, céder ou conférer de sa propre abondance*. La version anglaise semble avoir un sens plus dynamique que *transmit* que l'on traduit en français par transmettre. Cela implique qu'un leader ne fait pas que transférer une idée extérieure à lui-même : il donne une part de lui-même. La notion de transmission implique non seulement plus qu'un transfert, mais aussi une réception : cela nécessite d'après nous une possibilité d'échange sur la conviction, qui serait mieux traduite par le verbe *partager*.

<i>Il n'y a d'acte de leader que si une conviction est partagée.</i>

c) *Le partage des convictions implique-t-il un engagement ?*

Si cette transmission de convictions suppose que le leader soit habité de convictions, cela revient à dire, en somme, qu'il est engagé : l'acte de transmission de conviction manifesterait son engagement : « *ce n'est pas uniquement le comportement qui est en jeu, mais un engagement plus profond* » (Miller & Sardais, 2012).

De son côté, le *suiveur*, s'il a adopté les convictions du leader, se trouve lié envers lui par un engagement explicite ou implicite ; en effet, pour Miller et Sardais, « *quand quelqu'un transmet des convictions, l'adhésion volontaire à ces convictions implique un engagement* (2011, p. 177). Il y a bien, dans le

⁵³ *Ibid.* p. 177 : "The leader, for our purposes, is someone possessed of convictions".

⁵⁴ *Ibid.* p. 178 : "The change must agree with the leader's convictions, even though the follower may not be aware of the impact of the leader, which may be subtle or via policies or precedents."

leadership, un double mouvement allant de l'identité et des convictions du leader à la réponse du *suiveur* ; ce mouvement n'est pas unilatéral.

Toutefois on pourrait limiter l'utilisation de cette conception du leadership à des actes isolés de partage de convictions. Mais cela ne produirait pas un engagement à long terme ou d'une grande intensité : le leader n'aurait pas dans ce cas de « *suiveurs* » sur la durée.

Ce processus implique une activité répétée de partage des convictions, qu'il y ait suffisamment d'échanges pour montrer son engagement continu envers ces convictions. De plus, celui qui « conduit », s'engage physiquement, concrètement ; il paie de sa personne, il donne du sien : « *l'acte de leadership requiert le fait qu'un leader soit engagé dans un acte observé qui aligne les convictions d'un autre. Cet acte peut être oral, écrit, ou même physique* » (2011, p. 177). Le discours sur la conviction, ou, dans le cas d'un leader, la promesse de l'atteinte d'un objectif, ne suffit plus : elle doit se réaliser, se concrétiser, par exemple par les interactions, les échanges, le temps passé, les faveurs... Fort de ce constat théorique, il est possible d'intégrer et de faire nôtres les recherches et découvertes sur le leadership, qui partent de la compétence du leader et de son identité, de la prise en compte du contexte, de la qualité de la relation avec les *suiveurs*, jusqu'aux effets qu'il produit sur eux, ici l'engagement réciproque pour son projet. C'est pourquoi nous synthétiserons ces recherches à partir de l'hypothèse suivante :

Le leadership est un processus (a) selon lequel une personne s'engage concrètement dans le partage de ses convictions sur une promesse à accomplir, et (b) qui suscite en retour l'engagement d'une autre personne relativement à cette promesse.

d) *Limites et implications pour notre recherche*

Malgré tous ces apports fondamentaux, Miller et Sardais restent imprécis sur la nature de ces convictions, à savoir si elles concernent uniquement l'activité, si elles touchent aux convictions privées du leader, ou si ces deux dimensions sont entremêlées : ces convictions traduisent-elles l'engagement personnel du leader ? En quoi ces convictions relèvent-elles de son identité ? Une fois partagées, leur adoption par les partenaires ne vient-elle pas confirmer l'identité du leader ?

De plus, ces auteurs ne donnent pas de précisions sur les modalités utilisées par le leader pour transmettre ces convictions, en dehors du fait qu'elles puissent être orales, écrites, ou physiques. C'est pourquoi il nous faudra investir au chapitre suivant le concept d'engagement, ce que nous ferons à l'aide de la logique du don, avant de le réintégrer au chapitre 3 dans le concept de leadership.

Résumé de la section

Nous avons vu que, contrairement à ce qui est implicite dans la plupart des grandes théories du leadership, celui-ci n'est pas assimilable à un processus d'influence. Le leadership est un processus relationnel, au sein duquel se joue une logique d'engagement : le leader, habité de convictions, voudrait manifester son engagement ; pour ce faire, il partagerait des convictions avec les suiveurs, convictions qui, une fois reçues, produiraient un lien d'engagement réciproque. Ces convictions appropriées viendraient confirmer le leader dans son identité.

Conclusion du premier chapitre : les dimensions du leadership

Nous avons exploré le processus du leadership, pour faire ressortir plusieurs dimensions constitutives de ce processus, au sein duquel l'engagement prend une place centrale. Nous proposons ici de recomposer l'ensemble de ces découvertes autour d'un processus de développement du leadership centré sur l'engagement :

1. STIMULATION du CONTEXTE : le contexte, une situation d'incertitude, les besoins de ses partenaires vont pousser le leader à s'engager pour répondre à ces besoins
2. ENGAGEMENT pour une PROMESSE : le leader à partir de ses convictions, s'engage par une promesse d'une issue à une situation d'incertitude ou de crise
3. COMPETENCE VISIONNAIRE : une personne va s'engager dans le processus de leadership en mobilisant des compétences pour définir une vision répondant à la promesse, pour montrer une direction, pour entraîner un collectif
4. ENGAGEMENT dans des actes DISCRÉTIONNAIRES : le leader va adopter des comportements discrétionnaires et tâcher de développer des interactions dépassant la transaction contractuelle pour parvenir à ses objectifs
5. COMPORTEMENT DE SOUTIEN ou de SERVICE : les approches par les traits, les styles, ou le modèle du leader serviteur montrent que lorsque le leader adopte des comportements de soutien, de service, de considération envers ses équipes, leur engagement est plus important
6. RECONNAISSANCE MUTUELLE : la reconnaissance mutuelle entre le leader et ses membres contribue à confirmer son identité de leader
7. ENGAGEMENT des PARTENAIRES : le leader est considéré comme tel lorsque les suivants s'engagent à leur tour dans la même direction
8. APPROPRIATION de ses EXPERIENCES : Certaines expériences, vécues ou observées, et considérées comme marquantes, sont mémorisées et convoquées pour justifier des choix de vie par le leader
9. INTÉRIORISATION du LEADERSHIP : Le leader, pour exercer son leadership, a développé une conscience de sa personnalité, de son identité, de son rôle.

Chapitre 2

L'engagement ou (se) donner en gage : état de l'art

Résumé du deuxième chapitre

Après avoir suggéré au chapitre précédent un processus de développement du leadership, qui mettait en exergue l'engagement, nous nous demandons ici si le leader et ses partenaires sont susceptibles de s'engager dans le cadre et au-delà du contrat de travail. L'engagement étant « *l'action de mettre quelque chose en gage, de lier par un contrat, puis de lier par une promesse* », nous nous demanderons comment s'articulent ces deux dimensions de l'engagement, que sont le contrat et la promesse. Le modèle contractualiste, présenté brièvement, n'intègre pas cette dimension de la promesse qui lie les salariés entre eux et crée la solidarité : le contrat de travail étant incomplet, il implique un engagement personnel. A travers l'étude des théories psychosociologiques, nous verrons que l'engagement est finalement un dévouement et une responsabilité envers une cible. Ce dévouement s'exprime par le don, car « s'engager n'est rien d'autre que donner », y compris dans le cadre du travail. Ce don, en réalité un don de soi, permet de tisser le lien social, mais aussi de dévoiler son identité. Ainsi, le don permettrait à la fois de construire et de manifester l'identité du donateur, ici celle du leader [en développement].

Introduction au deuxième chapitre

« Je conçois les véritables leaders comme des personnes qui s'engagent : ils engagent les autres par leur sollicitude et leur humilité parce qu'ils sont eux-mêmes engagés dans leurs actions – et non pour des gains personnels⁵⁵ » (Mintzberg, 2011).

Nous avons vu au chapitre précédent que le concept d'engagement est central et unificateur dans les théories du leadership ; toutefois, nous n'avons jusqu'ici pas proposé de théorie particulière pour décrire l'engagement. Nous avons tout au moins souligné le fait que l'exercice du leadership supposait un engagement du leader et qu'il visait à susciter l'engagement du *suiveur* dans la même direction. Mais s'agit-il d'un état, d'un équivalent de la motivation, d'une compétence, d'une qualité innée ou à acquérir ? Quelle est la nature de l'engagement, quels en sont les antécédents et les manifestations ? Est-il naturel, constitutif de chaque personne d'être plus ou moins engagé, s'agit-il d'une substance à faire émerger chez les salariés, d'un processus subjectif, ou encore d'un processus qui dépend de multiples facteurs extérieurs à la personne ? Envers qui ou pour quoi les *suiveurs* sont-ils censés s'engager : leur supérieur hiérarchique, l'entreprise ou leur travail ?

L'objectif de ce chapitre est de situer l'engagement dans la relation de leadership, dans le cadre d'une organisation de travail, surtout du point de vue du leader, mais aussi de la réponse du *suiveur*. Pour ce faire, nous réaliserons une revue de littérature du concept, principalement en sciences de gestion, afin d'en montrer les forces et les limites relativement à notre recherche. Nous montrerons d'abord comment l'engagement peut être réduit par une conception contractualiste de la firme, afin de retenir ce qu'il peut être ou ne pas être selon cette conception : nous en déduirons que l'engagement peut se vivre comme un dévouement volontaire qui n'est pas entièrement spécifié par le contrat. Ensuite, nous explorerons les théories dominantes en sciences de gestion, relatives à l'engagement, pour en montrer les apports pour notre objet de recherche, mais aussi les limites du fait de la réduction qu'ils font de l'engagement à un *état psychologique*.

Pourtant, ces théories accordent une place importante aux échanges sociaux : elles ouvrent ainsi la possibilité d'utiliser les théories du don, pour mieux saisir le lien d'engagement. En effet, nous verrons que la logique du don participe directement aux processus d'engagement, puisque s'engager signifie *donner un gage de soi* ou *se donner en gage* : le don est constitutif de l'identité.

⁵⁵ Extrait de l'ouvrage traduit en français, dont la citation d'origine est : *"I think of true leaders as engaging: they engage others with their thoughtfulness and humility because they engage themselves in what they are doing – and not for personal gain"* (Mintzberg, 2010).

Définition et étymologie

Le verbe « *engager* », et son dérivé qui est *l'engagement*, contiennent implicitement des perceptions variées et complexes. En effet, ils sont polysémiques, selon que l'on se situe d'un point de vue juridique, psychologique, comportemental, etc.

a) *Engager*

Une simple revue de sa définition historique nous informe des différentes interprétations que l'on peut en tirer. Selon le dictionnaire historique de la langue française (Rey, 1992, p. 692), le verbe, composé de *gage* et du préfixe *–en*, contient deux valeurs. Tout d'abord, le sens propre de « *mettre en gage* » dérive à partir du XVI^e s. vers le sens de « *donner pour caution (sa parole, son honneur, etc.)* », ainsi que de « *lier par une promesse* ». Ensuite, le mot prend le sens figuré de « *faire entrer dans une situation qui ne laisse pas libre* ». Cette acception dérive aussi vers le sens « *d'entrer dans une action* », et même à partir de 1945 de « *prendre position sur des problèmes politiques* ».

Le sens figuré « *d'entrer dans une action qui ne laisse pas libre* » interroge nécessairement la liberté qu'« *engage* » un collaborateur envers son organisation, mais aussi envers les personnes auprès de qui il s'engage.

b) *L'engagement*

Le dérivé *engagement* contient ces deux mêmes valeurs. Il désigne en effet « *l'action de mettre quelque chose en gage, de lier par un contrat, puis de lier par une promesse* ». Nous tâcherons d'explorer dans quelle mesure se superposent ces deux notions de lien contractuel, et de lien par la promesse. Si le premier lien renvoie certainement aux théories du contrat et au contrat de travail, le deuxième fait référence justement à des liens plus implicites, notamment à partir des dynamiques de don que nous explorerons plus loin. « *A partir de 1671, il s'emploie aussi à propos d'une situation sociale qui implique des obligations* ». On voit ici apparaître, comme en creux, les sentiments ou les liens d'obligation, dont a parlé Marcel Mauss dans son *Essai sur le don* (Mauss, 1925).

Enfin, le mot, d'après l'usage de celui d'*engagé*, désigne spécialement « *l'attitude de l'intellectuel, de l'artiste qui met sa pensée ou son art au service d'une cause* ». Cet usage nous rappelle le fait que quelqu'un d'*engagé* a des convictions, il se bat pour une cause ; ce dernier sens nous permet aussi d'extrapoler vers les liens entre l'entreprise et ses collaborateurs : adhésion à l'objet social, à la culture ou au projet de l'organisation.

c) *En gage*

A la racine du verbe, le nom *gage* (Rey, 1992) permet d'entrevoir d'autres applications à l'entreprise. Il signifie d'abord « *dépôt fait à titre de garantie* »

(mettre quelque chose en gage, prêter sur gage). « *Par métaphore, gage équivaut à promesse ou à preuve, selon que la garantie se porte dans le temps* ». On retrouve la notion de promesse, ou de preuve que la promesse est tenue dans le temps.

d) *Le sens anglo-saxon*

L'équivalent anglais de l'engagement est « *commitment* ». La première notion du terme, selon l'Oxford Dictionary, est celle de se consacrer à une cause ou à une activité (« *the state or quality of being dedicated to a cause, activity, etc.* »). La notion d'investissement, d'attachement, ou de sens moral du devoir y est plus présente qu'en français.

Dans le verbe « *to commit* », se retrouve également le rapport à la promesse : « *to commit oneself to a promise; to be committed to a course of action* ». Les linguistes anglo-saxons rapprochent les théories du « *speech act* »⁵⁶ (acte parlé) de la notion de *commitment*, au sens de « capacité à promettre » et de « prendre la responsabilité de » : on en déduit que le discours qui engage est une manifestation du *commitment*.

Le terme anglo-saxon comprend deux synonymes qui ajoutent de la complexité pour le circonscrire. Le premier est *involvement*, dont l'équivalent français est plutôt l'implication. Le deuxième est justement *engagement* qui aurait une connotation plus motivationnelle que *commitment*.

Ce parcours étymologique nous informe sur le mélange de deux logiques contenues dans la notion d'engagement : l'une est contractuelle (contrat de travail) et confère une obligation, tandis que l'autre est plus floue et se joue à partir d'un lien relationnel, d'une promesse à tenir en vertu de la morale, d'une sorte de « prophétie auto-réalisatrice » selon laquelle la promesse doit se réaliser, ou d'un dépassement de la situation actuelle.

⁵⁶ La capacité à promettre par le discours, de manière charismatique, est fortement présente dans l'imaginaire du leadership. Duarte (2010) a analysé les principaux discours des grands leaders, tels que Martin Luther King (« I have a dream »), Ronald Reagan ou encore Steve Jobs, lors du lancement de l'iPhone. Ils ont pour point commun d'alterner dans leur discours une description négative de la situation actuelle avec une vision de l'avenir, un idéal à atteindre. Cette alternance, récurrente dans le discours, conduit petit à petit à un changement de perspective, un changement de la norme établie, pour se clôturer par un engagement pour ce changement, en entraînant les autres. L'histoire les confirme dans leur position de leader lorsque leur prophétie s'est réalisée.

2.1 Le contrat suffit-il pour (s')engager ?

Les théories du leadership et de l'engagement en sciences de gestion ne peuvent faire abstraction de l'influence de l'économie politique libérale, qui reste le modèle fortement dominant. Cette section a deux objectifs : le premier objectif est d'identifier comment est conçu l'engagement dans l'entreprise selon ce modèle⁵⁷, et en particulier le rôle que peuvent avoir les leaders dans cet engagement ; en effet, comme le rappelle Alter (2009), beaucoup d'organisations actuelles appellent à la mobilisation, à l'engagement individuel et collectif, censé « *contribuer à l'efficacité* » (2009, p. 93). Le deuxième objectif de cette section consiste à montrer à travers ce parcours théorique que l'engagement complète nécessairement le contrat de travail.

2.1.1 La théorie contractualiste

Gomez (1996) présente les fondements du modèle contractualiste, dit « standard », de l'économie politique de l'entreprise ; ce modèle affirme que *les individus dans l'entreprise sont repérables par des contrats passés entre eux*. Il se décompose en différentes théories qui forment un modèle cohérent. Nous reprenons ici les éléments de son analyse de la logique contractuelle qui nous permettraient de déterminer comme l'engagement y est conçu.

Selon l'axiomatique libérale, chacun devrait chercher son intérêt privé, et choisir rationnellement de faire le moins possible d'effort⁵⁸ pour tel niveau de gain espéré. Cette recherche rationnelle du moins d'effort possible peut le conduire naturellement à se désengager, c'est-à-dire à ne pas produire l'effort pour lequel il s'était engagé, explicitement ou implicitement. La solution du modèle consiste alors à se doter d'une hiérarchie, qui aura la compétence d'optimiser le travail et la rétribution de chacun. Elle remplace le marché en achetant sur le marché les forces de travail nécessaires à la production et rétribue « *chaque acteur à libre concurrence de sa participation à la production. L'entreprise capitaliste est à la fois rationnelle et efficace* » (Gomez, 1996, p. 54). Si le travailleur est propriétaire de son droit de propriété sur son propre travail, il délègue au propriétaire-gestionnaire l'évaluation de son effort. Ainsi, il est rationnel et avantageux pour les employés de travailler ensemble, contrairement à la poursuite de leur recherche solitaire du profit.

⁵⁷ Nous reprenons et développons ici le raisonnement, inspiré de Gomez (1996) qui a été publié dans Pavageau (2014). "Le dirigeant exerce-t-il son leadership par la pratique du don ?" *Les cahiers de recherche du GRACE 2(Série Don, Echange et Gratuité)*.

⁵⁸ Nous considérons ici l'effort comme une manifestation physique et psychologique de l'engagement dans le travail, comme l'ont démontré Schaufeli et Becker (2004).

Nous pouvons donc à ce stade avancer que, pour l'économie politique libérale, l'employé n'a pas intérêt à évaluer de manière subjective son propre engagement, mais à en confier l'évaluation à l'employeur : l'engagement dans le cadre du contrat de travail n'a donc plus besoin d'être évalué subjectivement ; l'incertitude sur l'évaluation de son propre engagement ne devrait plus avoir lieu puisqu'elle serait confiée à l'employeur.

a) *La théorie des Coûts de Transaction : le contrat ou la promesse ?*

Cette théorie est issue des travaux de Coase dans les années trente, jusqu'à ceux de Williamson (1994) ; elle réduit toutes les règles et les habitudes culturelles à une seule règle : celle qui établit tous les contrats. Ainsi, les droits du contrat seraient capables de répondre à toutes les situations, sans nécessité de faire appel systématiquement aux tribunaux pour gérer les conflits. On note à cette étape la prédominance du droit dans les relations humaines.

Cette réduction juridique à la contractualisation permet, autour de la notion de *transaction*, de résoudre le paradoxe de l'existence de la firme. En effet, elle existe quand « *il est moins coûteux de contracter directement entre individus que de laisser faire le marché pour effectuer une transaction* » (Gomez, 1996, p. 70).

i. *L'homo contractor est-il plus réaliste ?*

L'individu, selon Williamson, est toujours considéré comme rationnel, par essence, sous peine d'incapacité pour la science d'expliquer les phénomènes socio-économiques. Mais Williamson apporte une nuance en s'inspirant de Simon (1951) : la rationalité substantive est limitée, du fait du temps qui s'intercale entre les choix et les actions. Cela a pour conséquence l'installation d'une incertitude quant au comportement d'autrui. De ce fait, il considère que les agents humains « *s'adonnent à l'opportunisme, qui est une condition de recherche de l'intérêt personnel avec tromperie* » Williamson (1994, p. 49). Cet opportunisme a lieu soit *ex ante*, c'est-à-dire avant la signature du contrat, le contractant cachant une information, soit *ex post*, en faisant preuve de négligence après la signature.

L'auteur se démarque du monde idéal du marché, où la rationalité est complète et où l'opportunisme n'est pas pris en compte, contrairement au monde « réaliste », où la rationalité est limitée et l'opportunisme pris en compte. Il critique également une organisation basée sur la promesse plutôt que sur le contrat, les agents y étant soumis à une rationalité limitée et l'opportunisme étant supposé absent. Dans ce cas « *la parole d'un agent est aussi valable que son engagement* » (Williamson, 1994, p. 50), et il suffit dans ce cas que le contrat initial prévoie des sanctions, et que chaque contractant promette de l'exécuter et de ne chercher que les bénéfices qui lui reviennent.

« En l'absence d'opportunisme, les promesses s'exécutent d'elles-mêmes. Le contrat, dans ce contexte, se réduit à un monde de promesses » (p. 51).

Il va sans dire que pour Williamson, ce type d'organisation est naïf et incompatible avec le modèle libéral, qui présuppose la mise en œuvre de l'opportunisme. La conséquence logique de cette présupposition est qu'il est impossible à une transaction de se réaliser sur la base d'une promesse : le contenu de l'engagement qu'est la promesse ne peut jamais se réaliser sans contrat, à cause de l'opportunisme. De fait, seul le contrat suffit pour réaliser la transaction.

Il répond au monde naïf de la promesse par cet impératif organisationnel : *« organiser les transactions afin d'économiser sur la rationalité limitée tout en les garantissant simultanément contre les risques de l'opportunisme »* (p. 51). Ou autrement dit, le contrat suffisant, il n'est plus nécessaire de se préoccuper de la réalisation des promesses, soit de la parole d'engagement : on passe d'une économie de la vente instantanée à une économie de la transaction. Ce passage est ce que Williamson nomme la « transformation fondamentale » : *« le contrat est un mode de gouvernance »* (1994, p. 62). Le calcul économique peut alors interpréter les comportements, y compris en dehors du marché dès lors qu'il y a contrat. *« Le "non-marché" est réintégré, de ce fait, dans l'espace du modèle libéral et ne lui échappe plus »* (Gomez, 1996, p. 80).

On en vient au constat, déterminant pour comprendre la conception de l'engagement par le modèle libéral, que le contrat absorbe la dimension « promesse » de l'engagement, soit toutes les autres raisons qu'ont les êtres humains de réaliser leurs échanges ; il a aussi le pouvoir d'absorber au passage les autres formes d'échanges. Il se trouve ici une explication de l'exclusion du don dans l'analyse de l'économie politique d'entreprise.

ii. Le gouvernement des contrats et le rôle de la hiérarchie

Dans ce modèle, l'autorité change de nature, puisque sa légitimité lui vient de sa capacité de calcul du coût de transaction, dans le cadre du contrat de travail librement consenti. Si on poursuit l'analyse de Gomez, la personnalité de l'autorité, et donc potentiellement de l'exercice du leadership, est assimilée au contrat.

Selon les théories contractualistes, c'est le contrat qui rend l'autorité efficace : le leadership ne pourrait alors être efficace que grâce au contrat, à l'exclusion d'autres paramètres tels que l'engagement, la capacité à promettre et à tenir des promesses, et donc la capacité à donner et à recevoir. Cette conception libérale semble en contradiction avec les grandes théories du leadership vues précédemment, qui trouvent leur légitimité au-delà du contrat formel.

b) *La critique du modèle contractualiste*

En somme, selon le modèle contractualiste, l'engagement, notamment du leader, est réduit à l'opportunisme et ne se joue que dans le calcul économique ; de ce fait, son engagement ne peut être que calculé. Le paradigme contractualiste assume de fait une conception de l'homme relativement pessimiste, puisque cet *homo contractor* exclut un engagement basé sur la promesse et s'en protège par une élaboration sophistiquée des contrats et de leurs coûts : ces contrats devraient potentiellement assurer tous les échanges humains.

L'autre problème majeur posé par le modèle est qu'il n'explique pas les solidarités dans l'entreprise : « *le sentiment d'appartenance, le dévouement et l'efficacité dus à l'attachement à l'organisation dont on est salarié, fondateur ou propriétaire ne trouvent aucune analyse* » (Gomez, 1996). Au contraire, le système génère des comportements opportunistes, conditionnant l'engagement des salariés aux incitations qui leur sont faites.

Le modèle met donc sous silence les raisons autres que le calcul opportuniste qu'aurait un leader de s'engager, et évacue même la possibilité de donner des idées, du temps, des services.

Résumé de la sous-section 1

Si les Sciences de gestion s'appuient sur les présupposés du modèle contractualiste, elles ne peuvent que réduire l'engagement à sa dimension contractuelle et calculée, et ne peuvent voir les autres possibilités de promettre, de donner et de se donner en gage. L'exercice du leadership serait alors réduit à la simple manipulation des contrats, et les leaders n'auraient pas besoin de s'engager personnellement ; nous verrons plus loin que cette réduction est contradictoire avec les autres théories de l'engagement. Nous percevons à travers ce constat, une explication au paradoxe posé par la firme néolibérale, censée pouvoir gérer l'engagement par les contrats, et qui pourtant met en place des programmes de développement du leadership et de l'engagement.

2.1.2 Compléter le contrat

« Se dévouer, donner sa foi, demander réciproquement le dévouement et la foi d'un autre, c'est entrer dans un échange où l'équivalence est impossible. L'engagement va au-delà du contrat et de l'association, de l'Etat et de la société » (Perroux, 1994 ; p. 104⁵⁹).

⁵⁹ Perroux F. (1994), *Pouvoir et Economie Généralisée*, Presse Universitaire de Grenoble., cité in Aubert (2014).

Nous allons, dans les paragraphes qui suivent, vérifier si l'engagement dépasse le cadre formel du contrat de travail. Bergeman rappelle en effet que dans la théorie classique, *« le caractère gratuit, sinon bénévole, de l'engagement ne devrait jamais être vu comme un empêchement absolu à la qualification du contrat. Pas plus qu'à l'inverse, l'existence d'un paiement ou d'une contrepartie n'implique un lien contractuel »* (Bergeman, 2011, p. 25).

Nous avons donc un premier élément de réponse quant au fait que la réciprocité contractuelle et la logique de don sont deux logiques différentes, mais qui ne s'excluent pas par nature.

L'engagement contient une dimension d'échange sans équivalence, et n'est pas contradictoire par nature avec la réciprocité contractuelle.

a) *L'incomplétude du contrat de travail*

Comme nous l'avons vu précédemment, le contrat de travail n'absorbe pas toutes les possibilités d'engagement, de promesse et de don de l'employé. Il y a donc bien des engagements implicites que l'on ne peut prévoir *ex ante* au moment de la rédaction du contrat de travail. C'est ce que Simon (1951) a nommé *l'incomplétude du contrat de travail*. Cette notion fait référence au fait que *« la force de travail n'est pas assimilable à une simple marchandise dont les propriétés sont complètement spécifiées »* (Reynaud, 1988, p. 158) : il y a bien un échange au moment de la signature du contrat, mais la mise en œuvre de la force de travail est postérieure. Cette mise en œuvre est soumise à des incertitudes, à tel point que personne ne connaît avec certitude son résultat. Cette incertitude, cependant différente de la notion de « rationalité limitée », que Williamson a reprise en la transformant (voir section précédente), résulte pour les entreprises de *« l'incapacité de mesurer la productivité d'une façon suffisamment objective pour pouvoir être écrite dans les clauses du contrat »* (Reynaud, 1988, p. 166).

L'incertitude sur l'effort renvoie à l'incertitude sur l'engagement du salarié, puisque l'effort est une manifestation de l'engagement au travail. C'est donc à travers l'incertitude sur cet engagement que se manifeste l'incomplétude du contrat de travail. Le salaire et les incitations financières qui peuvent être ajoutées ne suffisent pas à lever cette incertitude. De plus, l'effort est libre, et ne peut être totalement imposé par le contrat.

Selon Alter (2009, p. 165), le perfectionnement du contrat et les normes de gestion, protègeraient en théorie d'erreurs d'interprétation du contrat, d'attentes implicites non satisfaites de part et d'autre. Pourtant, le contrat, par nature incomplet, ne peut être efficace que *« s'il s'appuie sur des pratiques qui relativisent très profondément les principes qui le fondent. Une relation salariale ne peut en effet se définir de manière mécanique et aveugle »*. Le contrat ne peut se passer de l'engagement, au risque de limiter toute initiative humaine : c'est justement à la gestion de l'engagement qu'est

dévolue la partie qualitative de la gestion des Ressources Humaines⁶⁰, en particulier dans le développement du leadership.

b) *La convention d'engagement et le leadership*

Selon Leibenstein (1982, May), la stratégie la plus optimale dans l'organisation correspond au suivi de la Règle d'or⁶¹ ; mais en général, les salariés, comme l'entreprise, vont préférer ajuster leur effort approximativement à la moyenne observée. Ils vont donc adopter une « convention », que Leibenstein définit comme « *une routine qui a une composante interpersonnelle* » (1982, May, p. 92). Gomez définit la convention ainsi : « *une convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision* » (Gomez, 1996, p. 173).

Ainsi, progressivement, les salariés vont adopter une convention d'effort d'équilibre en s'ajustant aux composantes observées de l'effort. Cet équilibre va se stabiliser dans ce que Leibenstein appelle une « aire d'inertie » : la convention d'effort offre alors une alternative acceptable et réaliste à la stratégie coercitive. Mais il faut noter que l'équilibre atteint n'est pas optimal en termes de productivité. Ce constat entraîne une question fondamentale pour le leadership : comment faire bouger la convention pour la faire sortir de cette « aire d'inertie » et se rapprocher de l'optimum ? C'est cet « effort au-delà des attentes » que visait la théorie du leadership transformationnel (Cf. chapitre 1.1.4b). Peut-on, alors que l'effort est libre, le provoquer par l'exercice du leadership ? De fait, les organisations ne peuvent s'appuyer uniquement sur des procédures et des contrats pour sortir de cette aire d'inertie, mais sur « *cette volonté de partager, de s'engager et finalement de s'adonner à un objectif collectif* » (Alter, 2009, p. 222).

Leibenstein propose un « choc exogène » pour déstabiliser la convention, sans toutefois en préciser les modalités. Nous prenons à notre compte cette proposition de choc exogène, pour la rapprocher de toute la littérature sur le leadership, qui cherche à comprendre comment un leader peut justement provoquer cet engagement supplémentaire des *suiveurs*.

⁶⁰ « *La gestion de cet engagement, c'est précisément toute l'activité de la partie dite qualitative de la gestion des RH. Elle consiste à mobiliser les salariés pour l'entreprise, pour leur métier, pour leur "challenge" ou pour leur carrière, mais toujours pour une finalité qui excède le contrat et qui suppose d'associer la gratitude à la loyauté* » Alter (2009, p. 165).

⁶¹ « *Under the Golden Rule every employee acts in the best interest of the firm. He treats the firm as he would like the firm to treat him, and puts forth effort as if the enterprise was his own* » (p. 93).

Résumé de la section 1

La manifestation de l'engagement qu'est l'effort au travail est libre : cette liberté résulte de la zone d'incertitude du contrat de travail. Pour s'approcher de l'effort optimum, les salariés et l'employeur ont intérêt à adopter d'emblée une stratégie altruiste (comme la Règle d'Or). Mais si cette stratégie n'a pu avoir lieu, et pour ne pas opter pour des stratégies opportunistes, une autre alternative existe : la convention d'effort ou d'engagement. Elle présente toutefois l'inconvénient de ne pas donner des résultats optimaux ; l'entreprise peut donc être tentée de modifier cette convention d'effort. L'exercice du leadership et son développement serait un moyen utilisé par l'organisation afin de modifier en sa faveur la convention d'effort, et donc d'engagement.

c) *Le leader s'engage pour compléter le contrat, pour lui-même et pour autrui*

Compte-tenu de tout ce que nous avons vu jusqu'ici, à travers les théories du leadership, à travers la théorie de l'incomplétude du contrat de travail, et le rôle du leader pour faire évoluer la convention d'engagement, nous faisons l'hypothèse théorique suivante :

L'exercice du leadership par un manager suppose de s'engager pour la promesse d'un objectif collectif à atteindre dans le but de susciter l'engagement des collaborateurs à sa suite.

2.2 Etat de la recherche sur l'engagement en sciences de gestion

Après avoir montré que l'incomplétude du contrat de travail nécessitait un rôle de leader qui s'engage pour engager les collaborateurs, nous précisons dans cette deuxième section la nature de cet engagement, dans le cadre des sciences de gestion.

La recherche sur l'engagement en gestion s'intéresse aux résultats susceptibles d'être en conformité avec les attentes d'une organisation, notamment en termes de performance. D'après Roodt (2004), c'est la variété de ses composantes qui expliquerait la confusion entourant la recherche sur l'engagement. Il parle de redondance du concept, notamment à cause des zones de recouvrement existant entre les termes utilisés, qui sont presque des synonymes, comme l'engagement, l'implication, ou l'attachement. De plus, en anglais, l'engagement se traduit par *commitment* et quelque fois par *engagement*, et est quelquefois remplacé par *involvement* (l'implication). C'est d'ailleurs ce choix qu'on fait un certain nombre d'auteurs français comme Thévenet (2007), alors que beaucoup de psychosociologues sont restés sur le terme d'engagement.

Notons que la notion d'implication au travail, traduite par « work engagement » et « involvement », fait plutôt référence à un effort psychologique, voire physique, ou au fait qu'une personne est impliquée dans une affaire. Nous faisons le choix d'utiliser le terme *engagement*, par souci de cohérence pour les traductions, mais surtout en raison de son intérêt sémantique pour notre recherche, notamment avec son contenu de liens et de promesses vu précédemment.

La recherche sur l'engagement en gestion a d'abord été motivée par la problématique du maintien et du *turn-over* du personnel dans l'organisation. Elle s'est ensuite intéressée aux résultats de l'engagement en termes de performance. Par ailleurs, les recherches en sciences de gestion sur l'engagement proposent en général des modèles applicables indifféremment à différents objets de l'engagement, autrement appelés cibles qui peuvent être dans une situation de travail, selon Thévenet (2007), l'organisation, le travail lui-même, l'environnement de travail (manager, collègues...), l'activité elle-même, ou le corps de métier. Nous remarquons, et soulignerons plus loin, que cette notion de cible ne recouvre pas la question du sens ou de la finalité de l'engagement.

2.2.1 Les théories psychosociologiques

L'engagement en sciences de gestion est en réalité un emprunt à d'autres disciplines comme la sociologie, la psychologie appliquée et la psychologie clinique du travail.

a) *Les premières études en sciences de gestion*

La recherche académique sur l'engagement en sciences de gestion s'est réellement développée à partir des années 1970. On trouve encore aujourd'hui de nombreuses références⁶² à l'article de Buchanan (1974) sur *la socialisation des managers dans les organisations de travail*. Son intention initiale était de montrer que certaines expériences des managers pouvaient expliquer leur volonté de durer dans l'occupation d'un poste : c'est donc ce maintien des managers dans leur poste qui a motivé la recherche sur l'engagement.

b) *L'engagement au travail*

S'appuyant sur la composante « implication » du modèle de Buchanan, Schaufeli *et al.* (2002) proposent une conceptualisation de l'engagement au travail (work engagement) dans une perspective de psychologie clinique : ils définissent l'engagement comme « *un état affectivo-cognitif persistant et envahissant qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement ou un comportement particulier* ». Ils cherchent à explorer le vécu du travailleur, et opposent l'engagement au burnout⁶³. Il définissent l'engagement au travail comme « *un état d'esprit positif et envahissant relatif au travail, caractérisé par de la vigueur ou de l'effort (vigor), du dévouement (dedication) et de l'absorption (absorption)* »⁶⁴ (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74).

Nous verrons à la section suivante que ces états d'esprits n'expliquent pas complètement le lien d'engagement.

c) *L'approche attitudinale*

L'approche attitudinale s'est développée avec les travaux sur l'engagement organisationnel de Mowday, Porter et Steers (1982, p. 27), qu'ils définissent comme étant « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ».

⁶² Ce modèle est par exemple utilisé pour l'enquête de climat social et d'engagement dans la Banque Alpha, un de nos terrains d'enquête. Ce modèle a trois composantes, que sont (a) l'identification, c'est-à-dire l'adoption des buts et valeurs de l'organisation, (b) l'implication, c'est-à-dire l'immersion et l'absorption dans les activités du poste, et enfin (c) la loyauté, c'est-à-dire un sentiment d'attachement affectif à l'organisation.

⁶³ Le terme « *burnout* » a été introduit par un psychologue américain, H. Freudenberger, en 1974, et décrit le phénomène suivant : "state of mental and physical exhaustion caused by one's professional life", Herbert J. Freudenberger, *Journal of Social Issues*, vol. 30 : Staff burnout, 1974

⁶⁴ "A positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption"

Thévenet (2007) parle de deux dispositifs de l'engagement, au sens où ils procèdent de deux logiques différentes⁶⁵ : la première logique cherche à calculer, à rendre consistantes les raisons de son engagement, tandis que la deuxième fait référence à un « *mécanisme psychologique de constitution d'une identité personnelle* » (Thévenet, 2007, p. 46). Donc, au-delà d'une dimension de calcul et d'évaluation du maintien de l'individu dans l'organisation, l'engagement touche l'identité :

L'engagement est aussi un mécanisme psychologique de constitution d'une identité personnelle.

2.2.2 L'engagement organisationnel

a) Le modèle d'Allen et Meyer

La recherche sur l'engagement est aujourd'hui dominée par le courant psychologique de l'engagement organisationnel, notamment à la suite des travaux de Meyer et Allen (1990, 1991), qui définissent l'engagement comme un « *état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* ». Leur conception se fonde sur trois états psychologiques que sont le désir, le besoin et le sentiment d'obligation. Ils en tirent trois composantes de l'engagement qui sont reliées entre elles, et non pas trois formes d'engagements distincts : (a) l'engagement *affectif*, qui correspond à un attachement ou une identification envers l'organisation, (b) l'engagement de *continuité* qui provient des coûts associés à la perspective de quitter l'organisation, soit une dimension de *sacrifice*, soit d'un *manque perçu d'alternatives d'emploi*, et enfin (c) l'engagement *normatif* qui consiste en une forme de loyauté, provenant d'une obligation morale ressentie qui est soit forcée, soit appréhendée comme un désir de réciprocité. Ce modèle fait office de modèle quasi unique pour étudier l'engagement dans une organisation, et est appliqué à différentes cibles, notamment celle du manager.

b) Les antécédents de l'engagement organisationnel

i. Les caractéristiques liées au travail

Certaines conditions de travail ont un impact positif sur l'engagement affectif, comme le niveau de défi lié au poste de travail, la variété des tâches, le degré d'autonomie, le feedback de la tâche et la signification de la tâche. Ces caractéristiques comblent un *besoin d'autonomie et de compétence* chez le salarié. « *L'engagement affectif émergeant en réponse à ces conditions*

⁶⁵ Comme le souligne l'auteur, les questionnaires de recherche tendent à confirmer cette distinction, opposant ainsi les dimensions cognitives et affectives de la personne, ce qui ne correspond pas vraiment à l'expérience humaine du travail.

serait une façon de rendre à l'organisation ce qu'elle a fait pour l'employé » (Vandenberghe, 2012, p. 508) : on retrouve le rapport de don contre don analysé par les recherches sur les relations de don entre l'organisation et les salariés (Pihel, 2010).

ii. *Les variables organisationnelles*

Le soutien organisationnel est positivement corrélé avec l'engagement, en vertu de la norme de réciprocité⁶⁶ de Gouldner (1960). Nous retrouvons dans l'article fondateur d'Allen et Meyer, le recours à cette norme de réciprocité pour justifier l'état psychologique du salarié, se sentant obligé de « réciproquer » à un soutien de l'organisation, qui semble être perçu comme un don. De plus, il semble que la reconnaissance du salarié par l'entreprise joue un rôle dans la création de ce sentiment de devoir rendre.

La justice organisationnelle est également un fort antécédent à l'engagement (Meyer *et al.*, 2002, p. 38). Enfin, le « contrat psychologique »⁶⁷ qui lie l'individu à l'organisation influe positivement sur l'engagement quand il est basé sur la confiance, s'inscrit dans une perspective de long terme, et est flexible. Certaines pratiques de GRH, comme les pratiques de formation⁶⁸ et le partage des bénéfices, influencent fortement l'engagement affectif et normatif.

En résumé, la perception par le salarié des actions menées par l'organisation joue un rôle pivot dans son engagement, que ce soit la perception du soutien organisationnel, de la justice ou du climat organisationnel : nous retrouverons ces facteurs dans la partie empirique de cette étude. Cela nous permet de formuler une nouvelle proposition théorique :

<i>Les actions de l'organisation visant le soutien du salarié, leader ou collaborateur, influent sur son engagement.</i>

⁶⁶ « En fait, le salarié bénéficiant d'un soutien de la part de son organisation se sent valorisé et considéré en tant qu'individu, ce qui, en vertu de la norme de réciprocité, le porte à s'engager affectivement et normativement envers son organisation. De même, le soutien perçu comble les besoins socio-émotionnels des salariés, tel le besoin d'affiliation, ce qui se traduit par une identification plus forte à l'organisation » (Vandenberghe, 2012, p. 508)

⁶⁷ Le contrat psychologique est « l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur » Rousseau, (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 389-400.

⁶⁸ On peut certainement y inclure les programmes de développement du leadership.

c) *Les comportements discrétionnaires et la performance hors rôle*

En ce qui concerne les conséquences de l'engagement, les chercheurs se sont intéressés, entre autre, au comportement dit *hors-rôle* ou discrétionnaire, qui correspond en anglais à l'*organizational citizenship behavior* : ce comportement s'apparente à un comportement de don qui dépasse le cadre du contrat⁶⁹. L'engagement du manager y joue un rôle prépondérant : « *only supervisory commitment has direct effects on organizational citizenship behavior* » (Cheng et al., 2003, p. 329). De plus, l'engagement envers le manager semblerait plus fort que l'engagement envers l'organisation, car il incarnerait l'organisation aux yeux des collaborateurs, jusqu'à se substituer à elle.

La plupart de ces recherches se réfèrent à la norme de réciprocité et à la théorie de l'échange social, pour expliquer le développement de l'engagement.

Résumé de la sous-section 2

Nous avons montré que l'engagement en Sciences de gestion était conçu sur des fondements psychosociologiques et de différentes natures. De plus, la norme de réciprocité est vécue différemment par le sujet selon son degré d'attachement à la cible. Enfin, si l'engagement se manifeste dans des actes discrétionnaires et hors-rôle qui s'apparentent à des actes de don, il est aussi favorisé par des actions de soutien de l'organisation.

2.2.3 Une remise en cause des théories dominantes

Nous soulignerons dans cette sous-section la difficulté à analyser les théories de l'engagement à plusieurs composantes et le risque de confusion entre ces composantes. C'est pourquoi nous partirons d'une autre théorisation qui ouvre notamment au don, et au don de soi.

a) *La critique des théories à plusieurs composantes*

Alors que le modèle d'Allen et Meyer (1991) a été initialement pensé en fonction de la cible organisationnelle, son application tel quel à d'autres cibles que l'organisation pose de nombreuses difficultés.

Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012)⁷⁰ ont fait un état des lieux des critiques sur le modèle d'Allen et Meyer présenté plus haut, en rappelant que

⁶⁹ Le fonctionnement optimal de l'organisation « *ne requiert pas que les employés s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits, mais aussi qu'ils s'engagent dans des comportements allant au-delà de leurs obligations formelles* » (Vandenberghe C., 2009: 297).

⁷⁰ Ce paragraphe s'inspire de la progression logique de Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012)

les travaux initiaux de Mowday *et al.* indiquaient qu'un individu pouvait être engagé envers d'autres cibles que l'organisation, comme le travail, son environnement ou sa famille. De plus, ce modèle d'Allen et Meyer a le désavantage de mélanger le lien entre l'individu et la cible, la force de ce lien, et le comportement qui en résulte (par exemple rester dans l'organisation).

On retrouve cette critique chez Valéau pour qui « *les auteurs ont du mal à établir si l'expérience, les investissements et le fait de rester dans l'organisation constituent une cause ou une conséquence de l'engagement* » (Valéau, 2004).

b) *L'engagement comme dévouement et la responsabilité envers une cible*

En prolongement des analyses précédentes, Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012) proposent d'ouvrir l'engagement vers « *une promesse de comportement plus générale* », en conservant l'ensemble des dimensions de l'attitude, tout en se limitant à la cible organisationnelle, afin d'éviter les confusions. C'est à cet objectif que répond le modèle de Klein, Molloy et Brinsfield (2012), qui ont fait un nouveau travail de conceptualisation de l'engagement, remettant en cause ces présupposés des modèles à trois composantes psychologiques. Ils ont distingué le lien d'engagement d'autres types de lien, habituellement intégrés dans les modèles comme celui d'Allen et Meyer, comme le lien de *consentement*, le lien *instrumental*, et le lien d'*identification*. Le lien de *consentement* est issu d'une perception d'absence d'alternatives ; or peut-on parler d'engagement s'il se fait par défaut, sans volonté ni désir ? Le lien *instrumental* calcule les coûts ou sacrifices associés au départ ; il reste dans une logique contractuelle et transactionnelle. Or nous avons vu dans la première section que ce calcul se contentait bien du contrat. Le lien d'*identification* implique une fusion avec la cible, avec diminution de la liberté, plutôt qu'un lien d'engagement conscient et volontaire.

Ces distinctions confirment l'autonomie de l'engagement volontaire et non strictement instrumental vis-à-vis du lien contractuel.

Klein *et al.* (2012) proposent finalement une autre définition de l'engagement vu comme « *un lien psychologique reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité envers une cible* »⁷¹ (2012 : 137). Cette définition a été confortée par une étude empirique (Klein *et al.*, 2014), montrant que le lien d'engagement ne se construit pas qu'en fonction des antécédents, mais aussi par la perception qu'a l'individu de la cible : c'est cette perception de la cible qui va construire un désir de don de soi, et de « *réciproquer avec dévouement et responsabilité* ». Le dévouement, selon le dictionnaire historique de Rey (1992), signifie « *l'action de sacrifier ses intérêts* ».

⁷¹ Traduction par nos soins de la définition de Klein *et al.* : « *commitment is a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target* ».

ou sa vie à quelqu'un, à quelque chose, et la disposition à servir avec abnégation » : cette définition s'accorde de manière évidente avec la logique du don, même si elle peut masquer l'intérêt pour soi de la logique du don (Caillé, 2000), ce que nous essaierons de montrer à la section suivante.

Cependant, Klein *et al.* (2012) réduisent le lien d'engagement à un état psychologique, sans discuter cette réduction. Nous postulons que cette assimilation du lien à un état psychologique vient d'une omission de la construction du sens de l'engagement, qui s'ajoute à la perception psychologique. En effet, le lien se construirait plutôt par une représentation qui est, au sens de Piaget, « un produit de perceptions et de sens ». Nous rejoignons ainsi l'école française, avec Valéau (2004), pour qui l'engagement est « une représentation de la relation avec l'univers de travail » (Valéau, 2004, p. 19); ou Thévenet pour qui l'engagement « met plutôt l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail » (Thévenet, 2007, p. 41). Nous pouvons alors dire que :

<i>L'engagement est un lien, soit une représentation de la relation avec la cible, poussant au don de soi volontaire et responsable envers cette cible, et qui dépasse le contrat formel.</i>

c) *L'engagement pour une cible et l'engagement en actes*

Joule et Beauvois (2002) ont décrit l'engagement comme un processus, et sous un angle essentiellement psychosocial :

« L'engagement repose sur le caractère public de l'acte, sur le caractère irrévocable de l'acte, sur le caractère coûteux de l'acte, sur la répétition de l'acte, et surtout sur le sentiment de liberté associé à l'acte, ce sentiment étant lui-même lié à la faiblesse des pressions de tous ordres fournies par l'environnement (récompense absente ou dérisoire, menace absente ou dérisoire) » Joule et Beauvois (2002, p. 82).

D'après eux, dans le sens commun, l'engagement a une connotation positive. Cela les invite à bien faire la différence entre un processus d'engagement dans un acte, et l'action du responsable politique ou syndical qui s'engage personnellement dans une cause.

Malgré cela, on retrouve certains points de convergence avec la définition de Klein *et al.* (2012) : en effet, ils partagent l'idée selon laquelle l'engagement doit être public puisqu'il comporte une notion de responsabilité. De plus, Klein *et al.* insistent aussi sur la nécessaire liberté qui précède l'acte volontaire de dévouement envers la cible, ce qui ne peut se faire sous des pressions excessives, qui produiraient d'autres formes de lien (de consentement, de fusion...).

Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

L'engagement d'un leader devrait logiquement avoir deux versants, c'est-à-dire l'engagement envers la cause en laquelle il croit, sa vision ou son projet, et l'engagement dans ses actes. De plus, il implique une liberté suffisante qui ne peut être recouverte entièrement par l'obligation du contrat. Enfin, l'engagement suppose qu'il soit public, puisqu'il nécessite une responsabilité.

d) *La référence au don pour construire l'engagement*

Nous avons constaté que la plupart des recherches sur l'engagement se référaient à la norme de réciprocité et aux théories de l'échange social pour expliquer la construction de l'engagement entre acteurs. Mais, ils ne vont pas jusqu'à utiliser les théories du don en anthropologie de Malinowski (1922) et de Mauss (1925), qui expliquent bien la construction des engagements mutuels.

Selon une perspective sociologique, Lawler et Yoon (1993) ont pourtant montré le rôle du don dans la création d'un lien d'engagement ; en effet, par une étude sur la formation de l'engagement à travers des négociations répétées, ils ont montré que ces échanges créaient petit à petit des émotions positives, qui ont une plus grande propension à générer des comportements de don contre don. De plus, par rétroaction, ces échanges de don renforcent l'engagement dans la relation. Il y a donc bien une relation entre l'engagement et les échanges de don. C'est ce que nous allons explorer à la section suivante.

Résumé de la section 2

L'engagement est un lien, soit une représentation de la relation avec la cible, poussant au don de soi volontaire et responsable envers cette cible. Cet engagement se construit par l'échange social, est mû par une cause supérieure et se manifeste par des actes d'engagement, comme les comportements discrétionnaires.

2.3 Engagement, don et identité

« La relation de don soit s'effacer devant la relation marchande lorsqu'il s'agit d'échange équitable de biens. Cette exigence a son revers exact : la relation marchande n'est pas en mesure de lier les hommes et ne saurait y prétendre » (Hénaff, 2012, p. 454).

Nous l'avons vu en introduction de ce chapitre, le sens étymologique de l'engagement correspond à *« l'action de mettre quelque chose en gage, de lier par un contrat, puis de lier par une promesse »* : l'engagement contient la notion de lien qui pousse à se dévouer pour accomplir une promesse. Nous avons vu que ce qui se joue, en dehors de la dimension contractuelle de l'engagement organisationnel, est un processus impliquant une promesse de dévouement volontaire et responsable, qui, bien que relativement contraint, est réalisé avec un sentiment de liberté. Les dynamiques de don répondent parfaitement à cette dimension non contractuelle de l'engagement, car le don est un gage ou un substitut de soi (Hénaff, 2012); le don est une promesse (Godbout, 2007). Nous verrons que le don participe à l'engagement, de sa construction à sa manifestation. Enfin, nous envisagerons la manière avec laquelle le don peut éclairer l'identité.

2.3.1 La logique du don dans la construction de l'engagement

a) Don et engagement chez Mauss

Mauss donne une vraie piste de recherche lorsqu'il parle du « producteur échangiste » qui donne *« quelque chose de soi, son temps, sa vie »*, mais qui maintient son engagement s'il est récompensé⁷². Il montre, en creux, que l'on s'engage dans le cadre de son travail en donnant une part de soi-même.

Sous un autre angle, la définition de l'engagement de Joule et Beauvois, présentée plus haut, étonne par les liens que l'on peut établir avec le don dit cérémoniel⁷³ mis au jour par Marcel Mauss en 1925 dans son *Essai sur le don* (Mauss, 1925). D'après lui, le don permet de s'engager dans une relation. Le don a valeur de gage de soi : il est l'acte concret qui manifeste l'engagement dans la relation. A sa suite, et en synthétisant toutes les études

⁷² « Le producteur échangiste sent de nouveau – il a toujours senti – mais cette fois, il sent de façon aiguë, qu'il échange plus qu'un produit ou qu'un temps de travail, qu'il donne quelque chose de soi ; son temps, sa vie. Il veut donc être récompensé, même avec modération, de ce don. Et lui refuser cette récompense, c'est l'inciter à la paresse et au moindre rendement » (Mauss, 1925 : 232).

⁷³ On parle aussi de don contre-don ou don maussien.

anthropologiques faites depuis, Marcel Hénaff identifie huit variables qui constituent le don *maussien*, qu'il nomme don *cérémoniel* (2012, p. 69).

Tout d'abord, le niveau de communication du don cérémoniel doit être public ; deuxièmement, le don cérémoniel suppose des procédures rituelles, qui sont convenues entre les partenaires ; ensuite, les biens ou services échangés impliquent un coût ; quatrièmement, la modalité de la relation doit être réciproque ; cinquièmement, le type de choix doit être obligatoire ; sixièmement, les effets produits ou attendus sont des liens forts entre donneurs et receveurs, et l'acquisition du prestige et d'un rang ; septièmement, l'attitude d'échange doit être sous la forme d'une rivalité généreuse ; enfin, le contenu du geste consiste à se donner soi-même dans la chose offerte qui est *gage* et *substitut* de soi.

Comparons ces variables du don avec les différentes caractéristiques de l'engagement selon Joule et Beauvois⁷⁴. On retrouve dans le niveau de communication du don qui doit être public le même caractère que l'acte d'engagement. Le caractère irrévocable de l'acte, propre à l'engagement, combine plusieurs variables du don : les conventions qui lient les partenaires ainsi que les effets attendus (prestige et lien entre les partenaires) contraignent à respecter l'acte posé, ce qui tend à lui donner un caractère irrévocable ; le caractère coûteux de l'acte se retrouve dans les biens ou services donnés, notamment les biens précieux ; la répétition de l'acte se retrouve dans la force de réciprocité du don qui entraîne une chaîne de dons répétitifs ; enfin, on retrouve la tension obligation/liberté aussi bien dans le don que dans l'engagement. Dans ce rapport à la liberté, la position est proche de celle de Klein *et al.*, comme nous l'avons souligné précédemment : autrement dit, les normes sociales et personnelles, le sentiment d'obligation, se mélangent avec le sentiment de liberté.

b) *S'engager n'est rien d'autre que donner*

Conformément aux découvertes faites par les anthropologues du don à la suite de Marcel Mauss (1925), nous pouvons proposer que les pratiques de don expliquent le processus d'engagement, que ce soit en amont, au cœur, ou en aval de l'engagement : en amont, le don permet d'expliquer comment se construit cet échange réciproque de dons qui engage entre eux les acteurs ; au cœur de l'engagement apparaît le dévouement volontaire, le désir d'un don de soi, qui prend en compte l'autre dans la mesure où ce don de soi est ressenti comme une responsabilité (Klein *et al.*, 2012) ; en aval, les actes de don sont une manifestation concrète de ce don de soi. Ils sont un « gage de

⁷⁴ « L'engagement repose sur le caractère public de l'acte, sur le caractère irrévocable de l'acte, sur le caractère coûteux de l'acte, sur la répétition de l'acte, et surtout sur le sentiment de liberté associé à l'acte, ce sentiment étant lui-même lié à la faiblesse des pressions de tous ordres fournies par l'environnement (récompense absente ou dérisoire, menace absente ou dérisoire) » Joule and Beauvois (2002, p. 82).

soi ». A la suite d'Hénaff, nous concevons le don comme la manifestation typique de l'engagement, car « *seuls les humains adoptent la procédure consistant à s'engager en donnant à autrui quelque chose de propre à soi-même comme gage et substitut de soi* » (Hénaff, 2012: 73). Nous pouvons, avec Alter (2011), concevoir l'engagement comme le fait de *s'adonner à un tiers*, celui-ci pouvant être différentes cibles de l'engagement (entreprise, équipe, supérieur, etc.).

Nous avons donc besoin du don pour comprendre l'engagement, car « *du côté du sociologue comme de celui du directeur d'entreprise, il faut accepter des théories de "moyenne portée" comme le don pour comprendre la forme et le contenu de l'engagement des acteurs* » (Alter, 2012). C'est à ce niveau que les théories du don peuvent se situer avec justesse, car « *s'engager n'est rien d'autre que donner* » (Pihel, 2010, p. 60) ; nous ajoutons même « *se donner soi-même à travers les actes de don* ». De même, Grevin (2013) va jusqu'à affirmer que le don est lui-même ce que l'on engage au cœur même du travail. En synthèse :

Les dynamiques de don participent à la fois à l'origine, au contenu et à la concrétisation de l'engagement.

2.3.2 Le don dans le cadre de la relation d'emploi

Pour Godbout (2007), « *le don est une promesse, basée sur la confiance, n'obligeant pas légalement à être exécutée* ». Tandis que « *le contrat vise l'intérêt mutuel vis-à-vis de ce qui circule, et non pas vis-à-vis de la relation* » (2007, p. 111). Se pose alors la question de l'articulation entre le contrat de travail et le don. L'objectif de cette sous-section est de discuter la possibilité de l'observation du don dans le monde du travail et des affaires.

a) La gestion peut-elle voir le don ?

Par définition, « *le don est un transfert qui ne fait pas l'objet d'un contrat* » (Godbout, 2007, p. 125). Par conséquent, ce qui échappe au contrat a tendance à échapper à l'analyse gestionnaire ; de ce fait, ne sont considérés comme faisant partie du champ de la gestion et de l'économie que les échanges contractualisés, excluant par conséquent les notions de don et de gratuité. Mais d'un autre côté, le don serait également, par nature, responsable de sa séparation vis-à-vis de l'échange marchand ; car comme le souligne Godbout (2007 : 133), « *l'absence de négociation explicite (encore moins de marchandage) n'est qu'une des manières, pour le don, de prendre concrètement ses distances par rapport au modèle marchand* ».

Mais si le don s'éloigne de l'échange marchand, la question demeure : faut-il que la gestion s'intéresse au don ? Dumond (2007, p. 72) estime que « *la gestion pourrait être définie comme l'ensemble des systèmes de transactions qui permettent d'orienter les activités humaines.* » Par

conséquent, s'imposent à elle deux limites : l'espace des normes sociales et l'espace des dons, « *dans lesquels la gestion ne saurait pénétrer qu'au risque de le dénaturer* ». Si l'on suit son point de vue, notre recherche pose une question fondamentale d'épistémologie : peut-on dans le cadre des sciences de gestion observer le don en entreprise ? Pour répondre à cette question, il nous faut au préalable passer en revue les théories en gestion qui permettraient d'accueillir une analyse du don.

Le problème de l'observation du don dans le monde des affaires, tout comme sa définition, anime encore les débats de la communauté scientifique. Son observation dans le milieu des affaires est récente, puisqu'on dénombre assez peu d'études dans les années 80 : celle d'Akerlof (1982), ayant montré qu'un salarié pense sa relation avec son employeur également en fonction du don, est la plus connue, ainsi que celle de Lawler et Yoon (1993), citée précédemment. C'est réellement à partir des années 2000 que se multiplient les études approfondies, ainsi que les thèses de doctorat⁷⁵ sur le don dans les affaires.

L'étude du don s'est en effet généralement portée vers les sociétés traditionnelles, ou vers les sphères urbaines, associatives ou familiales des sociétés modernes, mais peu dans les affaires. Etant donné que le don se distingue de l'échange marchand, le lieu même de l'échange marchand ne se prêtait pas spontanément à l'étude du don. En effet, les affaires peuvent tenter d'instrumentaliser le don. Pour Godbout, « *l'examen du rôle du don dans le monde des affaires montre qu'il a à la fois un statut de fin et de moyen, et que c'est souvent lorsqu'il se présente comme fin qu'il enregistre la meilleure performance comme moyen !* » (2007, p. 29). L'observation du don pose donc la question de sa relation avec les autres paradigmes.

b) *L'articulation du don avec les autres paradigmes*

A la suite de Mauss, les théoriciens du don ont tenté de donner à celui-ci une autonomie face au paradigme dominant du choix rationnel, qui conduit à l'optimisation des préférences. En effet, si l'on se basait sur ce postulat de l'intérêt, étudier le don consisterait à se poser la question : quel intérêt un individu peut-il avoir à donner ? Pour s'affranchir de ce modèle dominant, des auteurs comme Godbout (2013) élèvent le don au rang de postulat, considérant qu'il est naturel de donner, au même titre que de chercher son intérêt individuel, c'est-à-dire de recevoir ou prendre. Pour lui, si l'on part de ce postulat, la question devient plutôt « qu'est-ce qui empêche un individu de donner ? ». On peut effectivement préférer lui substituer d'autres mécanismes de circulation des choses, comme l'échange marchand ou

⁷⁵ Cf. par exemple la thèse de Masclef (2004) : Masclef, O. (2004). *Le rôle du don/contre-don dans l'émergence des organisations : modèle théorique et études de cas comparées*. Sciences de gestion. Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.

l'administration du droit à travers l'appareil étatique. Une première conséquence de ce postulat, en termes d'étude du don, est de l'observer en regard des autres types de circulation des choses, ou autrement dit de l'isoler des autres paradigmes : cerner le don au milieu des autres types de circulation participe déjà à son étude. Cependant, le débat reste ouvert quant à la possibilité d'utiliser le don pour étudier un rapport de type marchand, comme le contrat de travail. L'enjeu en termes de recherche consiste à pouvoir qualifier, dans le cadre d'une relation d'emploi, les actions qui relèvent du don et qui ne peuvent être contenues dans l'échange marchand comme le contrat de travail. Pourtant, Gomez (2015) montre que le don ne saurait être étranger au travail et aux échanges marchands.

Pour aller plus loin, il faut aussi pouvoir préciser la relation entre le don et la réciprocité. Celle-ci a également été érigée en postulat par Gouldner (1960) ; à cause de son enracinement dans l'anthropologie, le don a toujours été discuté en fonction de la réciprocité. Pour Godbout, c'est plutôt la présence du don qui empêche la réciprocité d'être absorbée par le principe de l'équivalence, notamment marchande. L'erreur rencontrée, lorsqu'on observe le don *stricto sensu* à partir de la réciprocité provient de « *la confusion entre le constat d'un retour et la volonté ou l'intention de retour* » (Godbout, 2013, p. 145). Cette confusion induit inévitablement à considérer la réciprocité comme un principe englobant le don. Pour éviter cette confusion dans l'étude du don, il faut observer différemment ce qui circule (cadeaux, rituels, quantité, temps de délai, etc.) et le sens ou la signification de ce qui circule. Dans tout acte de don, il peut y avoir retour, ou pas : que ce retour ait lieu immédiatement ou en différé est intéressant, mais ne suffit pas à définir le don. Cela implique, pour étudier le don, d'observer éventuellement *a posteriori* la modalité de réciprocité, mais cela ne suffit pas ; il faut aussi remonter à l'intention du don, qui contient une attente particulière en termes de réciprocité.

Enfin, comme nous le verrons plus spécifiquement pour le leader au chapitre suivant, le don et la reconnaissance vont de pair (Caillé, 2004) : si la réciprocité permet d'observer la forme et la modalité de l'échange que la dynamique de don peut créer, la reconnaissance, elle, participe à l'intention et à la signification du don (Hénaff, 2012). Il s'agit donc, dans l'étude du don, de comprendre comment les donateurs et les donataires vivent leur expérience de reconnaissance générée par le don.

En synthèse, observer le don sur le lieu de travail consiste à le distinguer du contenu formel du contrat de travail et à l'articuler avec la réciprocité et la reconnaissance.

c) *Les différentes approches*

On doit le démarrage de l'observation scientifique du don aux fondateurs de l'anthropologie tels que Malinowski (1922) et Mauss (1925). Leur objet de recherche concerne le don en tant qu'échange, tissant le lien social, jusqu'à

devenir selon Mauss un *fait social total*. Il faut donc tenir compte de l'ancrage social et politique de Mauss, qui part d'un point de vue critique sur l'économie classique à visée individualiste et utilitariste : il veut étudier un système social global. Le don, qui a son point culminant dans la *kula*, englobe tous les autres échanges parallèles. Cette forme de don va viser l'alliance entre les deux parties, tandis que le don dit *agonistique*, qui trouve son point culminant dans le *potlatch*, se réalise dans une dynamique de surenchère afin de rivaliser dans l'acquisition d'honneur et de prestige. Comme le souligne Masclef (2013), dans ces deux formes de don, le contre-don est plus important que le don initial, puisqu'il permet de vérifier si ces jeux d'alliance ou de rivalité ont atteint leur but ou non. Si l'on suit la logique du triptyque de Mauss *donner-recevoir-rendre*, il est évident que la dernière étape du *rendre* est essentielle.

Ce paradigme du don contre-don a été développé et analysé dans nos sociétés modernes par les chercheurs du M.A.U.S.S. (Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales), autour notamment de Caillé et Godbout, qui définissent le don comme « *toute prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* » (Godbout, 1992). Ce paradigme du don-échange a été utilisé en sociologie du travail pour étudier les évolutions de la structuration et du management des entreprises, notamment par Alter (2009, 2011, 2012), Pihel (2010) ou Masclef (2004). Cette conception du don a plus pour finalité le résultat en termes de lien et de relations sociales que de saisir l'identité et l'intention du donateur.

On peut dire que cette conception du don, centrée sur le lien social, domine le champ de l'étude du don en sociologie. Pourtant, une autre conception parallèle, voire concurrente, traverse la littérature. Il s'agit du don gratuit ou existentiel (Barel & Fremeaux, 2008; Dumond, 2007), gracieux (Hénaff, 2012), agapè (Boltanski, 1990; Bruni, 2010). On trouve cette conception du don déjà chez Malinowski (1922) et Titmuss (1970). Ils ont en commun de définir le don comme un transfert n'attendant pas ou n'exigeant pas de retour. « *Il y a des dons gratuits au sens que, pour celui qui les fait, le geste est entièrement satisfaisant en lui-même et sans nécessité de retour (de premier type, matériel)* » (Godbout, 1992 : 259). Godbout, appartenant au M.A.U.S.S. a eu la particularité de s'intéresser à la suite de Titmuss à des formes de don n'ayant pas pour but de tisser le lien social, comme le don aux étrangers, le don de sang ou le don d'organes.

Pour Dumond (2007), le don gratuit ou existentiel est « *un acte qui se justifie en lui-même, c'est-à-dire dont la fin se limite à son accomplissement* » (2007, p. 64). Frémeaux (2008; 2011) approfondit également en sciences de gestion ce concept de don existentiel : « *this concept seeks to establish an additional account of human motivation and behaviour for giving that is not based on exchange* » (Frémeaux & Michelson, 2011, p. 64). Ce type de don a des motivations existentielles, on donne pour « *être* » ; le donateur persiste à

donner, pour ces raisons, même s'il n'y a pas de construction de lien social, ou s'il n'y a pas de retour. On peut présupposer qu'un leader persiste à donner, pour exister, pour donner un sens à un cours d'action. Il faut préciser que ce courant de pensée du don existentiel ou du don parfois qualifié d'*agapè* contient deux tendances. L'une va considérer, comme Boltanski (1990), que « *le don agapè n'attend pas de retour et ignore le contre don* », tandis qu'une autre tendance va considérer, comme Bruni (2010), que le don *agapè* accepte le retour comme une « *deuxième félicité* ».

Les économistes tels que Kolm et Mercier Ythier ainsi que les différents auteurs du *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity* (2006) s'appuient aussi sur la distinction entre don social (don/contre-don) et don dit « sans réciprocité », si l'on admet qu'un don puisse ne pas créer la réciprocité. Leur approche consistera, avec les outils de l'économie expérimentale, à mesurer les actes de don avec et sans réciprocité. Ils utilisent notamment la théorie des jeux pour mesurer les gains des comportements altruistes et de don dans différentes situations de travail.

Les mobiles, d'ordre psychologique ou éthique, peuvent être beaucoup plus variés et ouverts⁷⁶ que simplement la recherche du lien social. C'est aussi ce que laisse supposer Alter, lorsque les comportements de don correspondent à « *un engagement à la fois éthique et professionnel : je donne pour être en accord avec les autres et avec moi-même, et je donne parce que c'est la seule manière de bien travailler* » (Alter, 2009, p. 213). Sans conclure le débat sur l'existence ou la coexistence de deux formes de don, social ou existentiel, on peut déjà en déduire qu'elles impliquent au moins deux façons d'observer le don, que nous tenterons d'intégrer⁷⁷. Dans le premier cas, le don sera toujours vu sous l'angle du résultat en termes de lien social ; à la limite un don sans effet n'aurait que très peu d'intérêt. Dans le deuxième cas, on prendra surtout en compte l'intention initiale du donateur, puisqu'il est possible et acceptable théoriquement que le don n'entraîne pas de retour, tout au moins dans les actes, même s'il peut affecter l'identité des partenaires.

L'étude du don concerne la construction du lien social ainsi que les intentions éthiques, existentielles ou identitaires du donateur.

2.3.3 Don et identité

⁷⁶ Kolm (2006) dresse une liste de ces mobiles potentiels.

⁷⁷ Ces conceptions renvoient donc à la question de l'angle d'observation du don, que nous verrons au chapitre 4.

« On se donne en donnant et si on se donne, c'est qu'on se doit – soi et son bien – aux autres » (Mauss, 1925, p. 227).

Puisque c'est toujours *soi-même* que l'on donne, le don, quelle que soit sa forme, devrait pouvoir permettre de dévoiler l'identité du donateur. Godbout montre, notamment à travers le cas du don d'organes, que le don peut menacer l'identité du receveur (d'organes). Donc, selon lui, « *autant le don peut constituer un ingrédient essentiel à la construction et au renforcement de l'identité, autant il peut être vécu négativement sous ce rapport* » (2013, p. 144). Ainsi « *le don est une scène où l'on joue en permanence notre identité* » (Godbout, 2007, p. 187). Dans le cadre du travail, celui-ci engage la personne de manière si complète, si personnelle, « *qu'on ne peut plus se distancier de l'objet de son travail, et inscrire celui-ci dans un rapport de transaction* » (Dumond, 2011, p. 192).

C'est pourquoi le don touche l'identité, mais aussi dévoile l'identité du donateur : « le don est une scène où [le leader] joue en permanence son identité ».

a) *Don de soi en gage de soi*

Finalement, au-delà des débats sur la liberté et l'obligation, et sur l'intérêt pour soi ou pour autrui (Caillé, 2000), ce qui est fondamental, d'après Godbout (2007), dans l'apport de Mauss est sa réponse à sa question initiale : qu'est-ce qui oblige à rendre quand on a reçu ? A travers sa réponse par le concept indigène du *hau* - même abandonnée par le donataire, la chose reçue est encore quelque chose de lui - Mauss découvre que le don affecte l'identité des partenaires.

« *Un vrai don est un don de soi-même, correspondant à l'idéal occidental du don de soi* » (Godbout, 2007, p. 186). Finalement, d'après Godbout, Mauss réintègre ce que la tradition occidentale appelle le « *vrai don* », sans le dire, sauf dans la conclusion, puisqu'il associe le *hau* au concept typiquement occidental du *don de soi*. D'après Godbout, si le don fondé sur les trois moments *donner - recevoir - rendre* est fidèle à la lecture par Mauss des anthropologues, ce n'est pas ce qui est central dans son analyse des sociétés archaïques ; ce qui est central, c'est bien ce concept de *don de soi*. Puisque c'est ce don de soi qui est un *gage de soi*, qui engage.

b) *La réception et l'appropriation du don*

Si le don affecte l'identité des partenaires, on peut supposer que les dons reçus affectent et construisent l'identité. Les auteurs à la suite de Mauss ont bien souligné l'importance de la dette négative ou positive pour expliquer l'endettement comme mobile du don. Cependant, Ide (1997) estime que le moment de la réception du don et surtout son appropriation n'a pas été suffisamment étudié. Il propose un autre triptyque du don, celui-ci centré sur

la personne plus que sur la relation, soit le *don reçu – don approprié – don offert*, pour souligner le fait que tout donateur a d'abord reçu, s'est approprié ces dons reçus, avant de (re)donner. Ce moment d'appropriation permet d'insister sur l'intériorisation, sur l'identité/identification du donateur, qui exerce sa liberté en donnant⁷⁸. « *Il n'est de don que parce qu'il aurait pu ne pas être donné* » (Caillé, 2005, p. 201) : cette affirmation souligne bien le fait que le don, notamment du leader, exprime sa liberté et donc sa personnalité. De plus, il ne donne pas que pour rendre, mais aussi pour exister, comme l'a aussi souligné Alter (2009).

Donc, si c'est lui-même que le leader donne, il donne en fonction de ses convictions, de ses projets propres, de son identité.

Conclusion du deuxième chapitre

L'engagement revisité par le don

Nous avons montré que le don apparaît à toutes les étapes de l'engagement : dans sa construction, sa définition sa nature, et dans sa manifestation. En conclusion, nous proposons, à titre d'hypothèses, de revisiter le processus de leadership fondé sur l'engagement et le don :

1. Le leader, avant de s'engager, a construit son identité, vraisemblablement à travers les dons qu'il a reçus, offerts, ou observés.
2. Le leader s'engage au nom d'une conviction, d'une promesse, d'une vision relative à un objectif commun. C'est l'énoncé de la promesse pour laquelle il veut se donner et s'adonner.
3. En aval, il manifeste son leadership en s'engageant envers ses collaborateurs au nom de cette promesse. Il crée un lien d'engagement avec eux à travers des actes de don concrets et symboliques, qui véhiculent le *soi* du leader.
4. Le collaborateur perçoit cet engagement et ce don de soi à travers les actes du leader. Il perçoit le contenu de ce don, il lui donne un sens, construisant ainsi une représentation de sa relation avec le leader. Cette représentation est aussi influencée par le fait que le leader incarne également l'organisation.
5. En fonction de la manière avec laquelle le collaborateur reçoit ces actes de don, le leader est plus ou moins confirmé dans son identité.

Nous avons donc besoin du don pour comprendre comment se construit une identité de leader.

⁷⁸ Nous nous inspirerons de ce mouvement du don qui, en quelque sorte, traverse la personne, à travers la méthode biographique.

Chapitre 3

Du leadership au don : propositions théoriques

Résumé du troisième chapitre

Le tableau synthétique des propositions, présenté ci-dessous, résume l'apport de ce chapitre.

Processus leadership chapitre 1	DIMENSIONS du DON	CIBLES du DON (ou d'engagement)	PROPOSITIONS
Apprentissage expérientiel	Expériences de don	Dons passés ou observés face à un contexte problématique (org, équipes, personnes)	1- Les expériences marquantes et intériorisées de don de soi, qu'elles soient vécues (1a) ou observées chez d'autres leaders (1b), contribuent au désir de s'engager en tant que leader face à un contexte problématique.
Stimulation par le contexte	Dimension contexte d'engagement	Contexte d'engagement lié à l'activité, aux pratiques de gestion et de GRH	2- Le contexte organisationnel influe sur l'engagement du leader en fonction de son état de réceptivité.
Compétence visionnaire/ engagement pour une promesse,	Dimension orientation/finalité du don	Don de vision pour l'organisation	3a- En réponse à un contexte problématique, un leader se donne en gage en partageant, par la parole et par des actes signifiants, un projet à visée commune pour lequel il veut engager les autres.
engagement de soutien		Don de soutien, service de sa communauté et de ses membres	3-b Les dons de soutien et de service faits par le leader participent au processus de leadership.
Engagement dans des actes discrétionnaires	Dimension risque	Don risqué pour l'organisation	4a-Les dons faits par le leader pour l'organisation, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.
		Don risqué pour la communauté et ses membres	4b-Les dons faits par le leader pour sa communauté, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.
Reconnaissance mutuelle Leader-Membre	Dimension reconnaissance	Reconnaissance institutionnelle	5a-Les dons effectués par le leader sont reconnus et le font reconnaître comme tel.
		Reconnaissance communautaire et personnelle	5b-Les dons effectués par les membres de sa communauté, lorsqu'ils sont reconnus par le leader, renforcent la reconnaissance mutuelle.
Engagement des <i>suiveurs</i>	Dimension réciprocité	Réciprocité envers l'organisation	6-Les partenaires du leader se donnent et s'adonnent à leur tour pour le leader et/ou son projet, ce qui atteste de la réussite du processus de leadership.
		Réciprocité envers la communauté et ses membres	
Développement de l'identité	Intériorisation d'une identité de leader	<i>Dons appropriés</i>	7- Les pratiques de don vécues en tant que leader et reconnues contribuent à développer une identité de leader.

Tableau 3-1 : Mise en relation des propositions du chapitre 3 avec les chapitres précédents

Introduction au troisième chapitre

Nous l'avons vu au chapitre précédent, le sens étymologique de l'engagement correspond à « *l'action de mettre quelque chose en gage, de lier par un contrat, puis de lier par une promesse* ». L'engagement est un lien qui pousse à se dévouer pour accomplir une promesse. Nous avons vu que ce qui se joue, en dehors de la valeur contractuelle de l'engagement, est un processus impliquant une *promesse de dévouement volontaire et responsable* (Klein *et al.*, 2014), qui, bien que relativement contraint, est réalisé avec un sentiment de liberté. Les dynamiques de don répondent précisément à cette dimension non contractuelle de l'engagement, car le don est une *promesse* (Godbout, 2007) ; le don est un *gage*, un *substitut* de soi (Hénaff, 2012) ; l'engagement est un don, c'est-à-dire un *gage de soi*. Si le leader s'engage (chapitre 1) et que l'engagement se construit et se manifeste par le don (chapitre 2), alors le leader devrait logiquement donner, s'adonner, et éventuellement recevoir. C'est ce qu'il devrait logiquement faire, si l'on suit Caillé et Grésy (2014) pour qui le leader incarne à la fois la logique de l'efficacité d'une part, et, de l'autre « *celle de la logique de l'efficiency, celle du don et de l'adonnement* » (2014 : 221). Il nous faut alors étudier si les recherches sur le don en entreprise confirment ce lien logique.

L'objectif de ce chapitre est de préciser quelle logique de don serait susceptible d'être exercée par un leader, et en quoi elle contribuerait à la construction de son identité. Une question qui se présente à nous est d'abord la destination des dons concernant spécifiquement le leader. En partant des recherches sur l'engagement envers les cibles multiples (*multifoci*), notamment celles de Becker (1992), Lavelle *et al.* (2007) et de Vandenberghe *et al.* (2004), différentes cibles d'engagement sur le lieu de travail ressortent. Celles qui concernent le leader sont essentiellement l'organisation⁷⁹, et ceux que la littérature du leadership appelle les *suiveurs*. Entrent dans cette catégorie les groupes de travail et leurs membres, les clients, fournisseurs, ou différentes parties prenantes. Il est possible d'envisager ces *suiveurs* de manière individuelle⁸⁰. Mais le leader est en général reconnu comme tel lorsqu'il a une communauté de suiveurs⁸¹, ce que la théorie LMX, vue au chapitre 1, appelle le « In-group », parfois de manière caricaturale. Cette notion de *communauté* est utilisée par différents auteurs comme Mintzberg

⁷⁹ Nous pourrions intégrer les superviseurs : les leaders non dirigeants ont bien des supérieurs hiérarchiques qui sont en général eux-mêmes des dirigeants. Or, comme l'a montré la recherche sur l'engagement (Vandenberghe & Bentein, 2009), le top management est confondu avec l'organisation en termes d'engagement. C'est pourquoi, compte tenu du niveau hiérarchique des leaders, nous ne retenons pas dans notre étude leurs superviseurs directs, qui sont assimilables au top management.

⁸⁰ Nous le ferons dans la partie empirique lorsque des leaders interrogés nous parleront d'interactions duales.

⁸¹ Notons que pour un dirigeant d'entreprise, sa communauté aura tendance à se confondre avec l'organisation.

(2008, 2009) qui met en relation *leadership* et *communityship*, comme Melé (2011) pour qui la conception de la firme comme *communauté* est plus cohérente pour comprendre le leadership⁸², ou enfin comme Karakas et Sarigollu (2011) qui montrent la responsabilité du leader vis-à-vis de sa communauté. Nous adopterons cette notion de *communauté* qui a l'avantage d'intégrer à la fois les groupes et leurs membres partageant un intérêt ou un engagement commun. De plus, la communauté concerne une des cibles de reconnaissance du don selon la typologie de Honneth (2000) (Cf. paragraphe 3.5.1b)). Nous retiendrons donc, pour simplifier, deux grandes cibles d'engagement du leader : (1) l'organisation et (2) la communauté du leader, ainsi que les membres qui la composent. Les actes de don du leader seront donc envisagés dans ce chapitre en fonction de ces deux cibles.

« Le don est fondé sur ce qui circule, sur le principe de réciprocité, sur la dette, la réplique, la reconnaissance, l'identité » (Godbout, 2007, p. 237). Cette assertion de Godbout nous invite à parcourir les différentes dimensions du don, ce qui nous permettra de saisir la spécificité du don réalisé par un leader. En réponse aux dimensions clés du processus du leadership, identifiées au chapitre 1 (Cf. conclusion du chapitre), nous nous poserons d'abord la question de ce qui prépare un leader à (se) donner pour répondre à un contexte d'incertitude (section 1) : est-ce lié à ses expériences précédentes, notamment de don ? Dans quel contexte (section 2) est-il prêt à s'engager et à donner ? Comment le leader intériorise-t-il ces expériences pour développer une agilité de pratique du don dans une situation d'incertitude ou de crise ? Ensuite (section 3), nous nous demanderons ce qui circule spécifiquement à travers les dons du leader : si le don peut être un moyen de véhiculer l'identité, est-ce que la vision du leader peut être véhiculée par le don ? A-t-il une manière spécifique de donner auprès de ses collaborateurs et de son équipe ? De plus (section 4), quelle prise de risque un leader est-il prêt à prendre en donnant de manière discrétionnaire, à la marge du contrat ? Par ailleurs, ce qui marque le don est le fait que la réciprocité (section 6), de nature non contractuelle, se construit en rapport avec la reconnaissance (section 5) de l'identité mutuelle : le leader a-t-il une manière particulière d'entrer dans cette double dynamique ? Enfin, nous essaierons d'envisager comment ce processus de leadership par le don pourra être intériorisé et confirmer une identité de leader. Nous terminerons le chapitre par le récapitulatif des propositions.

⁸² "Leadership fits better with the notion of the firm as a community, rather than a society based on a nexus of contracts or a set of interests" (Melé, 2011, p. 92).

3.1 Apprentissage du don par le leader

Nous avons rappelé au chapitre 1 que le leader répondait aux sollicitations d'un contexte problématique, et que certaines conditions étaient nécessaires à son développement et à l'apprentissage du leadership. Etant donné que se développer en tant que leader suppose de s'engager, et que s'engager suppose de donner et de se donner, nous posons ici la question du rôle des expériences de don dans le développement du leader, qui le disposeraient à s'engager face à un contexte problématique. Selon McCall (2004), l'expérience au travail est la source primaire du développement du leader. Nous avons vu au chapitre 1 (Cf. 1.2.2a) que le leader se développait principalement à partir de ses expériences de travail, et au chapitre 2 que le travail impliquait de réaliser des comportements de don. Logiquement, ces expériences de don devraient contribuer au développement du leader.

3.1.1 Les événements marquant la construction du leader

Certains chercheurs en leadership utilisent la méthode des récits de vie, méthode que nous emploierons pour la partie empirique, afin de saisir comment se construit un leader : ces récits de vie sont généralement construits autour d'événement clés. Ligon *et al.* (2008) ont établi une corrélation entre les types d'événements repérables dans les récits de vie et le style de leadership mais aussi l'orientation sociale ou individualiste. Les leaders à orientation sociale cherchent la solution aux problèmes dans l'intérêt des autres ou du collectif, plutôt que le maintien de leurs avantages individuels : ils manifestent de l'altruisme et un engagement envers les autres (2008, p. 313). A l'inverse, les leaders à orientation individualiste cherchent à dominer ou à contrôler les autres, éventuellement par la menace, les considérant comme des moyens pour arriver à leurs fins personnelles. Leur étude montre que les premiers ont expérimenté des événements qui ont consolidé et ancré leurs valeurs internes, et des événements rédempteurs et difficiles ayant été interprétés de manière positive. Les seconds ont vécu étant jeunes des situations d'humiliation, de danger ou de pauvreté extrêmes, les conduisant à user de violence envers les autres. De plus, ces expériences de vie ont une influence sur les résultats en termes de performance⁸³.

Sans valoriser un style de leadership plutôt qu'un autre, nous pouvons en tout cas tirer de cette étude l'hypothèse selon laquelle les expériences passées de don contribuent à opter pour un comportement visant l'intérêt collectif. Autrement dit, les expériences de don contribueraient à la prise en charge par le leader de situations problématiques dans l'intérêt collectif.

⁸³ « Il apparaît que les expériences qui mettent l'accent sur une vision positive des autres aussi bien que sur une compréhension empathique des conflits avec autrui soient fortement liées à la performance exceptionnelle » (2008, p. 330). NB : traduction par nos soins.

3.1.2 L'apprentissage du don par l'observation d'autres leaders

Kempster (2006) et McCall (2010) font référence à différentes études ayant montré l'influence de personnes dites notables, dans le développement du leadership. Cette influence est relatée dans les interviews à travers des épisodes critiques, où ces personnes notables ont montré des qualités humaines comme l'empathie, le fait d'être abordable, ou la capacité à se souvenir d'informations personnelles sur leurs collaborateurs⁸⁴. L'attitude de ces personnes notables joue un rôle important dans la construction de l'identité de leader des personnes interviewées, par exemple par le fait que ces personnes leur aient donné leur confiance pour résoudre une crise importante.

Nous pouvons faire l'hypothèse que les expériences de don pratiquées par d'autres leaders face à des situations de crise, et observées par un leader [en développement], génèrerait chez lui un désir mimétique. Ce désir est d'autant plus fort chez un leader qui a eu la confiance d'un autre leader considéré comme notable, lui permettant ainsi de s'engager face à une crise.

Résumé et proposition 1

Nous avons vu plus haut que les comportements de don pratiqués par d'autres leaders altruistes face à une situation de crise généraient chez un leader [en développement] le désir d'adopter ce type de comportements, surtout quand ces leaders leur ont accordé leur confiance pour qu'il s'engage. Quand ces comportements étaient adoptés, nous avons vu également qu'ils favorisaient la prise en charge par le leader de problèmes dans l'intérêt collectif. En synthèse, nous pouvons formuler la proposition théorique suivante :

Proposition 1a : Les expériences marquantes et intériorisées de don de soi contribuent au désir de s'engager en tant que leader face à un contexte problématique.

Proposition 1b : Les expériences marquantes et intériorisées de don de soi, observées chez d'autres leaders, contribuent au désir de s'engager en tant que leader face à un contexte problématique.

⁸⁴Pour Kolm et Mercier Ythier (2006) ces qualités altruistes se manifestent par des comportements de don.

3.2 Les conditions propices à l'engagement en tant que leader

« Le leadership se développe dans un contexte »
(Mintzberg, 2008).

a) Les pratiques de gestion et de GRH

Nous avons vu au chapitre précédent (Cf. Chapitre 2.2.2b) que l'engagement des salariés dans une organisation comportait différents antécédents liés aux pratiques de gestion, que nous rappelons brièvement ici. Les caractéristiques liées aux conditions de travail sont déterminantes : le niveau de défi, la variété des tâches, le niveau d'autonomie, le feedback de la tâche et enfin la signification de la tâche (Vandenberghe, 2012). Les variables organisationnelles sont également déterminantes, comme la reconnaissance par l'organisation, la justice organisationnelle ou les pratiques de gestion des RH ou de formation (Meyer *et al.*, 2002). Ces variables sont intégrées par le leader en fonction de son degré de réceptivité.

b) Les conditions de réceptivité

La dimension cognitive et identitaire contribue à l'engagement d'une personne dans un processus de leadership ; en effet, se percevoir soi-même comme un leader accroît non seulement sa propre motivation à s'engager dans le processus de leadership, mais promeut la recherche de nouvelles responsabilités et opportunités pour développer ses capacités de leader (DeRue & Ashford, 2010a). Avolio et Hannah (2008) ont montré que des leaders en « état de préparation » ou de « réceptivité » prenaient plus facilement des responsabilités en termes de leadership et de performance, en fonction du contexte organisationnel. C'est en fonction de cette réceptivité que les « événements déclencheurs » ("*trigger events*") contribueront au développement effectif du leader ; notamment, certaines expériences positives ou négatives peuvent créer un point de déséquilibre remettant en question ses propres croyances et certitudes. Ainsi, ils vont pouvoir accroître « leur niveau de confiance dans le fait qu'ils peuvent développer une compétence à employer dans un contexte ou un rôle de leaders spécifiques »⁸⁵ (Avolio & Hannah, 2008, p. 337). Cette confiance, rendue possible par différents facteurs, leur permettrait d'engager un plus grand effort dans le développement de leur leadership ; notamment, la *conscience de soi* et/ou la *clarté sur soi-même*, le *niveau de richesse et de complexité* dans la propre construction du leader, enfin, la *métacognition*⁸⁶ prédisposent à assumer un rôle de leader face à des situations de stress ou de crise.

⁸⁵ Traduction par nos soins.

⁸⁶ La métacognition représente « la capacité à penser sur sa propre pensée ».

Résumé et proposition 2

En d'autres termes, ses facultés d'intériorisation de ses expériences donnent à un leader une confiance suffisante pour prendre le risque de jouer un rôle de leader dans un contexte l'appelant à un engagement personnel. Nous pouvons faire l'hypothèse que ces facultés, utilisées pour mobiliser ses expériences de don, permettent à une personne de s'engager dans un rôle de leader.

Nous pouvons donc formuler la proposition suivante :

<i>Proposition 2 : Le contexte organisationnel influe sur l'engagement du leader en fonction de son état de réceptivité.</i>

3.3 Le leader se donne à la fois pour l'organisation et sa communauté

3.3.1 Le leader donne sa vision de l'organisation

Nous avons vu au chapitre 1 que de nombreuses théories s'accordent sur la capacité qu'aurait un leader à donner la direction du changement, à conduire vers un but, ou à transmettre une vision inspirante de l'organisation. Le leader en est-il le seul initiateur ? Comment cette vision est-elle partagée ? Pour répondre à ces questions nous nous autorisons un détour par le texte fondateur de Mauss, qui parle finalement essentiellement de la gestion du don par les chefs. Nous en tirerons des conséquences pour le leader.

a) Le chef chez Marcel Mauss

i. Le chef organise les relations de don

Mauss, dans son *Essai sur le don* (1925) s'intéresse au *système des prestations totales* chez les tribus dites *archaïques*, et particulièrement « *le caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations* » (1925 : 64). Ce qui nous intéresse particulièrement chez Mauss, c'est qu'il montre que toute la tribu contracte par l'intermédiaire du chef. Dans le cas de ces tribus, ce jeu de dons peut tourner au *potlatch*, qui sont des *prestations totales agonistiques*. Le terme agonistique signifie étymologiquement (Rey, 1992) en grec « *jeu, assemblée de lutte* ». Mais il a aussi un deuxième sens, qui est intéressant, car il est dérivé de *agein*, qui signifie « conduire le troupeau » ; par déduction, le don agonistique servirait à conduire la tribu. Le potlatch se fait dans des sociétés où les hiérarchies ne sont pas clairement établies, où elles peuvent être remises en cause à tout moment. L'honneur du chef est lié à la dépense c'est-à-dire à une course au plus riche et au plus dépensier⁸⁷ : le chef ne garde son autorité qu'en prouvant sa fortune, en la dépassant. « *On reconnaît le chef ou son fils et on lui devient « reconnaissant »* » (1925 : 147)⁸⁸.

Mauss s'intéresse aussi à un autre type de prestation, dont le but n'est pas la rivalité mais l'alliance. Il s'agit de la *kula* chez les *Trobriands*. Ce système d'échanges, entre îles, a pour but de faire des alliances⁸⁹ afin d'éviter la

⁸⁷ Les objets offerts sont à fort contenu symbolique (objets familiaux, cuivres blasonnés, talismans...). Il s'agit non pas uniquement de donner et de rendre, mais de détruire ses propres biens, qui auraient pu être offerts, afin d'aplatir son rival.

⁸⁸ Il faut noter qu'une partie des dons et contre-prestations est destinée à payer les grades et les ascensions successives dans les confréries, pour acquérir une autorité intermédiaire sur ces confréries ; ce jeu concerne donc aussi les « sous-chefs ». Par transposition dans une organisation moderne, les leaders intermédiaires seraient aussi concernés par cette lutte pour la reconnaissance.

⁸⁹ Godbout (2007) rapproche les cadeaux faits par les hommes d'affaire de ce type de dons, ayant pour but de maintenir le lien.

guerre. Il est réservé aux chefs, il est d'ordre noble, et est distinct de l'échange de marchandises utiles (*gimwali*), considéré comme vulgaire. Nous en tirons deux réflexions. Tout d'abord, notons que le commerce se fait après l'échange de dons, ce qui implique que ce dernier soit présent en parallèle de l'échange marchand. Ensuite, la fonction du chef est surtout politique et juridique. Ici, *le chef et le clan se confondent*. Par conséquent, le chef marque son autorité sur l'ensemble du clan en supervisant les échanges de don. Mais il existe aussi une *kula* de l'intérieur, qui touche toute la tribu autour du chef, avec sa permission. Plus profondément, le système de dons imprègne toute la vie sociale et économique, en un constant « *donner et prendre* », quelque fois avec une notion de *potlatch* : rentrent dans ce cadre toutes les récompenses de prestations. Même si la modalité du don n'est pas dans la rivalité exacerbée, contrairement au *potlatch*, elle est bien initiée par le chef et est répercutée à tous les niveaux hiérarchiques. Reste à savoir si ces comportements de don, propres à toutes les civilisations traditionnelles, peuvent se retrouver dans une organisation néo-libérale contemporaine. C'est en tout cas la thèse que défendent Alter (2009), Bruni (2014)⁹⁰ et Caillé & Grésy (2014).

ii. *Le chef crée la communauté et l'organisation*

« Le leader crée le groupe » (Follett, 1933, p. 136).

Le chef de la tribu incarne les trois fameuses obligations : donner, recevoir, rendre ; il en est à la fois l'acteur, le symbole, le médiateur. Le don crée la hiérarchie. « *Entre chefs et vassaux, entre vassaux et tenants, par ces dons, c'est la hiérarchie qui s'établit. Donner, c'est manifester sa supériorité, être plus, plus haut, magister ; accepter sans rendre ou sans rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur, devenir petit, choir plus bas* » (1925, p. 229). Mauss se demande si ce jeu de prestige n'est pas encore de mise aujourd'hui : « *on thésaurise, mais pour dépenser, pour « obliger », pour avoir des « hommes liges* ». Dans ce sens, le leader cherche-t-il à donner pour « obliger » ses adeptes ? Alter (2009) relate des cas de dirigeants qui montrent leur superbe, font reconnaître leur rang, par leur capacité à dépenser certains biens personnels ou de l'entreprise. Grant (2013) présente de nombreux cas d'hommes d'affaires ou de leaders qui sont des *givers*⁹¹ : ce qui est frappant à travers ces cas, ce n'est pas tant le fait qu'ils donnent, mais c'est aussi le fait qu'en donnant ils impriment leur marque, leur vision du travail, des relations humaines, ou de l'organisation. Mais sont-ils capables

⁹⁰ Bruni montre notamment que le chef, organise traditionnellement les dons, dit *munus* et crée la communauté (*communitas*). Mais la philosophie du contrat lutte contre ce risque de blessure que peut causer la relation de don, surtout si elle dépend du chef.

⁹¹ Les *givers* cherchent à contribuer à la création de valeur sans se soucier de ce qu'ils recevront en retour, tandis que les *takers* cherchent à revendiquer autant de valeur que possible pour eux-mêmes.

pour autant de maintenir la hiérarchie autour de ces échanges de don, rendant leurs subordonnés « obligés » ? Comment leur vision peut-elle être donnée ?

b) *Les leaders qui donnent pour partager leur vision*

i. *Le leader est-il le seul initiateur de la vision ?*

« Le leader et ses collaborateurs suivent tous le meneur invisible : l'objectif commun » (Follett, 1933).

La dynamique de don est un puissant vecteur pour partager sa propre vision de l'entreprise, des affaires, du métier, ou des relations sociales en général (Grant, 2013). Nous avons vu au chapitre 1, que de nombreuses théories, comme le leadership charismatique (Conger & Kanungo, 1998), mettent en avant la faculté du leader à transmettre une vision, sa vision de l'organisation, à donner une direction. Comme l'a montré Dumond (2011, p. 13) « la vision est "l'esprit" d'un projet ou de l'exercice d'une fonction directoriale (...) elle est aussi et surtout ce pour quoi les individus sont prêts à s'engager et se battre pour donner sens à leur action ». Nous avons vu précédemment que le chef, ici le leader, créait la communauté et son organisation en garantissant les échanges de dons. Ce faisant, il donne sa vision de la communauté. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la vision s'observe par ses effets sur les *suiveurs*. Cela suppose que le leader ait dépassé la simple transaction marchande (Bass & Avolio, 2004), mais que la vision ait été transmise, partagée, donnée. Sa vision est le fruit de son expertise professionnelle, de tous les sacrifices et les dons qu'il a faits dans le passé (Cf. section 1). Le leader prend un risque en donnant sa vision, il joue sa place, il joue son honneur, il « se donne en gage » à travers la promesse. S'il se donne en gage, il doit espérer que ce don soit reçu, reconnu et qu'il entraîne un engagement réciproque. Selon Mintzberg (2008), la vision n'est pas unilatérale, elle se construit par la relation avec l'environnement et les *suiveurs* ; pour autant, ceci n'empêche pas le fait que le leader en soit le porteur. Cela paraît cohérent avec la théorie LMX, puisque Graen et Uhl-Bien (1995) rappellent que si une qualité relationnelle s'est développée, avec l'instauration d'une réciprocité, d'un intérêt pour autrui, l'inspiration du leader sera d'autant plus forte. Cela laisserait entrevoir le rôle des relations de don dans ce partage de la vision.

ii. *Quel est le contenu de la vision ?*

Pour Rowden (2000), si la vision touche les valeurs des collaborateurs, si elle les embarque vers un objectif avec lequel ils peuvent s'identifier, elle favorise leur engagement⁹². Duarte (2010) a analysé les discours des grands

⁹² Cela paraît évident pour des grands leaders politiques comme Mandela, Martin Luther King, Gandhi, etc. qui ont porté une vision de la société contenant des valeurs et une histoire.

leaders ; par recoupement, elle a souligné le fait qu'ils alternaient les critiques de la norme actuelle avec un dessein ou une promesse d'un avenir meilleur ; ce faisant, ils changent la norme établie ; l'histoire les confirme ensuite sur le fait qu'ils ont réalisé leur promesse. De fait, plus qu'une vision abstraite, la vision donnée par le leader émane de l'identité du leader, et touche l'identité des *suiveurs*. Pour Liden *et al.* (2008), le leader incarne pour les *suiveurs* l'organisation, c'est une « *personnification de l'organisation* », notamment parce qu'il s'engage « *envers la construction de la communauté* ». Caillé et Grésy vont dans le même sens : « *représentant et interprète à la fois des finalités de l'organisation et de son esprit, il conjoint en sa personne, avec plus ou moins de bonheur, la figure du donateur et celle du donataire* » (2014, p. 221). Mais, plutôt qu'une vision générale de l'organisation, ce qui semble de plus en plus impossible à porter pour un seul homme d'après Mintzberg (2008), nous proposons de retenir cette idée d'un engagement du leader pour *construire la communauté* : il porte un projet contribuant à la construction de la communauté, un « projet à visée commune » pour lequel il veut s'engager. Cette formulation, plus ouverte, n'exclut pas que plusieurs leaders dans une même organisation aient ce type de projets, éventuellement concurrents, et s'éloigne de l'idée d'un leader providentiel pour toute l'organisation.

iii. Comment la vision est-elle transmise ?

Outre son discours, qui est déjà un don dans la mesure où il engage le leader, nous pouvons supposer qu'il réalise des actes significatifs, qui véhiculent qui il est, sa vision. Le don étant, selon Mauss, un moyen de véhiculer l'identité, nous faisons l'hypothèse qu'en donnant à sa communauté et ses membres, il partage sa vision, ce qui est cohérent avec la théorie du leadership de Miller et Sardais (2011), impliquant le partage de convictions (Cf. chapitre 1).

Résumé et proposition 3a

Nous avons vu, en faisant un détour par Mauss, que le chef, et hypothétiquement le leader, jouait un rôle éminent pour créer la hiérarchie et la communauté, en donnant et en administrant les relations de don de ses « obligés ». Des études plus récentes sur le don en entreprise montrent que de nombreux leaders, inspirés par leur entourage, portent et partagent une vision de l'organisation et des relations de travail : ils se donnent en gage par la promesse qu'ils font. Nous considérerons que le leader porte un projet d'action pour la communauté, que nous appellerons « projet à visée commune ». C'est ce qui distinguerait un leader d'un salarié quelconque. Cela nous amène à faire la proposition suivante :

<i>Proposition 3a : En réponse à un contexte problématique, un leader se donne en gage en partageant, par la parole et par des actes signifiants, un projet à visée commune pour lequel il veut engager les autres.</i>

3.3.2 Le don de service ou de soutien

Nous avons vu au chapitre 1 que la théorie LMX montrait qu'une bonne relation Leader-member entraînait des faveurs et des actes de soutien de la part du leader. Le leader transformationnel montre de la considération pour ses partenaires : il va accorder par exemple du temps supplémentaire pour aider ses collaborateurs à faire face à ses difficultés. Quant au leader serviteur, il est d'abord motivé par le service avant de diriger. Il va réaliser des efforts supplémentaires pour servir ses collaborateurs et les soutenir dans leur croissance. Ces efforts ont un effet positif sur l'engagement organisationnel des collaborateurs. Le soutien perçu, la confiance et la qualité de la relation sont des efforts fournis par les managers directs, efforts qui sont accueillis favorablement par les collaborateurs (Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 321). Par ailleurs, notons que, d'après ces auteurs, le soutien organisationnel perçu est identifié au soutien perçu du manager direct.

a) *L'engagement du leader envers ses membres*

Landry et Vandenberghe (2012) ont étudié l'engagement du superviseur envers son collaborateur, en s'appuyant sur la théorie des échanges sociaux ; ils montrent que la confiance entre deux partenaires s'établit dès lors qu'ils sont accompagnés d' « *engagements mutuels et loyaux* » (Cropanzano & Mitchell, 2005). Se référant aux théories des échanges sociaux, ils ont mis en lumière le rôle des faveurs et contributions concrètes dans la construction des engagements mutuels. La perception du support du superviseur remplirait les besoins des collaborateurs ; le mentorat du superviseur, dans le cadre d'une évolution de carrière, le développement des compétences des collaborateurs par le superviseur, notamment à travers le partage des connaissances et le feedback, génèrent un bénéfice chez le collaborateur qui accroît chez lui les formes positives d'engagement. En somme, les faveurs données par le superviseur au collaborateur construisent une relation d'engagements mutuels positifs, à condition de ne pas être perçus comme de la transaction (Dumond, 2007).

Résumé et proposition 3b

En synthèse, nous pouvons affirmer que le leader réalise des actes de don tels que le soutien, le service de ses collaborateurs, en passant du temps, en donnant des conseils, en étant attentif à leurs besoins. Ces comportements sont par ailleurs caractéristiques des différentes théories du leadership. C'est pourquoi nous faisons la proposition suivante :

Proposition 3b : les dons de soutien et de service faits par le leader participent au processus de leadership.

3.4 Actes discrétionnaires du leader et dons risqués

Le don dans les affaires, par définition, est risqué. Car, selon la théorie économique, le don ne doit pas exister car tout doit avoir un équivalent, sous peine de sombrer dans la corruption, le clientélisme ou l'arbitraire, qui sont considérés en éthique des affaires comme les problèmes les plus graves. Or, le don peut être interprété sous ce mode. Pourtant, si le don peut avoir un rôle instrumental (ruse marchande), il ne se limite pas à cela. Selon Godbout (2007), il sert à communiquer, à dire ce que la simple relation marchande ne peut dire : « *j'aime votre travail !* », mais aussi à montrer que l'autre est important, au-delà de ce qu'il rapporte financièrement. Par ailleurs, certains comportements de don peuvent être risqués pour la carrière du leader, ou ne pas être dans son intérêt immédiat (par exemple en s'opposant à une demande de la hiérarchie pour protéger un de ses collaborateurs). Le leader est-il susceptible de prendre le risque de donner ? Quelles en seraient les motivations ?

3.4.1 Les comportements discrétionnaires du leader

Comme nous l'avons vu à la section 2 du chapitre 2, l'engagement organisationnel consiste pour les salariés à adopter des comportements discrétionnaires notamment de don, qui ne sont pas liés au travail prescrit ; nous ne voyons pas de raisons à ce que les leaders ne puissent adopter également ces comportements de don, par nature moins ostentatoires que les dons cérémoniels réalisés dans la sphère publique et politique (voir section précédente). Dans ce sens, si Alter (2009) a montré la difficulté du management *en amont* à reconnaître le don, il n'exclut pas que le management *en aval* puisse le pratiquer, tout en considérant qu'il n'entre pas dans sa fonction formelle. « *Mais ces relations ne s'inscrivent jamais dans un mode établi de management. Elles se tissent au fil de circonstances qui permettent de s'adresser à un individu en tant que personne. Ce que donne le chef dans cette situation est d'une grande valeur : il favorise la prise de distance critique par rapport aux rôles attribués par l'organisation* » (Alter, 2009, p. 215). C'est dans ce sens que ces comportements altruistes et de don sont de nature discrétionnaire. Ils sortent du cadre normé du travail de manager. De ce fait, ils sont reçus comme des dons de grande valeur, ils comportent une part de risque pour le donateur, et il n'y a pas d'assurance sur leur résultat ; de plus, étant réalisés de manière moins ostentatoire que le don de la vision par exemple, ils sont rarement évalués et reconnus par la hiérarchie.

3.4.2 Le risque pris par le leader

Le leader, quand il est en position hiérarchique élevée, est considéré par les employés comme un représentant de l'entreprise ; ses actes peuvent donc être interprétés comme ayant les mêmes motifs que ceux de ses propriétaires. Godbout (2007) considère l'entrepreneur comme un joueur, qui

peut adopter des comportements de don : il prend des risques, sans garantie de retour ; il crée un système de confiance, mais aussi de dette. Cependant, l'entrepreneur ne risque que ses biens. Tandis que « *le donneur risque la valeur de lien* » (Godbout, 2007, p. 297). Dans le don, *le risque est dans la façon de recevoir* : « *cette générosité consiste à savoir prendre le risque de donner – de donner sans contrepartie identifiable immédiatement – au collectif, au tiers et à l'employeur* » Alter (2009, p. 213). Si le leader donne, il prend d'autant plus le risque d'être mal reçu, quand les employés interprètent le don sur un autre plan et considèrent qu'il ne risque que les biens de l'entreprise (Dumond, 2007). Par ailleurs, le leader peut choisir de donner, contre la stratégie de l'organisation, qui peut « empêcher » le don (Alter, 2011; Pihel, 2010), ce qui comporte un risque pour sa carrière.

a) *Le risque du don de sa propre expertise*

Grant (2013) présente plusieurs situations de leaders qui prennent de gros risques en donnant gratuitement des informations issues de leur expertise, construite à force d'efforts. Si un leader peut être hissé à un haut niveau de responsabilité, on considère généralement que c'est grâce à sa performance et donc à son expertise. Mais, d'après Grant, il semble que les leaders *givers* ne craignent pas pour autant de donner sans exigence de retour leur expertise propre⁹³.

b) *La logique du sacrifice*

Alter (2009) relie la logique du sacrifice au « *don de l'engagement* »⁹⁴. Mais cette logique est-elle pratiquée par les leaders ? Pour Caillé (2000), cela ne semble pas évident : « *n'est-il pas suffisamment clair, en effet, qu'aujourd'hui encore, ceux qui exhortent aux sacrifices économiques, politiques ou militaires ne sont pas ceux qui les subissent ?* » (2000 : 152). Pourtant, Masclef (2012) montre bien que dans l'émergence d'alliances entre entreprises, les leaders doivent par moment faire des dons sacrificiels, risquant de donner des informations stratégiques sur l'entreprise, pour prouver leur bonne foi. De Cremer (2006) a montré cette logique sacrificielle chez les leaders dans des comportements d'abnégation, entraînant des réactions positives chez les suiveurs, dès lors que cette logique n'était pas

⁹³ Grant raconte en particulier une interaction entre un entrepreneur et un capital-risqueur. Après avoir fait une proposition d'investissement intéressante, le capital-risqueur donne des conseils à l'entrepreneur, sans l'obliger à contractualiser immédiatement ; de ce fait il prend le risque de ne pas être choisi. Cela ne lui a pas été bénéfique à court terme, mais l'a été à long terme : par son comportement de don, il permit à de nombreuses entreprises de se développer. En créant de la valeur pour autrui par le don gratuit de son expertise, il en tira aussi des bénéfices pour lui-même.

⁹⁴ « *Lorsque les agents d'EDF travaillent de manière quasi bénévole et sacrifient leurs congés de Noël pour réparer les dégâts causés par la tempête, ils donnent à l'entreprise généreusement, mais en même temps ils détruisent l'ordre habituel de la relation salariale et reprennent force et identité* » (Alter, 2009 : 150).

associée à une autorité contraignante⁹⁵. Nous faisons l'hypothèse que c'est justement ces dons traduisant un risque personnel, une abnégation, qui contribuent au processus de leadership.

Résumé et proposition 4

Tout salarié qui s'engage adopte des comportements discrétionnaires, qui supposent des actes de don. En suivant Mauss et les anthropologues, nous pouvons logiquement nous attendre à ce que les leaders donnent de manière publique et cérémonielle, pour nouer des alliances, maintenir le lien social avec leurs partenaires. Mais ils doivent pouvoir entrer dans une dynamique de don contre-don dans des relations duales, en face à face. Si les leaders adoptent ce type de comportements, cela présente plusieurs risques. D'une part, le don peut être interprété comme instrumental par les collaborateurs ; il peut être mal reçu ou mal compris. D'autre part, de par leur position, les leaders risquent gros, ils payent de leur personne, doivent faire des sacrifices pour atteindre leur objectif. Sans ce type de dons, il semblerait qu'ils ne puissent être considérés comme leaders. Ce qui nous amène à cette proposition :

Proposition 4a : Les dons faits par le leader pour l'organisation, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.

Proposition 4b : Les dons faits par le leader pour sa communauté, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.

⁹⁵ "When the leadership style was not autocratic, self-sacrificial leadership emotionally aroused followers and consequently motivated them to connect to and work with the leader" (De Cremer, 2006: 88).

3.5 Le leader génère-t-il une dynamique de reconnaissance mutuelle ?

Si les théories du don se positionnent dans une dynamique de réciprocité, propre aux échanges sociaux, leur contenu s'intéresse surtout à la dynamique de la reconnaissance (Hénaff, 2012). Cette dynamique se joue chez le donateur, en l'occurrence le leader, qui veut faire reconnaître son identité, faire reconnaître la cause de son engagement, mais aussi plus ou moins reconnaître le donataire. Elle se joue également du point de vue du donataire, ici le *suiveur*, qui reconnaît plus ou moins l'identité du donateur et sa vision transmise à travers le don, mais qui espère également être reconnu.

3.5.1 La reconnaissance au cœur du don

a) L'articulation don/réciprocité/reconnaissance

Pour Caillé (2004), « *le don et la reconnaissance vont de pair* ». On ne peut donc étudier le don sans comprendre les enjeux de reconnaissance qui se trament. Plus encore, « *la reconnaissance est toujours en jeu dans le don. Elle est plus fondamentale que la réplique* » (Godbout, 2007, p. 217). Lawler et Yoon (1993, p. 477)⁹⁶ ont montré que l'expression de la reconnaissance était la principale motivation à donner, plutôt que le désir de réciprocité ou de profit ; la reconnaissance et la réciprocité coexisteraient avec des logiques différentes et complémentaires. En effet, la pensée de la reconnaissance permet de sortir du dilemme égoïsme/altruisme et d'articuler différemment le rapport réciprocité/gratuité (Hénaff, 2012). La réciprocité est essentielle à la reconnaissance, mais elle est d'une autre logique ; la reconnaissance joue sur le besoin ou désir du donateur de donner et d'être reconnu, et de reconnaître le donataire, tandis que la réciprocité joue sur la modalité de l'engagement puisqu'elle est plus ou moins conditionnelle.

b) Les sphères de la reconnaissance

En nous inspirant des travaux de Honneth (2000), nous proposons de définir trois niveaux ou sphères de reconnaissance.

i. La sphère institutionnelle ou politique

Premièrement, une personne peut chercher à être reconnue ou à reconnaître une autre personne en référence au niveau politique et institutionnel, c'est-à-dire en référence à sa fonction dans l'institution ou l'organisation. L'attente de reconnaissance vise ici, selon Honneth, le « *respect* ». Les actes de don visent alors à reconnaître ses partenaires

⁹⁶ Ils ont demandé aux sujets d'une expérimentation pour quelle raison ils avaient donné, au choix entre : (1) donner comme expression d'un sentiment positif envers l'autre (expression de reconnaissance), (2) en espérant un retour pour soi à travers le don (réciprocité) ou enfin (3) pour accroître son propre profit (profit).

institutionnels. C'est à ce niveau que se situent principalement les actes de don décrits par Mauss. C'est aussi à ce niveau qu'on s'attend à retrouver le leader : il vise la reconnaissance de son rang, à incarner l'institution (Liden *et al.*, 2008).

ii. *La sphère communautaire*

Le deuxième niveau de reconnaissance est communautaire, dans la mesure où les actes de don sont réalisés en référence à une appartenance à la communauté ; l'intention est ici de reconnaître ou d'être reconnu comme membre de la communauté (pairs, collaborateurs, adhérents, associés...) ; la reconnaissance vise ici « *l'estime de soi* ». Pour Alter (2009), on donne à un tiers collectif, qui est la communauté. On donne à ce niveau de reconnaissance pour exister, avoir un sentiment d'appartenance. Mais on peut aussi donner pour reconnaître l'autre comme membre de cette communauté. Nous faisons l'hypothèse que le leader, en parallèle de la dimension politique et institutionnelle, s'adonne à la communauté, pour créer la communauté (Cf. section 2).

iii. *La sphère privée ou personnelle*

Troisièmement, la reconnaissance peut se situer au niveau personnel, c'est-à-dire que la reconnaissance visée touche l'identité du donateur et du donataire. Elle vise selon Honneth « l'amour » Caillé (2007) parlera ici de reconnaissance d'appartenance à la « *socialité primaire* », qui échappe ici à la fonction, elle est d'ordre relationnel ou existentiel : « *ce don est personnel au sens que le don se fait sans intermédiaire* » (Godbout, 2013, p. 61). Si on ne peut exclure qu'une personne en situation de leadership pratique ce type de don, pourrait-il être considéré malgré tout en tant qu'acte significatif du leader ?

3.5.2 Le don comme vecteur de reconnaissance des identités mutuelles

Honneth (2000) estime que la formation d'une identité autonome et accomplie dépend étroitement des relations de reconnaissance mutuelle que les êtres humains parviennent à établir entre eux. De plus, nous avons vu au chapitre 1 (Cf. 1.2.3a) que la construction d'une identité forte de leader passe nécessairement par la reconnaissance des identités mutuelles : DeRue et Ashford (2010) ont montré que *l'internalisation individuelle* de l'identité du leader, passe par la *reconnaissance relationnelle*, et *l'approbation collective*, notamment de l'organisation. Ils ouvrent la voie, en faisant référence à la théorie de l'échange social, au rôle du don, qui expliquerait pourquoi un groupe octroie une identité de leader à un individu. En effet, celui-ci donnerait des ressources et des faveurs, en retour de cet octroi ; mais nous pouvons aussi supposer qu'il donne sa reconnaissance à ses collaborateurs.

Nous en déduisons que la théorie du don pourrait contribuer à expliquer ce processus d'échange entre faveurs et octroi d'identité. En effet, cette théorie montre comment les échanges de don véhiculent les identités des donateurs et donataires et permettent leur reconnaissance (Caillé, 2004; Godbout, 2007; Hénaff, 2012; Mauss, 1925).

Résumé et proposition 5

Si le don et la reconnaissance vont de pair, il nous faut tenir compte des attentes de reconnaissance mutuelle du leader et de ses membres pour saisir le type de dons entrant dans le processus de leadership. Cette reconnaissance se joue au niveau politique et institutionnel, au niveau communautaire, et au niveau de la personne et de son identité. Elle passe par un jeu de reconnaissance mutuelle, dans lequel le don jouerait un rôle déterminant. A travers les échanges de don, le leader serait alors reconnu comme tel. Ce qui nous amène à proposer :

Proposition 5a : Les dons effectués par le leader sont reconnus et le font reconnaître comme tel.

Proposition 5b : les dons effectués par les membres de sa communauté, lorsqu'ils sont reconnus par le leader, renforcent la reconnaissance mutuelle.

3.6 Le leader génère-t-il une dynamique de réciprocité ?

Pour reprendre ce qui a été dit au chapitre 1, il y aura eu effectivement une relation de leadership, dès lors que le processus de don aura transmis la vision du leader, c'est-à-dire la promesse d'un objectif à atteindre, et que le suiveur l'aura adoptée au point de s'engager envers cette promesse (et donc envers le leader). Ceci impose de dépasser la simple transmission d'une vision pour générer un engagement mutuel (chapitre 2). Comme le dit judicieusement Lefort, « *on ne donne pas pour recevoir ; on donne pour que l'autre donne* » (1951 : 1415)⁹⁷. Pour Mintzberg (2008), le leadership doit être réparti dans une communauté : son efficacité « *ne se trouve pas tant dans un individu en particulier que dans un processus collectif – essentiellement dans la communauté* » (2008, p. 17). Cela implique un jeu de partage, d'échanges réciproques qui participent du processus de leadership.

3.6.1 La réciprocité donne forme aux relations de don

a) L'articulation de la réciprocité avec la reconnaissance

Kolm (2006) définit ainsi la réciprocité : « *A gift or favour motivated by another gift, for instance the return gift of an initial gift, constitutes the very important social relation of reciprocity. This is very different from a self-interested exchange where each transfer (or favour) is provided under the condition that the other is provided, and hence is not a gift (in the proper sense of the term)* » (Kolm & Mercier Ythier, 2006, p. 25). La norme de réciprocité est présente dans le don, et se distingue de l'équivalence spécifique à l'échange contractuel ; elle est essentielle dans tout acte de don, et intervient dans les jeux de reconnaissance, mais elle est d'une autre logique que celle-ci. De plus, la réciprocité ne suffit pas pour interpréter le don. En effet, l'observation des échanges de don contre-don peut expliciter la norme de réciprocité, mais en sens inverse, cette dernière ne dit pas tout sur le don.

b) Quelle forme de réciprocité le leader est-il susceptible d'espérer ?

Nous savons que la réciprocité peut être plus ou moins contraignante ou explicite ; si elle est trop explicite, le don est perçu comme une transaction (Dumond, 2007 ; Lawler & Yoon, 1993)⁹⁸. L'acte de don va nécessairement se positionner en fonction de la norme de réciprocité, qu'elle soit

⁹⁷ Lefort, Claude (1951), L'échange et la lutte des hommes, *Les Temps modernes*, vol 64., p. 1400-1417., cité in Gobout (2000)

⁹⁸ Lawler et Yoon (1993 : 468) : « *Over time, gift-giving requires general reciprocity (Gouldner, 1960) or generalized exchange, but if actors explicitly reciprocate gifts, it weakens the moral force of the behavior and makes gift-giving subjectively indistinguishable from negotiated exchange* ».

contraignante ou négligée. Il paraît ici logique que le leader, qui veut entraîner les autres dans son *projet à visée commune*, donne avec une forte attente de réciprocité. Peut-il ne pas attendre de réciprocité ? Ce serait le cas s'il était dans une forme de don oblatif ; mais, « *ce qui est néfaste dans le soi-disant don gratuit, c'est la volonté du donneur de ne pas recevoir un don provenant du receveur* » (Douglas, 1990). La réciprocité serait ici refusée.

Bruni (2010), en lien avec la conception traditionnelle de la réciprocité, ouvre une autre conception de la réciprocité, qu'il nomme *réciprocité inconditionnelle* : sa proposition est un oxymore, puisque tous les chercheurs associent généralement la réciprocité à une forme ou une autre de conditionnalité. Pour lui, certains comportements peuvent être saisis à travers ce qu'il appelle la notion de récompense intrinsèque : « *cette notion-clé correspond à la satisfaction (utilité et félicité) que l'agent éprouve dans l'action elle-même, indépendamment du résultat – résultat qui ne vient que de surcroît et dépend de la réaction des autres* » (Bruni, 2010, p. 403). Pour Bruni, le don *agapè* renonce à la conditionnalité, mais reste une forme de réciprocité. Ce type de don s'inscrit dans une dynamique de réciprocité, car si les autres ne réagissent pas, elle est sans résultat.

On pourrait alors dire que tout don n'est pas réciproque, même si toute relation de don est réciproque ; en effet, le don, à moins qu'il ne soit pas perçu par le donataire, a nécessairement un impact sur la relation, quelle qu'elle soit. En tout état de cause, la réciprocité, qui permet d'explicitier les relations sociales, ne destitue pas les dons réalisés pour eux-mêmes, sans viser uniquement le lien social.

3.6.2 Le rôle du leader dans l'engagement réciproque

a) Les tensions vécues par le leader liées à la norme de réciprocité

Amado, Elsner et Farrands (2006) ont identifié plusieurs tensions vécues par les leaders en transition, en changement de poste. Le leader se trouve notamment en tension entre un comportement de proximité avec ses collaborateurs et un maintien de la distance. Mais surtout, ces auteurs ont mis en lumière l'importance des logiques de réciprocité des dons : il est difficile pour le leader de savoir demander de l'aide à sa hiérarchie ou à ses collaborateurs, de trouver un équilibre entre ce qu'il doit donner et ce qu'il doit recevoir ou prendre. Enfin, le sentiment de loyauté est difficile à vivre, pris en étau entre une loyauté due à la hiérarchie, et celle envers ses collaborateurs. Cette dernière tension met en exergue le sentiment de dette, ici considéré comme négative, présenté par Godbout (2007) et Hénaff (2012) comme des ferments du don.

b) *Le leader altruiste donne, même en l'absence de sentiment réciproque*

Si l'on considère, comme Kolm et Mercier Ythier (2006), que l'altruisme est une des raisons poussant un individu à donner, on peut présupposer qu'un leader ayant un sentiment altruiste envers ses subordonnés ait tendance à adopter un comportement de don. Rotemberg (2006) explique qu'un leader peut avoir ce sentiment altruiste, même si les collaborateurs n'éprouvent pas le même sentiment. Cela dit, cet altruisme peut avoir des effets bénéfiques pour lui-même, et pour ses collaborateurs. En effet, Rotemberg montre que l'altruisme du leader rassure le collaborateur par rapport à ses peurs quand le leader lui demande de travailler durement. Malgré ce bien-être que procure le don, le leader prend toujours le risque de ne pas obtenir les effets escomptés.

c) *L'impact du leadership sur l'engagement des collaborateurs*

Notre revue de littérature fait ressortir que, depuis le début des années 2000 essentiellement, quelques travaux intéressants relient différentes théories du leadership avec l'engagement organisationnel des *suiveurs*. Une des études les plus représentatives est celle de Rowden (2000), qui a montré la relation entre le modèle du leadership charismatique et l'engagement organisationnel des *suiveurs*. Nous retenons principalement dans cet apport une relation forte entre le comportement *vision et articulation*⁹⁹, et l'engagement organisationnel : cela confirmerait notre hypothèse selon laquelle le leader s'engage et se manifeste par le don de sa vision. Stoeva (2010) a montré la relation forte entre la qualité de la relation Leader-membre selon la théorie LMX (vue au chapitre 1) et l'engagement organisationnel ; cet auteur a aussi découvert une relation intéressante entre les services rendus par le superviseur et un sentiment de devoir rendre, éprouvé par le membre. Liden *et al.* (2008) ont montré que le modèle du leader serviteur, qui présuppose l'adoption de comportements de don, entraînait un engagement organisationnel plus fort que les modèles du leader transformationnel et du LMX.

d) *L'engagement réciproque envers le supérieur*

L'engagement réciproque d'un employé envers l'employeur est plus guidé par la norme de réciprocité que par les sentiments d'amitié ou d'altruisme¹⁰⁰ (Rotemberg, 2006, p. 1404). Chen (2002) a axé l'engagement

⁹⁹ Comportement 1 du CK-Model de Conger et Kanungo (Cf. chap 1) nommé *vision et articulation*, comme étant la capacité du leader à exprimer sa vision, les buts et valeurs, et leur articulation avec les objectifs concrets.

¹⁰⁰ « *Reciprocity seems to play a clearer role in the feelings that employees have towards their employers although there is little evidence that reciprocity leads workers to work hard when their employers treat them particularly well. On the other hand, there is abundant evidence that workers who feel betrayed by their employer take actions that cause their employer harm* » (Rotemberg, 2006).

envers le supérieur sur la notion de loyauté, en introduisant trois nouvelles dimensions, que sont le dévouement, l'effort et le désir de suivre le supérieur. Dans cette perspective, le *dévouement* consiste à défendre le point de vue du supérieur, jusqu'à se mettre soi-même en difficulté ; la dimension effort, est prise au sens d'effort supplémentaire consenti au nom du supérieur ; enfin, le *désir de suivre* le superviseur peut aller jusqu'à l'oubli de ses intérêts individuels. Dans ce sens, les collaborateurs du leader répondraient à son engagement par des actes de don.

i. Les antécédents

En ce qui concerne les antécédents ou les causes de cet engagement des collaborateurs, on constate qu'ils sont différents mais de même nature (Ben Mansour *et al.*, 2009, p. 321). Par exemple, le soutien perçu de l'organisation devient le soutien perçu du superviseur ; ce soutien perçu engendrerait en retour un sentiment d'obligation de s'intéresser au superviseur et de contribuer à l'atteinte de ses objectifs (2009, p. 323), mais aussi un lien affectif élevé (Vandenberghe *et al.*, 2004). Particulièrement, la qualité de la relation Leader-Member (LMX), dans sa composante *affect*, est corrélée avec un engagement affectif envers le superviseur (2004, p. 54).

Ces recherches sur l'engagement réciproque des membres envers leur leader ou envers le top management montrent en creux le rôle des actes de don du leader dans cet engagement réciproque.

Résumé et proposition 6

La réciprocité, qui s'articule avec la reconnaissance, donne forme au don. Cette attente de réciprocité du leader peut être conditionnelle ou contraignante, négligée ou inconditionnelle. La recherche sur l'engagement ouvre l'hypothèse selon laquelle des actes de don des partenaires du leader répondraient à des actes de don du leader. Dans ce cas, le processus du leadership aurait atteint son but, d'où la proposition suivante :

<i>Proposition 6 : Les partenaires du leader se donnent et s'adonnent à leur tour pour le leader et/ou son projet, ce qui atteste de la réussite du processus de leadership.</i>

3.7 Synthèse des propositions théoriques

Nous voulons démontrer, comme proposition centrale, que les dynamiques de don, vécues ou observées, participent au développement d'une identité de leader. Ce chapitre a eu pour but de faire des hypothèses théoriques sur ces liens entre don et développement du leadership. Pour ce faire, nous avons auparavant tiré des principales théories du leadership ce qui nous apparaît être les principales dimensions de ce processus. Puis, après avoir montré le lien entre leadership et engagement, et engagement et don, nous avons mis ces dimensions du leadership en relation avec les dimensions du don. Après avoir montré le rôle des ①*expériences de don* pour pouvoir répondre à un ②*contexte* problématique en tant que leader, nous avons exploré les différentes dimensions du don, à savoir ③*l'orientation* du don du leader (vision et soutien des membres de sa communauté), ④*le risque* que prend le leader en donnant, et les dynamiques de ⑤*reconnaissance* et de ⑥*réciprocité* qu'il génère. Pour clore ce processus dynamique, nous supposons que, s'il aboutit, le leader réalisera une ⑦*intériorisation* de ces expériences de don (Ide, 1997) lui permettant d'affirmer son identité, et qui pourront le prédisposer à s'engager à nouveau face à un autre contexte problématique ; le processus bouclera alors avec la première proposition. Cela nous amène à formuler une dernière proposition :

Proposition 7

Proposition 7 : Les pratiques de don vécues en tant que leader et reconnues contribuent à développer une identité de leader.

Par le biais de ces propositions, rappelées et schématisées dans le tableau ci-dessous, nous espérons démontrer empiriquement ces liens de relation entre dimensions du processus de leadership et dynamiques de don ; ces liens sont anticipés théoriquement dans la Figure 4 : Schéma de mise en relation des propositions théoriques, présentée ci-dessous. Ces propositions ne doivent pas avoir le statut d'hypothèses à confirmer ou à infirmer, mais être plutôt considérées comme des éléments de synthèse et de relation entre le processus du leadership et la théorie du don ; il s'agit « d'affirmations provisoires concernant le sens à donner aux incidents » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 80). Il faudra évaluer la capacité heuristique de ces propositions pour mieux saisir notre objet de recherche. C'est l'objectif de la partie suivante.

Tableau synthétique des propositions

DIMENSIONS du DON	CIBLES du DON (ou d'engagement)	PROPOSITIONS
Expériences de don	Dons passés ou observés face à un contexte problématique (org, équipes, personnes)	1- Les expériences marquantes et intériorisées de don de soi, qu'elles soient vécues (1a) ou observées chez d'autres leaders (1b), contribuent au désir de s'engager en tant que leader face à un contexte problématique.
Dimension contexte d'engagement	Contexte d'engagement lié à l'activité, aux pratiques de gestion et de GRH	2- Le contexte organisationnel influe sur l'engagement du leader en fonction de son état de réceptivité.
Dimension orientation/finalité du don	Don de vision pour l'organisation	3a- En réponse à un contexte problématique, un leader se donne en gage en partageant, par la parole et par des actes signifiants, un projet à visée commune pour lequel il veut engager les autres.
	Don de soutien, service de la communauté et de ses membres	3-b Les dons de soutien et de service faits par le leader participent au processus de leadership.
Dimension risque	Don risqué pour l'organisation	4a-Les dons faits par le leader pour l'organisation, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.
	Don risqué pour sa communauté et ses membres	4b-Les dons faits par le leader pour sa communauté, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.
Dimension reconnaissance	Reconnaissance institutionnelle	5a-Les dons effectués par le leader sont reconnus et le font reconnaître comme tel.
	Reconnaissance communautaire et personnelle	5b-Les dons effectués par les membres de sa communauté, lorsqu'ils sont reconnus par le leader, renforcent la reconnaissance mutuelle.
Dimension réciprocité	Réciprocité envers l'organisation	6-Les partenaires du leader se donnent et s'adonnent à leur tour pour le leader et/ou son projet, ce qui atteste de la réussite du processus de leadership.
	Réciprocité envers la communauté et ses membres	
Intériorisation d'une identité de leader	Dons appropriés	7- Les pratiques de don vécues en tant que leader et reconnues contribuent à développer une identité de leader

Tableau 3-2 : propositions théoriques pour un développement de l'identité par le biais du don

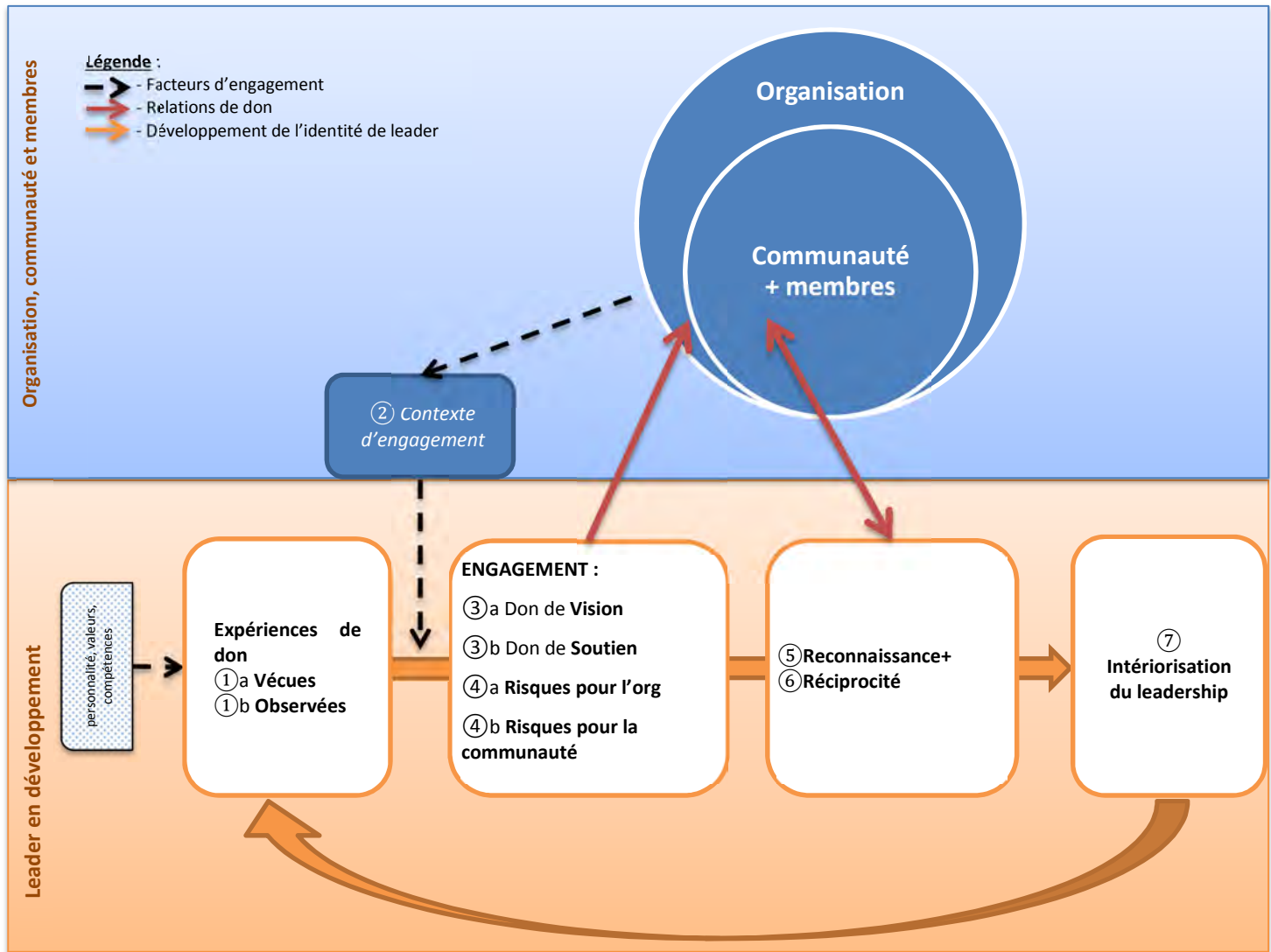


Figure 4 : Schéma de mise en relation des propositions théoriques

Chapitre 4

Méthodologie de la recherche

Résumé de la démarche méthodologique

Nous commençons dans ce chapitre par exposer le problème méthodologique de l'observation du don, qui nous a conduit, compte tenu de notre objectif de recherche, à nous focaliser sur l'expérience subjective du don chez les leaders [en développement]. C'est pourquoi nous avons fait le choix du terrain des séminaires de développement du leadership, afin d'accéder plus facilement aux récits de vie, notamment occupationnelle, des participants de ces séminaires. De plus, ces séminaires ont l'avantage d'être précédés de tests permettant au leader de mieux se connaître et d'avoir un retour sur son comportement de leader de la part de ses partenaires. Ce choix nous a amené à constituer un échantillon à la fois opportuniste, dans le cadre des cohortes de séminaires, et par contraste réduit, en choisissant un échantillon appartenant à deux entreprises, et diversifié en termes de statut. Suite à la phase exploratoire, nous avons pu préparer une grille thématique reliée aux propositions théoriques du chapitre 3 et aux thèmes ressortant des entretiens exploratoires. Cette grille, n'étant pas un guide d'entretien contenant des questions à poser à l'interviewé, vise avant tout le respect de la logique propre du récit de vie, tout en conduisant l'attention du chercheur vers ces thématiques.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse au cas par cas, puis par comparaison, par le biais des catégories conceptualisantes. En effet, cette méthode s'est révélée pertinente pour éclairer les récits de vie, à l'aide des référents interprétatifs initiaux contenus dans les propositions théoriques. Afin de confirmer la construction de ces catégories, nous avons procédé à une analyse statistique des données textuelles. Nous avons par ailleurs interrogé une population témoin d'anciens collaborateurs, pour augmenter la validité de la construction des catégories.

Enfin, la mise en relation de ces catégories nous a permis d'établir des liens logiques et de construire un modèle explicatif du phénomène, présenté au dernier chapitre.

Introduction au quatrième chapitre

Les chapitres précédents visaient à identifier les dimensions centrales du développement de l'identité de leader, et à les mettre en relation avec la dynamique de l'engagement et du don. Ceci nous a permis au chapitre précédent de formuler différentes propositions, qui questionneront le rôle du don dans ce processus. Nous avons ainsi réalisé avant l'enquête de terrain un *inventaire des référents interprétatifs initiaux* (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 80), qu'il faut confronter au terrain.

Le don est une théorie pertinente pour cette étude car elle est de « moyenne portée », se situant selon Caillé (2000) entre le *holisme* qui s'intéresse uniquement aux normes sociales dictant la conduite des acteurs, et l'*individualisme méthodologique* qui ne prend en compte que l'intérêt de l'acteur. Mais se pose alors la question méthodologique de l'observation du don : faut-il, pour observer le don, se placer du point de vue du donateur et/ou du donataire ? Nous tâcherons d'y répondre lors de la section 1. Nous évoquerons lors de la section 2 les raisons empiriques, et, lors de la section 3, les raisons épistémologiques nous ayant conduit à répondre à ces propositions théoriques par le recours au récit de vie du leader, en particulier son récit de vie occupationnelle. Nous verrons au cours de la section 4 comment nous avons effectué le recueil des données, et, à la section 5, quelle méthode d'analyse nous avons choisie. Enfin, la section 6 présentera succinctement les critères de validité et de fiabilité que nous nous sommes donnés.

4.1 L'angle d'observation du don

Nous avons vu au chapitre 2 (Cf. 2.3.2), que l'observation du don sur le lieu de travail consistait à le distinguer du contenu formel du contrat de travail et à l'articuler avec la réciprocité et la reconnaissance. La recherche sur le leadership, de son côté, peut concerner, selon Yammarino et Dansereau (2008), le leader seul, ici le donateur, sachant que celui-ci est également susceptible d'être donataire ; la recherche peut aussi concerner le(s) suiveur(s), ou le groupe de suiveurs, ici les donataires. Mais elle concerne autant le contenu ou le résultat de cette relation, comme la vision, l'impact du leader sur l'engagement des suiveurs, la relation LMX... Cela oblige le chercheur à choisir un angle d'observation du don afin d'expliquer le processus d'identification à travers l'exercice du leadership.

4.1.1 Ce qui circule, le résultat ou l'intention

Observer le don consiste-t-il à observer tout simplement les biens ou services au sens large qui circulent ? Il est vrai que la situation de don de biens et de services véhicule un sens implicite : par exemple, on peut déduire beaucoup d'informations de l'observation directe de cadeaux à un futur retraité lors de son pot de départ en retraite. Mais la simple observation risque de passer à côté de nombreuses intentions et interprétations. De plus, le résultat du don ne suffit pas pour le circonscrire totalement¹⁰¹ : l'observation du retour n'explique pas la nature du lien établi par le don.

Descombes¹⁰² utilise des catégories philosophiques utiles pour distinguer l'intention des faits bruts. « *Les termes intentionnels permettent de dire comment les choses se présentent à quelqu'un. (...) Les termes naturels, eux, permettent de dire ce que sont les choses sans plus* » (1996, p. 9). Les termes intentionnels font la distinction entre une relation dyadique et une relation triadique. Une relation dyadique exprime un fait brut entre deux éléments. Par exemple : A tue B. Tandis que la relation triadique exprime une intention : A assassine B. L'intention ne peut être réduite à des faits bruts, on ne peut en restituer le sens par la simple description du fait : « *aucune description de faits bruts (dyadiques) ne peut épuiser le sens d'un fait intentionnel (triadique)* » (Descombes, 1996 : 236). Cette distinction est utile pour l'analyse du don. C'est pourquoi on ne peut réduire le don à deux faits monadiques¹⁰³ ; on ne

¹⁰¹ Pour parvenir à distinguer intention et résultat, Hénaff (2000) utilise l'exemple de l'usure. Celle-ci était interdite par l'Eglise au Moyen Âge, qui admettait pourtant que le bénéficiaire puisse rendre plus par reconnaissance. Dans les deux cas de l'usure ou du rendu supplémentaire par reconnaissance, il y a retour, mais avec un sens différent.

¹⁰² Descombes V., (1996), *Les institutions du sens*, Paris, Minuit., cité in Godbout (2007).

¹⁰³ Nommer quelque chose, c'est identifier une monade

peut « *déterminer le rapport des personnes aux objets sans mentionner le rapport des personnes entre elles. (...) Il s'ensuit que la description d'un acte de donner est une description intentionnelle* » (Godbout, 2007, p. 125). Comme le souligne Godbout, « *cette distinction permet d'éviter l'erreur consistant à déduire du "retour" une intention de "retour"* ».

Nous pouvons, en synthèse, en déduire que la recherche de l'intention du don, qu'il soit initial ou rendu, renseigne de manière pertinente le phénomène du don.

4.1.2 Capturer le don... au risque qu'il nous échappe

Nous avons vu que l'étude du don ne peut se passer de la compréhension de l'intention du donneur, voire du donataire au moment où il reçoit. Mais est-il possible pour autant de saisir l'intention réelle du donneur, voire la « pureté » de son intention ? Le simple fait de poser la question de l'intention du don au donateur risque de modifier l'intention d'origine, et le don nous échapperait ; en effet, l'être humain est ainsi fait qu'il aura tendance à chercher *a posteriori* une cohérence à ses actes, voire à les survaloriser. Ainsi, interroger directement le sens du don risque de le dénaturer. Il faut pourtant se résoudre à accepter une limite à la recherche sur le don, car chercher la qualité ou la pureté de l'intention est impossible en sciences sociales. De plus, l'incertitude de l'intention fait partie du don ; le soupçon est toujours possible : étudier les conditions pour qu'il y ait un retour, ou pour que l'intention soit pure, « *c'est rechercher les conditions pour que le phénomène étudié n'existe plus !* » (Godbout, 2007, p. 157). La distinction entre ce qui circule et le sens de ce qui circule ne permet pas d'être certain de la pureté de l'intention, « *mais elle résout le problème de la pureté de l'intention en affirmant d'une part que le fait qu'il y ait retour ou non ne dit rien sur l'intention, et en posant par ailleurs que personne ne peut être sûr de la pureté de l'intention* » (Ibid.).

Si on ne peut s'assurer de la pureté de l'intention du donneur, au sens moral, on peut toutefois essayer de s'approcher des raisons qui ont poussé un individu à donner : on retombe ici dans le débat classique en sciences sociales de la fiabilité et de la véracité du discours de l'acteur, qui tente, face au chercheur, de donner une cohérence à ses actes. Finalement, on peut se sortir de l'aporie en considérant que ce n'est pas tant la véracité et l'exhaustivité de l'intention au moment *t* du don qui nous intéresse, que le sens que l'acteur donne de l'acte qu'il a posé, y compris *a posteriori*. C'est justement ce sens du don rapporté à la subjectivité qui est notre objet de recherche puisque ce qui nous importe n'est pas tant si le leader a donné mais ce qu'il en espère, ce qu'il en fait, et ses effets sur sa subjectivité.

4.1.3 Le point de vue du donataire ou du donateur

Si l'on suit la voie du sens et de la signification subjective du don, il nous reste à déterminer si le point de vue du donateur suffit pour saisir l'essentiel du phénomène du don.

Dumond (2007) a étudié l'impact d'un leader associatif sur les donataires, à savoir tous les partenaires du réseau associatif (ville-hôpital) que cette psychologue a créé. En effet, le chercheur a interviewé ses partenaires, qui ont interprété son action comme un engagement, un « *don de soi, au-delà de la transaction ou de l'obligation* ». Son étude ne dit pas quelle était l'intention du donateur, mais la convergence d'interprétation des donataires laisse deviner cette intention, son engagement. Cette étude montre toute la richesse de l'interprétation du don reçu par les donataires.

Barel et Fremeaux (2008) ont aussi tenté d'observer le don existentiel dans le cadre des sciences de gestion ; ils n'ont pas interrogé leurs informateurs de manière explicite sur les expériences de don, mais leur ont demandé de « *décrire des moments forts ou des situations qui leur procurent – ou leur ont procuré – de la satisfaction dans le cadre de leur travail* ». L'expérience de don est vécue ici comme un moyen de « donner du sens » à son travail. Ces deux approches montrent des avantages et inconvénients : que faut-il en déduire pour notre étude ?

4.1.4 Le point de vue choisi pour notre recherche

A ce stade de la recherche, nous n'avons pas de raison *a priori* d'exclure une forme de don au profit d'un autre. Il y a tout lieu de penser que les leaders donnent pour des raisons existentielles, mais aussi avec l'espoir ou l'exigence d'obtenir une réciprocité dans l'engagement des collaborateurs. L'idéal serait de cumuler la perception des donataires (comme Dumond, 2007) et l'intention des donateurs (comme Barel et Frémeaux, 2008).

Notre objet de recherche, visant à identifier le rôle du don de soi dans le développement d'une identité de leader chez les managers, concerne en priorité les expériences de don des leaders [en développement], en position de donateurs. Mais il serait certainement pertinent de recueillir le témoignage des donataires, à savoir les collaborateurs et partenaires des leaders interviewés. Malheureusement, les entreprises nous ayant offert un terrain de recherche ne nous ont pas donné cette opportunité. Toutefois, certains interviewés nous ont librement proposé d'interviewer leurs anciens collaborateurs afin de recueillir leur point de vue sur leur ancien manager : ce nombre réduit d'anciens collaborateurs ne permet pas d'administrer une « preuve », mais a permis de consolider l'analyse qualitative (voir plus loin). Quoi qu'il en soit, le frein à l'interview des *suiveurs* actuels des membres de l'échantillon ne nous a pas paru bloquant pour notre recherche, pour plusieurs raisons.

(a) Tout d'abord, les expériences de don racontées ne peuvent en général passer sous silence la réception par les destinataires de ces dons, surtout dans le cadre des relations de travail. Si le don est évoqué dans ce type de relations, c'est en général pour les qualifier ; le don n'est donc pas vécu à sens unique et raconte une partie de ses effets.

(b) Ensuite, ces leaders interviewés sont également susceptibles d'être destinataires de dons, notamment effectués par d'autres leaders : ils font donc aussi l'expérience d'être donateurs.

(c) De plus, il est probable qu'ils aient été témoins d'expériences de dons effectués par des leaders et reçus par d'autres donateurs : ils sont donc informateurs des pratiques de don dans l'organisation.

(d) Enfin, sans négliger l'impact des actes de don des leaders, c'est surtout, au-delà de la réception par leurs donateurs, l'interprétation qu'ils font de cette réception par ces donateurs qui nous intéresse pour comprendre l'identification en tant que leader. En effet, nous supposons qu'ils auront certainement perçu si leurs actes de don ont atteint leur objectif, s'ils ont été bien accueillis ; ainsi, ils auront été confortés ou déstabilisés par cette réception du don ; et c'est bien ce qui nous intéresse pour comprendre leur expérience du don, et en quoi elle a pu contribuer à développer leur leadership.

En d'autres termes, notre objet de recherche ne concerne pas l'évaluation du leadership par les donateurs du leader, mais l'expérience subjective du leader en relation avec son environnement. Cette dernière assertion nous amène à nous interroger sur la manière de recueillir cette expérience subjective du don.

a) *Les actes de don spécifiques au leader*

Il nous reste à qualifier comment identifier précisément les actes qui relèvent du don. Nous avons vu au début de cette section que ces actes se distinguaient du contenu formel du contrat de travail. Cela implique d'identifier dans les récits ce qui relève d'un engagement personnel, c'est-à-dire d'un don de soi, d'un dévouement pour un projet, avec l'endossement d'une responsabilité pour ce projet. Ce projet peut concerner différentes cibles ou sphères : les collaborateurs en tant que personnes, les équipes, les pairs ou partenaires, l'organisation en général. Nous avons vu au chapitre 3 que différents actes de don concernaient plus particulièrement un leader : les actes de soutien ou de considération des collaborateurs, les actes de don au nom d'une vision de l'organisation, la prise de risque au-delà du contrat de travail pour sa communauté. Pour définir et décrire les caractéristiques de ces dons et leur condition d'existence, nous utiliserons les catégories conceptualisantes (voir plus loin).

Conclusion de la section 1 et conséquences pour la recherche

Comme nous venons de le préciser, notre recherche s'intéresse à l'expérience subjective du don par les leaders [en développement]. Le recours au récit de pratiques serait approprié. Mais, comme nous l'avons vu au chapitre 1, un leader est celui qui est continuellement façonné pour exercer le leadership : il nous semble donc insuffisant de s'intéresser à une pratique ponctuelle du don. C'est pourquoi le recours au récit de vie, qui intègre le récit de pratiques managériales, nous semble pertinent pour percevoir comment un leader en développement donne une cohérence à sa trajectoire de vie, notamment à partir de ses expériences de don (Cf. section 3). Les sections suivantes préciseront quel terrain et quelle méthode seraient pertinents pour mettre au jour les pratiques de don du leader, en lien avec le développement de son identité.

4.2 Conception de la recherche et positionnement du chercheur

La revue de littérature nous a permis de faire des propositions théoriques, sans toutefois concevoir un modèle théorique à tester. En effet, la question de recherche renvoie à des perceptions de l'expérience de don des acteurs, qu'il nous faut faire émerger dans leurs récits. Plutôt que de tester un modèle, l'enquête doit nous permettre de construire un modèle explicatif d'un phénomène. C'est pourquoi l'approche qualitative nous est apparue la plus appropriée ; elle a dû être élaborée avec les partenaires de la recherche.

4.2.1 Une recherche sous convention avec un cabinet de coaching et ses clients

a) Choix du partenaire de la recherche et de la problématique

Après avoir fixé le thème de notre recherche, nous avons contacté différents partenaires potentiels. Trois entreprises ont marqué leur intérêt, à savoir une banque, un cabinet d'enquête spécialisé dans le climat social et un cabinet international de coaching et de développement du leadership. Notre choix s'est porté vers ce dernier cabinet, en raison de son expertise sur notre sujet, et de la pertinence de sa clientèle pour le phénomène étudié, puisqu'elle est essentiellement composée de multinationales du CAC 40¹⁰⁴. Ces programmes ont l'avantage de donner aux participants, à travers des tests préalables, un retour de la part de leurs partenaires sur leur comportement de leader. Plus encore, nous avons pensé que l'observation de séminaires de développement du leadership nous faciliterait le contact avec les interviewés, et que ces séminaires activeraient chez eux un processus d'introspection propice aux futurs entretiens de recherche.

i. Convention et choix collaboratif de la question de recherche

Le cabinet choisi a exprimé un intérêt particulier pour les résultats envisagés de cette recherche, notamment pour enrichir leurs séminaires de formation. Cet intérêt, qui peut être risqué pour le chercheur, a nécessité une négociation sur nos engagements respectifs, qui s'est concrétisée par l'écriture d'une convention. Le choix de la problématique s'est produit par un processus itératif entre des rencontres avec les coaches partenaires de la recherche et la revue de littérature. Le choix collaboratif de la question de recherche a eu notamment pour but de favoriser l'actionnabilité des savoirs (Avenier, 2009) produits par la recherche, c'est-à-dire à augmenter la capacité de ces savoirs à être mis en œuvre¹⁰⁵. Dans le cadre des relations entre le

¹⁰⁴ Il semble que toutes ces entreprises proposent des programmes de développement du leadership.

¹⁰⁵ L'objectif fixé d'un commun accord est triple : transférer des savoirs produits par la recherche au fur et à mesure, au travers de séances de travail avec le cabinet, mettre à disposition de manière commentée les savoirs produits afin que le cabinet puisse s'en saisir pour créer de nouvelles séquences pédagogiques, et enfin enrichir de ces savoirs les clients partenaires, afin de co-construire avec eux une amélioration des séminaires.

cabinet et ses clients, la démarche la plus appropriée était l'observation de séminaires de développement du leadership, suivie d'entretiens avec les participants.

b) Démarche de recherche : observation participante

Nous nous sommes donné comme objectif d'élaborer « *un modèle de fonctionnement du système étudié* » (David, 2000), ce qui suppose de partir de l'observation des faits, pour élaborer une *construction mentale de la réalité*. La démarche d'observation, participante ou non, se prête bien à cet objectif. Notre accès au terrain étant limité aux séminaires et aux entretiens individuels, il n'était pas possible d'imaginer une démarche d'observation de l'activité des managers. De plus, étant donné qu'il fallait justifier et expliciter la présence du chercheur au sein des séminaires, pour des raisons déontologiques, l'observation participante s'est avérée la plus appropriée : elle consiste à observer une pratique sans y prendre part formellement, en annonçant clairement son identité de chercheur. En parallèle, les coaches animateurs des séminaires ont pensé préférable, pour faciliter notre intégration, de nous faire participer à la plupart des animations du séminaire : ateliers, discussions, codéveloppement (voir chapitre suivant).

4.2.2 La négociation de l'accès au terrain et la phase exploratoire

a) Négociation avec la banque Alpha

Cette banque, qui est une des principales entreprises clientes du cabinet, a entrepris récemment une enquête sur le niveau d'engagement, suivie de plans d'action pour l'ensemble du groupe ; il avait en effet été constaté une baisse de l'engagement, suite à la crise, entraînant de nombreuses répercussions négatives. De plus, elle a missionné le cabinet pour concevoir et animer, en ajout du séminaire classique de développement du leadership, un séminaire pour développer l'engagement de ses managers stratégiques. C'est pourquoi nous avons envisagé au départ de réaliser notre recherche uniquement dans cette banque. C'est dans ce sens que nous avons pris contact avec elle : ce projet de recherche a été très bien accueilli¹⁰⁶, et nous avons reçu l'autorisation de participer aux séminaires suivants, et de nous entretenir avec les responsables respectifs de l'Université d'Entreprise et du projet *Engagement* ; pour ce faire, nous avons préparé une convention de partenariat de recherche, qui a toutefois subi des remises en cause¹⁰⁷ à cause du sujet visiblement sensible pour la banque.

¹⁰⁶ Lors d'un entretien en octobre 2013 avec le Directeur des Ressources Humaines du groupe et son adjoint en charge de l'Université d'Entreprise et du développement des talents

¹⁰⁷ Dans notre première écriture de cette convention, nous avons mis en avant le thème de l'engagement, afin de correspondre aux attentes de la banque. Compte tenu de l'importance de ce projet pour le groupe, notre

b) *La phase exploratoire : deux banques et une entreprise de conseil*

Au démarrage de notre thèse, nous avons eu l'opportunité de rencontrer Michel Rollier, l'ancien PDG de Michelin, qui nous a donné sa vision du leadership : il nous a mis sur la piste de la notion d'engagement. Nous avons aussi rencontré un dirigeant d'une association caritative, ancien dirigeant d'un cabinet de conseil, qui nous également mis sur la voie de l'engagement comme dimension clé du leadership.

En parallèle de la discussion avec la banque Alpha, nous avons contacté deux autres entreprises clientes du cabinet, pour réaliser une démarche exploratoire d'observation, sans demander la possibilité de réaliser ultérieurement des entretiens individuels. Ainsi, une banque internationale et une grande entreprise internationale de conseil nous ont permis d'observer leurs séminaires, de réaliser des entretiens exploratoires, ainsi que de participer à des discussions en petit groupes sur la question de leur leadership. Enfin, durant le séminaire de développement du leadership de la banque Alpha, d'une durée de quatre jours, suivis trois mois plus tard d'une journée de codéveloppement, nous avons pu réaliser un certain nombre d'observations, et neuf entretiens exploratoires.

Nous avons pu réaliser pendant cette phase exploratoire différentes observations participantes d'ateliers de discussion sur le leadership, que nous avons intégralement notées en direct, ainsi que quinze entretiens exploratoires enregistrés et retranscrits. Cette phase nous a permis de dégager différents thèmes centraux participant à l'exercice du leadership (Pavageau, 2015), et de finaliser nos propositions théoriques, en vue de la réalisation d'une grille thématique (voir plus loin). Elle nous a aussi permis de connaître le contexte organisationnel, présenté au chapitre suivant, influençant potentiellement le contenu des futurs entretiens. Par ailleurs, les entretiens exploratoires ont naturellement fait apparaître l'importance de l'accès au récit de vie des interlocuteurs pour mieux comprendre le développement de leur leadership.

c) *Refus de certaines entreprises*

Compte tenu du démarrage difficile de ce partenariat avec la banque Alpha, nous avons commencé à chercher d'autres partenaires potentiels pour l'enquête. Il était possible de compléter le terrain par une autre enquête dans une banque, mais nous avons préféré opter pour d'autres secteurs. Nous

recherche était perçue comme alignée avec son programme « engagement », ce qui a entraîné une nouvelle négociation de la convention, qui devait aboutir à la fourniture gratuite de prestations de conseil. Une vingtaine de versions a été alors réalisée, avec de nombreux allers et retours sur une période de quatre mois. Finalement, la convention a été signée cinq mois après l'accord de principe du DRH. Cette expérience nous a enseigné la nécessaire prise de distance du chercheur vis-à-vis des intérêts à court terme de l'entreprise.

avons malheureusement essuyé trois refus¹⁰⁸ ; en général pour les mêmes raisons liées à la crainte d'incommoder les managers de haut niveau, ou de leur faire perdre du temps.

d) *Accès à une deuxième entreprise : l'industriel Béta*

Pour éviter les précédents désagréments, nous avons changé de stratégie d'approche auprès de l'industriel Béta, spécialisé dans le domaine de l'énergie : le cabinet a simplement contacté le responsable du programme, pour lui demander si nous pouvions observer un séminaire. Il a accepté notre présence, et a même appuyé notre démarche auprès des participants du séminaire ; il nous a de plus accordé un entretien. Nous avons pu rencontrer six mois plus tard le directeur de l'Université d'Entreprise, et avons finalement atteint le même objectif que pour la banque Alpha.

En conclusion, nous avons pu obtenir l'accord de deux entreprises : la banque Alpha et l'industriel Béta. Les difficultés d'accès au terrain sont révélatrices de la pression et des attentes portées sur les managers et dirigeants.

4.2.3 La population cible

Le chapitre suivant présente plus en détail le profil des managers interviewés. Même s'il est difficile de comparer les niveaux hiérarchiques de deux entreprises très différentes, nous avons considéré que leur niveau de responsabilité et d'expertise était équivalent entre les deux populations, nous permettant de baser notre recherche sur une relative homogénéité de profils. Comme indiqué plus haut, les entretiens exploratoires ont révélé l'importance du récit de vie pour comprendre comment un manager définit son leadership. La section suivante a pour objectif de définir comment mobiliser la méthode biographique pour notre recherche.

Au total, nous avons pu réaliser durant l'enquête (en dehors des entretiens biographiques) :

- *Une vingtaine de séances de travail avec les coaches du cabinet partenaire*
- *15 entretiens exploratoires*
- *L'observation de 6 séminaires*
- *4 entretiens avec des responsables RH*

¹⁰⁸ La réponse du PDG d'une entreprise industrielle agroalimentaire internationale est évocatrice de cette crainte vis-à-vis de notre recherche, et d'une confusion du thème du don avec des sujets connexes : « *Je ne suis pas très enthousiaste à l'idée de transformer nos collaborateurs en cobayes d'une expérimentation sociologique, même si celle-ci n'est pas clinique. ... je suis en outre très fortement sollicité en ce moment sur des conférences et sur des livres relatifs à l'altruisme, un des concepts du moment...* » (PDG d'un groupe d'industrie agroalimentaire, Avril 2014).

4.3 La méthode biographique

Nous avons vu durant la section précédente que, compte tenu de notre objectif de recherche, le point de vue subjectif du leader était le plus pertinent pour saisir son expérience de don en lien avec son identité, en tant que donateur, mais aussi en tant que donataire vis-à-vis de ses partenaires, notamment supérieurs hiérarchiques, et éventuellement de ses collaborateurs. Plus qu'une pratique à un instant donné, ce qui nous intéresse est de saisir le processus selon lequel ces expériences de don construisent le leader. *« En raison de leur orientation narrative, les récits de vie s'avèrent particulièrement adaptés à la saisie de processus, c'est-à-dire des enchaînements de situations, d'interactions, et d'actions (réactives, ou proactives : les cours d'actions sont proactifs) »* (Bertaux, 2010, p. 72). C'est pourquoi la méthode biographique s'est révélée particulièrement adaptée. Cette section vise à identifier comment utiliser cette méthode dans le cadre de notre recherche, en revisitant ses fondements épistémologiques (sous-section 1) et ses applications possibles dans la recherche sur le leadership (sous-section2).

4.3.1 Définition et principes de la méthode biographique

La méthode biographique trouve ses racines dans la littérature sous la forme bien particulière des écrits autobiographiques. Les sciences sociales se sont approprié cette démarche, notamment à travers les travaux de l'*Ecole de Chicago* au début du XX^{ème} siècle. Cette méthode s'est plus particulièrement appelée *life history*, traduite jusqu'à peu par « histoires de vie ». Cette appellation laisse entendre que l'on cherche à utiliser une méthode historique pour s'approcher au plus près de l'histoire réelle de l'individu, tandis que l'appellation « récits de vie » (*life story*) se centre sur le récit qu'il pourrait en faire à la demande du chercheur. Après une longue mise à l'écart, la méthode biographique a retrouvé ses lettres de noblesse par l'intermédiaire de l'Ecole française de sociologie dans les années 1970, notamment autour de Daniel Bertaux. Ce dernier affine la méthode, qu'il nomme « récit de vie », afin de pallier les limites des grandes enquêtes statistiques faites selon une perspective strictement positiviste. Le récit de vie est *« un discours narratif dans lequel une histoire "réelle" est improvisée au cours d'une relation dialogique. Le travail du chercheur consiste à faire l'analyse objective des significations qui sont pertinentes pour son objet. C'est la sommation des récurrences dans les différents parcours de vie qui fonde la cohérence des hypothèses ou des modèles qui s'en dégagent »* (Rouleau, 2003, p. 137) ; cette définition résume notre programme méthodologique.

Dans les sciences de gestion, la méthode biographique se développe depuis la fin des années 80 dans des projets de recherche en management (leadership et styles de direction), en marketing ou gestion des ressources humaines (attitudes dans le travail, motivation) ; elle est principalement utilisée pour la reconstruction des parcours de vie des dirigeants ou

entrepreneurs (Rouleau, 2003), et a par conséquent une tendance normative. Bertaux (2010, p. 11), définit le récit de vie comme « *une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne, ci-après dénommée sujet, de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue* ». D'autres auteurs comme Joyeau et al. (2010) ouvrent la définition au sens d'une « *stratégie d'accès au réel* », dans le sens où le discours d'un acteur sur des événements qu'il a vécus est provoqué par le chercheur. Le récit n'est alors qu'un instrument, visant à donner une compréhension du phénomène étudié.

a) *Objectifs et approches possibles*

Etant entendu qu'il faut distinguer le récit de l'histoire réelle du narrateur, la méthode biographique va en général interroger plusieurs personnes pour dégager, selon Bertaux (2010) trois objets possibles : (1) les *logiques sociales* communes à leur monde social, notamment liées à leur activité professionnelle comme, par exemple la police, l'enseignement, l'administration, etc. ; (2) leur *catégorie de situation*, qui est commune par exemple aux mères seules, aux sans-papiers, aux jeunes chômeurs, etc. ; et enfin (3) leur *trajectoire sociale* expliquant comment ils sont devenus par exemple enseignants, toxicomanes ou dirigeants.

Il est aussi courant d'isoler une forme particulière du récit de vie, nommée « récit de pratiques », dont l'objectif est de faire ressortir l'opinion du narrateur sur une partie de sa vie, notamment sa vie de travail : on peut alors parler de récit de vie occupationnelle ou de vie sociale ou politique. On s'intéresse ici spécifiquement à une dimension du vécu, s'incarnant dans des pratiques spécifiques. L'interlocuteur donne sa propre « théorie » des événements vécus, sa propre interprétation. Rouleau utilise cette approche pour permettre à la personne qui se raconte de « *mettre en intrigue, comme dirait Ricœur, quelques-uns des multiples répertoires identitaires à partir desquels elle agit et se définit comme gestionnaire* » (2003, p. 140).

Notre recherche s'intéresse particulièrement à la trajectoire sociale des managers appelés à développer leur leadership. En effet, outre le fait que les managers appartiennent au même *monde social*, et qu'ils appartiennent à la même *catégorie de situation*, ici en développement du leadership, ce qui nous intéresse est le rôle des expériences de don dans leur *trajectoire*. A l'intérieur de cette trajectoire sociale, nous nous attacherons plus précisément à recueillir leur *récit de vie occupationnelle*, permettant de saisir les *répertoires identitaires* à partir desquels les leaders se définissent comme tels.

b) *Les fondements épistémologiques de la méthode biographique*

La méthode continue de donner lieu à des débats, notamment sur ses fondements épistémologiques. Sanséau (2005) synthétise les positions en deux camps, l'un dit « réaliste », l'autre dit « antiréaliste » : le premier

considère le récit de vie comme une description rapprochée de l'histoire réelle, objectivement et subjectivement vécue, tandis que le deuxième met en doute la relation entre le récit et l'histoire.

Bertaux, qui se dit appartenir à l'approche « réaliste », qualifie la perspective qu'il défend d'ethnosociologique, dans la mesure où elle prend ses sources dans la tradition ethnographique pour s'intéresser à des problématiques sociologiques. Ce faisant, le chercheur tente de passer du particulier au général en repérant sur le terrain des « *logiques d'action et des processus récurrents* » qui seraient susceptibles d'être présents dans plusieurs contextes similaires (Bertaux, 1997). Cette position, que nous adopterons, est marquée par une démarche méthodologique rigoureuse dans l'analyse des données et vise la production d'une théorie émergente (Joyeau *et al.*, 2010). Dans l'ensemble de cette perspective, le chercheur se présente dans une posture d'ignorance et le narrateur comme informateur de son contexte social.

On trouve une autre approche dite thérapeutique ou clinique, avec notamment de Gaulejac ; cette approche a ses fondements épistémologiques propres. Issue de la psychanalyse, elle répond aux exigences de l'intervention¹⁰⁹ ; cette approche se démarque de la précédente puisqu'elle ne prend pas en compte le contexte social et matériel du sujet en demande d'intervention.

4.3.2 La méthode biographique en recherche sur le leadership

La méthode biographique, ou des *récits de vie*, est utilisée pour aider les leaders à développer leur identité ; elle a aussi l'originalité d'être utilisée aussi bien par les praticiens¹¹⁰ que par les chercheurs (Day *et al.*, 2014). Nous nous demandons ici en quoi elle pourrait nous permettre d'éclairer plus précisément notre objet de recherche.

a) Le rôle des récits de vie dans la construction de l'identité narrative

**« Every leader becomes a self-author of their life narrative »
(Shamir & Eilam, 2005).**

Les programmes de développement du leader(ship) proposent régulièrement des ateliers de récit de vie, ou de *story telling*, notamment pour contribuer à affiner une identité de leader, qui fait partie des identités dites ambiguës (DeRue *et al.*, 2009).

¹⁰⁹ « L'intervention est la pratique qui utilise les récits de vie visant à répondre à une demande et à produire des effets de changements pour des personnes, des groupes, des collectifs » (de Gaulejac & Legrand, 2008, p. 14).

¹¹⁰ Voir à ce titre le chapitre suivant décrivant les séminaires observés.

Shamir et Eilam (2005) ont souligné le fait que ce type d'approche pouvait contribuer au développement des leaders en mettant en lumière le sens qu'ils attachaient à leurs expériences de vie. En effet, en reconstruisant leurs histoires de vie, les leaders développent une meilleure *connaissance de soi*, une *claire conception d'eux-mêmes*, et intègrent mieux leur *propre rôle*.

a) La *connaissance de soi* consiste en la capacité à répondre à la question « qui suis-je ? ». La réponse est souvent organisée autour d'histoires de vie. Celles-ci expriment l'identité du conteur, qui est « *le produit d'une relation entre les expériences de vie et les histoires organisées de ces expériences* » (2005, p. 402).

Les récits de vie développent (b) une *claire conception de soi-même* car ils organisent les événements de la vie autour d'un système de compréhension personnel, permettant d'interpréter la réalité.

Enfin, à travers les récits de vie, le leader justifie (c) son *rôle de leadership* comme étant cohérent avec sa personnalité. En effet, il justifie dans la présentation qu'il fait de lui-même comment il est devenu un leader, et pourquoi. C'est en particulier cette faculté du récit de vie que nous allons exploiter à travers nos entretiens.

Les leaders révèlent et affirment leur identité à travers leur récit de vie, ce qui les conforte dans leur rôle de leader.

b) *Le contenu des récits de vie de leaders*

Shamir et Eilam (2005) ont relevé quatre grands thèmes récurrents dans les récits, à savoir (a) les *luttres et difficultés* pour devenir un leader, (b) la compréhension de leur leadership comme un *processus naturel* ou non, (c) comme un *processus d'apprentissage*, ou (d) *l'engagement envers une cause*. De plus, ils ont pu identifier certains leaders qui ne se définissaient pas comme tels. Même s'ils occupaient des rôles reconnus de leader, ceux-ci ne se concevaient pas comme leaders. Grâce au travail sur leurs récits de vie et à des programmes de coaching adaptés, leur conception changea.

Notons par ailleurs que, d'après Shamir et Eilam (2005), les *suiveurs* ayant accès d'une manière ou d'une autre à ces récits de vie peuvent y repérer des « *marqueurs d'authenticité* » chez leur leader, ou s'identifier à lui en termes de valeurs, croyances, désirs, et identités. On peut supposer qu'un leader, lorsqu'il partage sa vision (Cf. section 3.3.1), intègre des éléments de son parcours pour montrer son « authenticité », soulignant ainsi la cohérence entre sa vision et son identité.

Conclusion de la section 3

Cette revue de la littérature sur cette approche nous a confirmé sa pertinence pour notre objectif de recherche, ce qui nous amène à conclure sur les raisons épistémologiques de ces choix :

Compte tenu de ses fondements et de ses objectifs, la méthode biographique est appropriée pour répondre à notre objet de recherche. En effet, elle permet de faire ressortir dans le récit de vie d'un leader [en développement], ses expériences marquantes, les causes de son engagement, sa propre conception de son rôle et de son identité de leader, et aussi de comprendre comment il se construit dans l'interaction avec autrui. De plus, elle permet de repérer comment il partage autour de lui ses expériences de vie, les valeurs qu'il a construites et sa vision du travail. Ces éléments correspondant aux propositions théoriques mises en avant au chapitre précédent, cette méthode permettrait de ce fait de dégager le rôle du don dans le développement d'une identité de leader.

4.4 La collecte des données

4.4.1 La définition de l'échantillon

a) Choix de la structure d'échantillonnage

Le choix de l'échantillon peut être fait une fois que l'objet est délimité ainsi que le support empirique, au regard des énoncés théoriques. « *Le but de l'échantillon (au sens large) est alors d'appuyer une connaissance ou un questionnement qui dépasse les limites des unités, voire de l'univers de travail, servant à le produire* » (Pires, 1997, p. 132). L'échantillon est dit *opérationnel* quand il est prélevé dans une population qu'il représente plus ou moins fidèlement. L'échantillon et la population font partie de l'univers de travail, c'est-à-dire « *l'univers sur lequel le chercheur travaille ou qu'il a à sa portée* » (Pires, 1997, p. 137), ici les participants à des séminaires de développement du leadership : l'univers général (ou les univers généraux qui s'emboîtent) se trouve au-dessus de la population, et se situe au niveau théorique.

Les concepts d'échantillon et de population voyagent en fonction de notre projet de connaissance. Selon Pires, il y a deux structures types de recherche : (a) la structure *conventionnelle* ou « close »¹¹¹, ou (b) la structure *ouverte* ou *paradoxe*. Pour cette dernière, la finalité théorique ne contraint pas à faire une première généralisation empirique¹¹², c'est-à-dire statistique, des résultats à un éventuel restant non observé de son univers de travail ; on peut passer directement au niveau théorique¹¹³.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interviewer des managers stratégiques suivant des programmes de développement du leadership, qui représentent directement l'univers général de cette population. En revanche, leurs caractéristiques (âge, diplôme, sexe, poste, appartenance à telle entreprise) doivent être suffisamment diversifiées (voir plus loin) pour être un échantillon pertinent pour l'univers général. Dans ce cas, nous pourrions directement généraliser au niveau des managers développant leur leadership. Le fait qu'ils soient formés par le cabinet partenaire de la recherche, ou qu'ils appartiennent à telle entreprise a

¹¹¹ Etant donné qu'il est impossible au chercheur d'étudier toute la population, il prélève un échantillon opérationnel, bien défini. Il généralise les résultats obtenus grâce à l'échantillon au niveau de la population. Puis, ayant couvert ces deux paliers empiriques, il passe au "troisième palier" qui est une généralisation d'ordre théorique.

¹¹² L'objectif de la recherche est atteint à partir de la population sélectionnée, comme si le chercheur avait traité toute la population.

¹¹³ La notion d'échantillon est alors modifiée, la "sélection" faite devenant l'échantillon des univers généraux, et non de l'univers de travail ; elle est synonyme d'univers de travail (population).

nécessairement une influence sur le parcours individuel ; toutefois, l'objectif théorique nous ramène directement à un univers général des leaders [en développement]. Il nous suffit alors de présenter notre univers de travail, comme nous le ferons au chapitre suivant, ainsi que la constitution d'un échantillon pertinent : nous pourrions ensuite procéder directement à la généralisation théorique.

b) *Choix du type d'échantillon*

Selon Pires, les études qualitatives de *cas unique* ou *multiples* se caractérisent ordinairement par trois axes de finalités théorico-méthodologiques majeurs (Pires, 1997, p. 160) : (1) l'intérêt pour le *spécifique* ou le *général*, (2) l'intérêt pour les *comportements* ou pour la *société*, et (3) la description en *profondeur* et la *comparaison* ou l'accumulation.

L'échantillonnage par cas multiples prend deux formes : celle des entrevues avec plusieurs individus ou celle des études collectives de cas (Pires, 1997, p. 174). Notre objet de recherche visant le développement de l'identité des leaders [en développement], qui est notre univers général, il nécessite un échantillonnage par cas multiples, par des entrevues avec plusieurs individus.

Les finalités théorico-méthodologiques de notre objet de recherche, selon le modèle de Pires (1997), se portent sur un intérêt (1) pour le *général*, à savoir l'identité de leader, et un intérêt (2) pour les *comportements*, ici de don. En revanche, nous devons trouver un intermédiaire entre (3) la *description en profondeur* de chaque récit de vie et la *comparaison/accumulation* de plusieurs récits. Enfin, nous nous intéressons surtout (4) au pôle des *expériences de vie* afin d'obtenir les perceptions de l'interviewé sur son expérience vécue, sans toutefois exclure d'office les *idéologies* et *représentations* à l'œuvre. Tout ceci a pour conséquence pratique de devoir trouver un équilibre entre la profondeur des récits et le nombre d'interviewés, tout en prenant en compte les limites inhérentes au terrain de recherche et aux capacités du chercheur.

Afin de déterminer la composition de l'échantillon, ces constats nous conduisent à traiter les principes de diversification et de saturation.

c) *Finalisation du choix en fonction des principes de diversification et de saturation*

i. *Le principe de diversification*

La diversification, pour les cas multiples en recherche qualitative, permet de donner le panorama le plus complet possible des problèmes ou situations, une vision d'ensemble ou encore un portrait global d'une question de recherche. Dans notre cas, notre intérêt se porte plutôt sur la description en profondeur d'un groupe homogène d'individus : le choix d'analyser des

individus appartenant à deux entreprises est une précaution, pour anticiper d'éventuelles spécificités ; en effet, l'objet portant sur le parcours des individus, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, la comparaison entre entreprises passe au second plan. Toutefois, à l'intérieur d'un groupe homogène, à savoir les managers stratégiques en développement de leur leadership, il s'agit de diversifier autant que possible les critères des caractéristiques des individus : entreprise, âge, diplôme, sexe... Le principe de saturation est alors opposé à celui de contraste ou de diversification externe : *« plus on tend vers le contraste, plus il devient difficile d'atteindre la saturation à l'intérieur de chaque nouveau groupe considéré »* (Pires, 1997, p. 177).

Dans le cadre de notre étude, l'échantillonnage a été à la fois limité et légitimé par la construction de chaque cohorte de séminaire, chaque entreprise partenaire ayant limité notre observation à une cohorte. Le principe de diversification est toutefois respecté par le fait que la constitution des cohortes, par les services RH, vise également ce principe de diversification des profils, en termes de métier, de formation, de position, de sexe.

ii. Le principe de saturation

Si l'on suit les critères du principe de diversification vu précédemment, la question suivante demeure : combien de personnes interviewer ? Différents chercheurs spécialisés dans les récits de vie¹¹⁴ nous ont préconisé une limitation à une quinzaine d'entretiens, tandis que Bertaux conseille une vingtaine au minimum. La clé de ce problème est liée au phénomène de saturation empirique¹¹⁵, qui est déterminée par le chercheur, non pas au moment de l'observation, mais à partir de la représentation de son objet d'enquête qu'il construit peu à peu. On ne peut se contenter d'une première élaboration de cette représentation, nécessairement partielle. Elle est susceptible d'évoluer, voire d'être détruite ; de ce fait, elle est difficile à atteindre. *« Mais à l'inverse, lorsqu'elle est atteinte, elle confère une base très solide à la généralisation : à cet égard elle remplit pour l'approche biographique très exactement la même fonction que la représentativité de l'échantillon pour l'enquête par questionnaires »* (1980, p. 205).

¹¹⁴ Entretien le 18 Avril 2014 avec Jean-Yves Robin, chercheur associé au CNAM et spécialisé dans les récits de vie

¹¹⁵ *« La saturation est le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens (biographiques ou non, d'ailleurs), le chercheur ou l'équipe a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau, du moins en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête »* (Bertaux, 1980, p. 205).

iii. Une stratégie composite : l'échantillon par contraste réduit

Pires (1997) oppose l'échantillon par contraste, qui vise à comparer plusieurs groupes, avec l'échantillon par homogénéisation qui vise à décrire « *la diversité interne d'un groupe et autorise la généralisation empirique par saturation* » (Pires, 1997, p. 185). Il est également possible, selon certaines finalités théoriques, de procéder à des stratégies composites, comme la stratégie par « *contraste-saturation* », consistant à introduire un certain degré de comparaison externe, sans chercher à donner une vue complète ou exhaustive du sujet. Selon Pires (1997), la comparaison entre chaque cas type, comme dans les recherches avec un échantillon par contraste, renforce aussi la représentativité de chacun d'eux considérés séparément.

iv. Composition finale de l'échantillon

Il nous faut à ce stade signaler au lecteur les choix que nous avons faits en cours d'enquête. Tout d'abord, nous n'avons pas interrogé la totalité des cohortes de programmes des deux entreprises (voir section 2), pour plusieurs raisons : mises à part trois personnes qui n'ont pas donné suite à notre demande de rendez-vous, ce qui est acceptable, nous avons visé une « *diversification homogène* » ; puis, à la fin de l'enquête au sein de la deuxième entreprise, nous sommes parvenus à saturation de notre objet de recherche, par homogénéisation de chaque cohorte et par le contraste entre les deux premières entreprises, soit pour un nombre de vingt-sept entretiens.

Après la phase d'entretiens, nous avons proposé aux dix managers dont nous avons présenté le récit au Chapitre 10, de nous mettre en contact avec des anciens collaborateurs, afin de les interviewer : le but poursuivi était de comparer leurs perceptions avec celles de leurs anciens managers, pour valider la construction des catégories conceptualisantes (Cf. section suivante). C'est pourquoi l'échantillon final de notre recherche se compose de la manière suivante :

Notre échantillon de recherche, présenté au chapitre suivant, est combiné par contraste, à une échelle réduite, ici en enquêtant sur deux entreprises de métiers différents (banque et industrie énergétique) ; mais aussi par homogénéisation puisque nous avons visé la saturation au sein de chaque entreprise, à travers chaque cohorte de séminaire étudiée. Cette saturation s'est faite à partir de douze personnes par entreprise (vingt-sept en tout). Enfin, à titre de population témoin et dans le but de confirmer la construction des catégories, nous avons interrogé sept anciens collaborateurs de ces managers.

4.4.2 Outils et méthodes d'entretien biographique

a) Ouverture du terrain et prise de rendez-vous

Comme nous l'avons présenté lors de la section 2 de ce chapitre, l'ouverture de notre terrain a pu se faire grâce à l'autorisation des entreprises partenaires d'observer leurs séminaires. Suite à la phase exploratoire, nous avons choisi de prendre rendez-vous avec les participants de deux séminaires de la banque Alpha et de l'entreprise bêta. Chaque séminaire étant ouvert par le représentant de l'entreprise, nous avons été présenté comme chercheur¹¹⁶, avec l'appui de l'organisation. Un engagement à la confidentialité a été systématiquement annoncé par le représentant de l'entreprise et par nous-mêmes, ce qui a grandement facilité notre intégration ; plusieurs participants se sont présentés à nous spontanément, en exprimant leur curiosité pour notre thème de recherche ; certains nous ont même exprimé leur souhait d'être interviewés. Nous avons proposé une date de rendez-vous au moins deux mois après le séminaire, afin de permettre au participant de prendre du recul sur ce que le séminaire lui a apporté, sur des modifications de comportements ou de pratiques éventuelles¹¹⁷.

La prise de rendez-vous, les décalages de rendez-vous, et l'organisation des itinéraires a occupé une part importante de notre temps. En effet, les interviewés étant très occupés, obligés régulièrement de repousser le rendez-vous, et étant situés à différents lieux (principalement en région parisienne), cette phase de collecte des récits de vie, entrecoupée par leur retranscription progressive, a duré six mois.

b) Préparation de l'entretien

Quelques jours avant le rendez-vous, nous avons reprécisé les conditions de l'entretien, en envoyant le formulaire de consentement, ci-joint en *Annexe 3 : Formulaire de consentement*. Tous les participants nous l'ont systématiquement remis renseigné et signé. De ce fait, nous avons constaté qu'ils n'étaient pas inquiets sur l'objectif de l'entretien lorsque nous avons entamé la conversation.

Tous les entretiens ont été systématiquement enregistrés avec un enregistreur numérique. A la fois par précaution, et pour exprimer à l'interlocuteur l'intérêt du chercheur (voir plus loin), nous avons

¹¹⁶ Le thème de notre recherche a été annoncé de manière simple comme suit : « *Monsieur Pavageau réalise une thèse sur le développement du leadership* ».

¹¹⁷ Nous verrons au chapitre suivant que cette modification éventuelle de comportements a un effet mineur sur notre recherche.

systématiquement pris des notes pendant l'entretien ; en relisant les notes entre chaque entretien, ceci nous a permis de préparer l'entretien suivant.

c) *Présentation de la grille thématique*

Comme indiqué dans la section 2, les entretiens biographiques ont démarré cinq mois après la clôture de la phase exploratoire. Cette période intermédiaire nous a permis de sélectionner un certain nombre de thèmes pour construire la *grille thématique* (Joyeau *et al.*, 2010) ; ceux-ci sont donc la synthèse entre notre revue de littérature et l'analyse de la phase exploratoire, présentées dans le chapitre d'un livre collectif (Pavageau, 2015). Le lien conceptuel entre le leadership et le don y était déjà fortement présent. De ce fait, si nous n'avons pas organisé la recherche dans une posture hypothético-déductive pure, nous sommes allés toutefois plus loin qu'un simple *guide d'enquête* préconisé par Bertaux (2010). En effet, au démarrage de ces entretiens, nous avions déjà une idée relativement précise des thèmes susceptibles d'éclairer le rôle du don dans le processus du leadership.

Cette variante de la méthode biographique par rapport à celle préconisée par le sociologue Bertaux tient au fait de notre objectif de recherche ; celui-ci ne vise pas uniquement à connaître le parcours social d'un leader, ni à comprendre quelles expériences en général contribuent au développement d'une identité de leader, mais plus précisément à éclairer le rôle du don dans ce développement : nous arrivions donc sur le terrain avec des apports conceptuels préalables sur le don. Par conséquent, si le récit de vie a sa logique propre, nous devons être capables d'identifier les expériences pouvant se rapprocher du don ; c'est pourquoi nous avons préparé un guide, présenté ci-dessous.

Notons toutefois que ce guide sert surtout à préparer le chercheur à l'entretien : il n'est en aucun cas un questionnaire à suivre pendant l'entretien. Il nous sert plutôt à vérifier qu'aucun thème central n'a été écarté, et admet tout à fait la possibilité que d'autres thèmes ressortent. Nous avons d'ailleurs été surpris de constater que les récits recouvraient spontanément la plupart de ces thèmes ; il nous a fallu assez peu d'efforts pour inviter les interlocuteurs à aborder ceux qu'ils n'avaient traités spontanément.

Par ailleurs, malgré quelques modifications mineures au cours de l'enquête, cette grille thématique a été rapidement stable ; cela tient, encore une fois, à l'objectif non directif de cette grille et surtout au fait que nous ayons construit en amont un *inventaire de référents interprétatifs* (Paillé & Mucchielli, 2010), consolidé durant la phase exploratoire.

Grille thématique : thèmes et questions que se pose le chercheur
0. PRESENTATIONS
0.1. Origine de l'interlocuteur : nom, âge, sexe, statut matrimonial et nombre d'enfants, fonction et activité, entreprise et filiale, ancienneté et chronologie des postes occupés, formation et diplômes
0.2. Comment a-t-il été amené à participer à ce programme ? Il y a combien de temps ?
0.3. Qu'a-t-il ressenti quand on lui a proposé d'y participer ?
1. VECU DU DON à travers les RECITS DE VIE
1.1. Contexte familial, culture
1.2. Les engagements personnels hors travail ont-ils forgé son identité ?
1.3. Quels ont été les premiers engagements dans le travail envers les collaborateurs, l'équipe et l'organisation ? Quelles ont été les causes des réussites, des échecs ?
1.4. Comment s'est-il positionné en tant que leader ? S'est-il émancipé vis-à-vis des organisations ? A-t-il cherché à suivre ses convictions et sa vision ?
1.5. Quels sont les exemples marquant de leaders ? Pourquoi l'ont-ils marqué ? Essaie-t-il de les imiter ?
1.6. Est-il capable d'identifier ce qu'il a reçu ? Est-il reconnaissant, est-il capable de recevoir ?
2. CONCEPTION DE SOI
2.1. Comment se conçoit-il en tant que leader ? Quelles sont les valeurs qu'il met en avant ?
2.2. Dans quelle mesure le programme suivi l'a-t-il fait évoluer dans sa propre conception de leader ?
3. PROJET A VISEE COMMUNE
3.1. Définit-il un projet à visée commune ? Quel lien peut-il faire entre ce projet et son identité ?
3.2. Quel est son désir de s'engager au nom de ce projet ? Est-il important pour lui, a-t-il un contrôle suffisant, a-t-il confiance en l'organisation ou son équipe, a-t-il un lien affectif avec eux ?
4. DON (DE SOI) à travers les RECITS DE PRATIQUES
4.1. Comment manifeste-t-il concrètement son engagement ? Quelle est sa façon de faire la plus représentative de son identité et de son projet, envers l'organisation, son équipe/pairs, ses collaborateurs ?
4.2. Quel est le sens qu'il donne à ces actes ? Quelle intensité investit-il ? Quel risque est-il prêt à prendre ?
4.3. Quel est son rapport au calcul d'intérêt, à la rationalité instrumentale ?
5. PERCEPTION DE LA RECONNAISSANCE
5.1. Comment ces actes sont-ils perçus dans les 3 sphères (organisation, communauté, personnes) ?
5.2. Ses efforts sont-ils reconnus ? A travers eux, se sent-il reconnu dans comme leader ?
5.3. Comment perçoit-il le don de ses collaborateurs ? Les reconnaît-il, les comprend-il ?
6. PERCEPTION DE LA RECIPROCITE (identité négociée)
6.1. Quelle conception de la réciprocité a-t-il ?
6.2. A-t-il l'impression que les 3 sphères répondent à la hauteur de son investissement ? Se sent-il suivi ?
6.3. Se sent-il en dette, positive, négative, ou au contraire en surinvestissement ?
7. APPROPRIATION DE SON IDENTITE DE LEADER
7.1. Quelle relecture de cette histoire du don fait-il ? Fait-il le lien avec son identité de leader ?
7.2. A la lumière de l'entretien, sa conception de soi en tant que leader a-t-elle évolué ? Se sent-il l'auteur ou le produit de son histoire ?

Tableau 4-1 : Grille thématique pour l'entretien biographique

d) *Déroulé et méthode de l'entretien biographique*

i. *Accueil et démarrage*

Nous avons été agréablement surpris par l'excellent accueil que nos interlocuteurs nous ont réservé : ils se sont souvent montrés intéressés par la démarche. Bien sûr, il fallait préciser le contexte et l'objectif de l'entretien. Mais peu d'entre eux ont eu besoin d'être rassurés sur la confidentialité du traitement. Après ces éléments d'introduction, pour démarrer l'entretien,

nous avons en général posé à peu près la même question : « *Pourriez-vous me raconter votre parcours, et notamment les éléments qui peuvent me permettre de comprendre comment votre identité de leader s'est construite ?* ». Nous ajoutions également une précision, consistant à inviter l'interlocuteur à ne pas exclure ses expériences extra-professionnelles et ses origines (histoire familiale, éducation), s'il souhaitait les partager. Nous leur demandions aussi de nous donner quelques précisions de présentation, précisées au tout début du guide (fonction, statut, formation, âge...). En général, l'interlocuteur démarrait facilement son récit, mu par le désir¹¹⁸ de se raconter.

ii. *Déroulé et gestion de l'inattendu*

Le récit était en général chronologique, et il nous suffisait de demander quelques précisions ; ou plus rarement des questions de relance. Lorsque nous identifions une expérience révélatrice ou répondant à notre question de recherche, nous demandions des approfondissements, à partir des thèmes de la grille thématique : « *l'attitude directive correspond ici à la recherche d'informations générales ; elle nuit à l'épanouissement du récit, mais cela est pratiquement inévitable* ». Nous avons été amenés à faire préciser le *champs des possibles*, comme nous y invite Bertaux (2010), de rendre visible les points-carrefours (les « turning points » (2010, p. 64), faire ressortir les différentes alternatives qui se présentaient, pour comprendre les raisons de ses choix mais aussi de ses non-choix, c'est-à-dire ceux qu'il n'a pas su, pu ou voulu poser. Ces champs des possibles sont sociaux et significatifs : « *comme une fusée éclairante, un récit de vie doit aider à éclairer les contextes au sein desquels le parcours s'est inscrit* » (2010, p. 65). Nous n'avons en aucun cas directement posé la question à l'interlocuteur de son éventuel exercice du don : si l'interlocuteur commençait à faire part d'un acte s'apparentant à du don, nous lui demandions de préciser si cet acte lui a coûté, ou s'il estime avoir pris un certain risque en le posant.

Par ailleurs, de manière évidente, notre questionnement s'est affiné après un certain nombre d'entretiens, notamment avec les derniers participants de l'Entreprise Bêta¹¹⁹. Généralement, ces entretiens ont été impliquants émotionnellement, de part et d'autre. Pour beaucoup d'interlocuteurs, revenir sur leur passé n'est pas habituel dans le cadre professionnel, et souvent émouvant. Nous avons été embarqué dans leur

¹¹⁸ « *L'une des conditions pour qu'un récit de vie se développe pleinement, c'est que l'interlocuteur soit saisi par le désir de se raconter et qu'il s'empare lui-même de la conduite de l'entretien ; donc qu'il arrive ce que le psychosociologue le moins directif cherche précisément à éviter* » (Bertaux, 1980, p. 209).

¹¹⁹ Ceci s'est vérifié à l'analyse, ce qui explique que nous avons une proportion de verbatims codés aux catégories un peu plus importante (voir chapitres correspondants).

histoire, avec des moments d'émotion qui pouvaient se lire sur leur visage (rougissement, larmes aux yeux, vacillement de la voix, etc.).

iii. Clôture et suite de l'entretien

Nous avons systématiquement demandé à l'interlocuteur comment il avait vécu l'entretien : il a toujours exprimé spontanément une sorte de synthèse de ce qui ressortait pour lui de l'entretien, des points saillants de son parcours ou de sa personnalité. A notre tour, sous la forme d'un « *contre-don répondant au don que le sujet nous a fait de son récit* » (Bertaux, 2010), nous avons exprimé ce qui nous avait frappé dans le parcours, voire ce qui avait forcé notre admiration. Nous avons systématiquement montré que l'enregistrement était terminé : il n'est pas rare qu'à ce moment précis, certains interlocuteurs nous aient donné une clé de compréhension de leur récit. Nous nous sommes systématiquement engagé à tenir informé l'interlocuteur et lui avons promis de lui envoyer la retranscription de l'entretien. La clôture a toujours été cordiale, voire chaleureuse¹²⁰.

Après l'entretien, nous avons pris quelques notes d'observation selon le schéma suivant, inspiré de Rouleau (2003) :

- *L'accueil : description de la qualité d'accueil de l'interlocuteur*
- *Ses réactions à l'introduction, avant l'enregistrement*
- *Ses réactions à la sortie, après l'enregistrement*
- *Le climat général de la rencontre : ses émotions et les nôtres*
- *Commentaires généraux sur l'entretien, réflexions et constats par rapport à notre objet de recherche*

Ces notes d'observation ont été mobilisées pour l'analyse.

iv. La population témoin

Enfin, nous avons réalisé sept entretiens par téléphone avec des anciens collaborateurs, ce qui nous a permis de comparer les différents points de vue dans le but de consolider les *catégories conceptualisantes* issues de l'analyse (Cf. section suivante). Ces entretiens, de 20 à 30 minutes, ont été réalisés, avec engagement de confidentialité notamment vis-à-vis de leur ancien manager, sur la base d'une question simple : « *quelle est votre perception du leadership de votre ancien manager ?* ». Les réponses étaient fortement convergentes avec la perception des managers concernés (voir chapitres concernés).

¹²⁰ Par exemple, deux d'entre eux nous ont invité au restaurant pour poursuivre la discussion, un autre nous a conduit avec sa voiture à l'aéroport.

4.4.3 Retranscription et restitution

Suivant le conseil de Bertaux (2010), nous avons réalisé la retranscription au fur et à mesure de l'enquête. Nous avons pu relire les notes d'entretien au fur et à mesure, afin de construire notre raisonnement.

Comme nous nous y sommes engagé, nous avons envoyé par email chaque entretien retranscrit, ainsi que la restitution phénoménologique de l'entretien (voir plus loin), pour faire réagir¹²¹ l'interviewé et intégrer ses demandes de corrections.

Résumé de la section 4

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons constitué un échantillonnage par cas multiples, en visant comme finalités théorico-méthodologique, au sens de Pires (1997) tout d'abord un intérêt (1) pour le général, à savoir le développement du leadership ; deuxièmement un intérêt (2) pour les comportements, ici de don ; troisièmement un intermédiaire entre (3) la description en profondeur de chaque récit de vie et la comparaison/accumulation de plusieurs récits ; et enfin (4) au pôle des expériences de vie. Notre échantillon de recherche, présenté au chapitre suivant, est combiné par contraste-réduit dans la mesure où nous avons cherché à diversifier l'échantillon par contraste entre deux entreprises (banque et industrie énergétique), et par homogénéisation, en saturant chaque entreprise à travers chaque cohorte de séminaire étudiée, à savoir entre douze et quinze personnes par entreprise ; chaque cohorte respectant le critère de diversification des positions, des métiers, parcours, sexe... Nous avons suivi, pour les entretiens, les pratiques de l'entretien biographique, tout en s'appuyant sur une grille thématique, afin de cibler, par voie détournée, les expériences de don à travers le récit de vie occupationnelle. Ce guide nous a permis de ne pas poser des questions susceptibles de s'approcher de trop près de la question de recherche.

A la fin de l'enquête, nous avons interrogé par téléphone sept anciens collaborateurs, afin de recueillir leur perception sur leur ancien manager. Ayant adopté une structure de recherche ouverte ou paradoxale, le choix de notre univers de travail nous permet de viser directement une généralisation théorique, sans besoin d'opérer une généralisation intermédiaire au niveau de la population. Cette collecte de données appelle une analyse qualitative, expliquée à la section suivante.

¹²¹ Un certain nombre ont proposé des corrections de compréhension. Seulement un d'entre eux a demandé à lire la restitution de l'entretien dans la thèse, ce à quoi nous avons répondu positivement.

4.5 Analyse qualitative des récits biographiques

Pour Bertaux (2010), l'analyse des récits biographiques se fait d'abord au cas par cas, que nous traiterons dans la sous-section 1, et ensuite par comparaison, c'est l'objet de la sous-section 2, afin de rechercher des récurrences aboutissant à la constitution du modèle explicatif du phénomène étudié (sous-section 4). Afin de vérifier la construction des principales dimensions du corpus, nous avons procédé, à titre confirmatoire, à une analyse statistique des données textuelles (sous-section 3). Nous terminerons cette analyse par les questions de validité de la recherche (sous-section 5).

4.5.1 Analyse du récit biographique au cas par cas

Au-delà de l'interactionnisme symbolique, propre au mouvement de la *théorie enracinée*, qui se limite généralement aux interactions en face-à-face dans un cadre précis, le récit de vie introduit d'après Bertaux (2010), une *profondeur temporelle* et la *dimension historique*. Cette profondeur invite à distinguer trois niveaux de phénomènes observables, que sont (a) *l'intériorité* du sujet, c'est-à-dire la structuration de sa personnalité, ses affects et états psychiques, ses *habitus* ; (b) *l'histoire de ses relations* avec son environnement familial et professionnel ; et enfin (c) *le niveau sociologique*, qui est le moins apparent dans le récit, mais qui situe l'individu dans un monde social mettant en jeu des rôles, des positions, des normes, des rivalités, etc. Pour Bertaux, « *tout événement dans le parcours biographique modifie l'un au moins de ces trois états* » (Bertaux, 2010, p. 70). Les récits de vie s'avérant appropriés pour saisir les processus sociaux, il faut savoir que ceux-ci mobilisent inévitablement ces trois niveaux de phénomènes ; c'est à travers ces trois phénomènes que nous tâcherons d'extraire la logique des récits.

a) Reconstitution de la structure diachronique

Le premier objectif de l'analyse est de reconstituer la logique propre au récit, car il est rarement exploitable tel quel. Etant donné que le récit a une forme narrative, cette reconstitution ne vise pas à extraire toutes les significations qu'il contient, mais seulement celles qui sont pertinentes pour la recherche, et qui prennent le statut d'indices. Cela suppose évidemment, de la part du chercheur, une large part de sélection et d'interprétation (Bertaux, 2010, p. 74). Ensuite, Bertaux suggère de retrouver la *structure diachronique de l'histoire reconstituée* : « *la diachronie concerne l'ordre temporel relatif des événements, leurs relations avant/après* »¹²². L'objectif est ici de suivre la « *mise en intrigue* » du récit (Cf. 1.2.3b), ce qui suppose que l'on ne puisse pas faire l'impasse sur un certain nombre d'événements marquants et structurants le parcours. De ce fait, la structure diachronique révèle

¹²² Tandis que la chronologie concerne la datation ou l'âge du narrateur.

généralement des causalités séquentielles ; « *le travail de reconstitution patient et modeste de la structure diachronique est un préalable indispensable à la saisie de possibles enchaînements de causalité* » (Bertaux, 2010, p. 78).

i. Relecture phénoménologique

En complément de la reconstitution diachronique du récit, nous avons réalisé une relecture phénoménologique de ce récit. Celle-ci tente de retourner aux expériences vécues telles qu'elles se présentent ; elle consiste à lier par un récit synthétique les éléments les plus phénoménologiquement probants de l'entretien. « *Le récit [phénoménologique] reproduit la ligne le long de laquelle se construit le sens vécu et s'articule le cas. Il est en soi un résultat de recherche dans la mesure où il donne à voir dans son intégrité une portion d'expérience* » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 93). Le texte écrit à la première personne est plus proche de l'expression orale que de la pensée écrite ; il reproduit la logique chronologique et argumentative de l'interviewé. Il s'agit ici de rapporter fidèlement la situation telle qu'elle a été vécue par l'acteur concerné. Cette relecture est présentée au Chapitre 10.

4.5.2 Analyse comparative par catégories conceptualisantes

Rappelons que l'objectif de l'analyse n'est pas tant de comprendre la logique d'action de chaque personne interviewée, que de faire émerger les processus qui se dégagent de l'ensemble des récits. Pour ce faire, il faut agréger les données dans le but de dégager « *un noyau central d'interprétation autour des différents thèmes* » (Rouleau, 2003). La question devient : quelles données faut-il agréger et comment s'y prendre ? Pour Bertaux (2010), « *il s'agit de construire progressivement un modèle d'interprétation des phénomènes observés ; l'élaboration d'hypothèses et de concepts vont de pair. (...) La théorisation est un processus de création continue de "catégories" qui sont autant d'embryons de nouveaux concepts* ». Les auteurs de la *grounded theory* évitent de plaquer une grille théorique sur les situations de terrain (Miles & Huberman, 2013). Ils les abordent pourtant avec une boîte à outils, pleine de référents théoriques. Dans le cadre des récits de vie, Bertaux reconnaît que la création ex-nihilo de nouveaux concepts est risquée ; il préfère alors parler de transfert de concepts. Si notre projet avait consisté à expliquer une situation sociale particulière, comme celle de leaders en développement, une démarche purement inductive aurait été adaptée. Or, dans notre cas, nous cherchons à mettre au jour un processus, qui n'est pas uniquement sociologique, et qui a besoin de la théorie du don pour être expliqué. C'est pourquoi, comme nous l'avons dit plus haut, nous avons procédé par la définition, avant l'enquête, de *référents interprétatifs initiaux*, qui vont donc nous servir à interpréter les récits¹²³.

¹²³ Cependant, « *le "théorique" ne prend sa valeur réelle que lorsqu'il devient "interprétatif", c'est-à-dire lorsqu'il est assujéti à l'épreuve du réel et tient lieu d'hypothèse de travail, bref lorsqu'il est placé en situation*

Il nous fallait choisir une méthode qui mette en relation ces concepts avec le réel ; c'est pourquoi, et étant donné que nous avons constitué en amont un cadre théorique interprétatif, nous avons choisi l'analyse par catégories conceptualisantes.

a) *Principes de l'analyse par catégories conceptualisantes*

L'analyse par catégories conceptualisantes est « l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression. On peut définir la catégorie comme une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 234). Une catégorie désigne directement un phénomène. A la différence de la rubrique ou du thème, elle va bien au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution d'une interprétation conceptuelle. Le travail d'analyse à l'aide de catégories implique donc : « une intention d'analyse dépassant la stricte synthèse du contenu du matériau analysé et tentant d'accéder directement au sens, et l'utilisation, à cette fin, d'annotations traduisant la compréhension à laquelle arrive l'analyste ». Selon Perrenoud¹²⁴, une catégorie « permet de construire une représentation théorique de certains types de pratiques, de fonctionnement, de processus, en prenant en compte ce qui leur donne sens dans l'esprit des acteurs ». Le concept est en quelque sorte porteur d'une intentionnalité sur le réel.

i. *Comment créer la catégorie conceptualisante ?*

Créer une catégorie renvoie à la question : faut-il décrire ou interpréter ? Paillé et Mucchielli proposent trois types de créations possibles, allant de la description à l'interprétation. L'analyse qualitative commence souvent par l'induction théorisante : c'est ce que nous avons fait dans la phase exploratoire (Pavageau, 2015) ; mais elle va se diriger progressivement vers la déduction interprétative puisque l'analyste va chercher en fin d'analyse à valider les catégories constituées. Il faut avoir à l'esprit que la formulation des catégories peut ne pas faire l'unanimité, et peut de plus évoluer au cours du travail.

ii. *Développement et validation de la catégorie*

Une fois qu'une catégorie décrit un phénomène, et qu'elle peut s'appliquer à plusieurs extraits du matériau, elle doit être examinée et

d'éclairer ou non l'action localement située, d'appuyer ou non le changement » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 81).

¹²⁴ Perrenoud, P., Sociologie du travail scolaire et observation participante : la recherche fondamentale dans une recherche-action, in M.A.Hugon, C. Seibel (dir) : *Recherches impliquées, recherches-action : le cas de l'éducation* (p. 98-104). Bruxelles, de Boeck, 1988. Cité in Paillé et Mucchielli (2010).

développée avec attention, ce qui suppose, d'après Paillé et Mucchielli, trois exercices : (a) La *définition de la catégorie*, qui consiste à dégager une définition concise et précise du phénomène analysé, (b) la *spécification des propriétés de la catégorie*, consistant à extraire du phénomène les éléments qui lui sont le plus caractéristiques ; (c) *l'identification des conditions d'existence* de la catégorie qui renvoient aux « *situations, événements ou expériences en l'absence desquelles le phénomène ne se matérialiserait tout simplement pas dans le contexte qui est le sien* ». Ce travail, aidé par l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative, sera spécifié dans les chapitres présentant ces catégories.

Enfin, afin de consolider la construction des catégories, nous avons interrogé par téléphone sept anciens collaborateurs des managers de l'échantillon : leurs perceptions nous a permis de vérifier la fiabilité des témoignages des managers et surtout de consolider les catégories issues de l'analyse ; des extraits de ces entretiens seront présentés dans les chapitres concernés.

b) *Codage des catégories à l'aide d'un logiciel*

D'après Rouleau (2003), l'appui d'un logiciel d'analyse qualitative permet de faciliter le codage des catégories, leur classement et leur analyse ; il facilite la modélisation. Nous avons réalisé l'intégralité de la retranscription des entretiens et de certaines séquences de séminaires sur le logiciel QSR Nvivo 10. Ce logiciel permet ensuite de réaliser différents travaux d'analyse qualitative, par la création de nœuds, qui peuvent être aussi bien des thèmes, des rubriques que des catégories conceptualisantes. Après avoir créé en amont différentes dimensions issues des propositions théoriques, nous avons créé ces catégories au fil de l'eau. Puis, nous avons associé une ou plusieurs portions de verbatims à ces catégories.

c) *Saturation de l'analyse*

Nous avons vu plus haut comment parvenir à la saturation empirique, durant l'enquête. Durant l'analyse, le chercheur poursuit la saturation théorique, qui, selon Pires (1997), s'applique à un concept (ou à un modèle) dans le but de développer ses propriétés et de s'assurer de sa pertinence théorique et de son caractère heuristique. Si les données n'appliquent aucune propriété nouvelle au concept, on peut dire que le concept créé est saturé.

De plus, pour Bertaux (1980), « *lorsque la représentation de l'objet de recherche est stabilisée, l'analyse est achevée* ». Dans le cadre d'une recherche comme la nôtre, cette saturation vise à construire et à stabiliser un modèle explicatif du phénomène : nous avons atteint cette saturation de l'analyse au bout de vingt-quatre entretiens, soit douze pour l'Entreprise Bêta, et douze pour la Banque Alpha.

4.5.3 Analyse statistique des données textuelles

De plus, afin d'assurer une validité à la construction des *catégories conceptualisantes*, nous avons réalisé, à titre confirmatoire, une *analyse statistique du contexte des données assistée par ordinateur* (Voynnet-Fourboull, 2002), à l'aide du logiciel IRAMUTEQ 0.7¹²⁵. En effet, cette méthode permet de contrôler l'implication subjective du chercheur dans la définition des principales catégories.

Contrairement à l'analyse de données qualitatives par catégories (ou par *codage*), où l'unité de travail peut être aussi bien un mot, qu'une phrase ou un paragraphe, l'unité de travail est ici le mot dans son contexte : l'analyse qualitative assistée par ordinateur vise à répondre à la question « quelle théorie peut-on dégager du corpus ? », tandis que *l'analyse du contexte des données assistée par ordinateur* vise à déterminer « de quoi parle-t-on ? » (Voynnet-Fourboull, 2002). Cette approche, qui est quantitative et statistique, nous permet de donner une lisibilité forte à un matériau volumineux, avec une faible implication du chercheur dans la construction des thèmes (Fallery & Rodhain, 2007). Les analyses lexicales « *semblent adaptées pour une recherche exploratoire conduite sans a priori, puisqu'elles n'exigent au départ aucun présupposé concernant le contenu du texte* », ce qui nous permet de proposer une première thématisation du corpus des entretiens sans a priori théorique. Ce travail confirmatoire nous a permis de consolider les principales dimensions de notre modèle, mais aussi de faire apparaître les grandes formes du processus étudié (Cf. chapitre 6.1).

¹²⁵ Voir : <http://www.iramuteq.org/> Ce logiciel est de plus en plus référencé par les Journées de l'Analyse de Données Textuelles (JADT). Ce logiciel libre, développé par le laboratoire LERASS de l'Université de Toulouse reproduit la méthode de classification (Classification Hiérarchique Descendante) décrite par Reinert, concepteur du logiciel ALCESTE.

4.6 Validité et fiabilité de la recherche

« Les procédés des méthodes qualitatives ne permettent pas la présentation d'une preuve formelle, ni le renvoi à une technique "objective", et ce n'est de toute façon par leur objectif » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 299). A la suite de Bertaux (2010, p. 30), nous n'avons pas élaboré une méthodologie visant à tester des hypothèses, mais à les élaborer à partir des observations et d'une *« réflexion fondée sur les récurrences »*, tout en prenant en compte les *référents interprétatifs initiaux*.

4.6.1 La validité de concept

La validité de concept, selon Reid (2005) est *« le degré auquel l'étude manipule ou mesure les concepts qu'elle prétend mesurer ou manipuler »*. Elle se réfère donc à la correspondance entre le concept théorique visé par la recherche et la traduction opérationnelle qui en est faite pour le mesurer. Cela nécessite de traduire ces concepts en comportements observables, tout au moins identifiables dans les récits. Une erreur de validité de concept consisterait à choisir des mesures inadaptées aux concepts que l'on souhaite observer ; il nous faut donc nous assurer que les catégories définies et utilisées sont une bonne opérationnalisation de l'identité de leader et de la logique du don. Autrement dit, la liste des dimensions et des catégories rend-elle bien compte de ces concepts ? La réponse à cette question ne tombe pas sous le sens, puisque le choix et la définition des catégories est un choix du chercheur.

La première étape a consisté à répertorier les concepts existants dans les travaux intérieurs : c'est ce que nous avons fait de manière la plus complète possible dans la première partie. La deuxième étape a consisté à confronter ces concepts à l'observation du terrain et aux entretiens exploratoires : leur analyse a permis de mieux cerner ces concepts, avant de réaliser la phase d'entretiens biographiques. La troisième étape a consisté à définir les dimensions et les catégories : afin de consolider cette démarche de définition, nous avons employé, en plus de l'analyse par catégories conceptualisantes, la méthode de l'analyse statistique de données textuelles ; celle-ci a permis de renforcer la validité de ces concepts créés (Cf. chapitre 6).

4.6.2 La validité interne

« La recherche de validité dans la méthode biographique n'a aucunement pour but d'augmenter le pouvoir de généralisation des résultats de la démarche. Elle vise plutôt ce que l'on appelle la validité interne en renforçant la consistance des données recueillies et analysées » (Rouleau, 2003, p. 161). Autrement dit, la validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés : elle renvoie à la crédibilité des résultats obtenus. La validité interne est améliorée par la prise en compte des biais

potentiels, qui peuvent être nombreux dans ce type de recherche (Reid, 2005). En voici une sélection en fonction de notre objet de recherche.

- La *sélection des répondants* : afin d'éviter le biais d'élite, qui consisterait à choisir les répondants les plus pertinents ou s'approchant le plus de l'idée que peut se faire le chercheur d'un « bon leader », la sélection des répondants doit être soignée. Nous avons présenté plus haut la procédure de constitution de l'échantillon pour éviter ce biais.
- Les *facteurs historiques et la maturation* : il est théoriquement possible qu'un répondant ne produise pas le même récit, en fonction de la période donnée, ce qui n'est pas un problème pour notre objet de recherche, qui n'est pas une expérimentation ; toutefois, pour chercher une homogénéité de maturation, les entretiens ont tous été menés à distance du séminaire, soit entre deux et six mois après, pour bénéficier d'un stade de maturation homogène entre répondants.
- Le *biais d'empathie* : l'atmosphère détendue du séminaire, évoquée au chapitre suivant, a pu créer un biais d'empathie du répondant envers le chercheur. Il est difficile de discerner les effets de ce biais sur les réponses ; malgré tout, nous l'avons considéré comme négligeable compte tenu de l'objectif de l'entretien biographique, centré sur le parcours de vie plus que sur un sujet d'opinion par exemple.
- Les *attentes du répondant* : on peut supposer que les répondants, rassurés par la confidentialité de l'entretien, et intéressés dans la quasi-totalité des cas par le thème de la recherche, ont voulu répondre le plus honnêtement possible. Malgré tout, il est très probable que les répondants aient voulu présenter une image positive d'eux-mêmes, surtout en répondant à la question de l'identité de leader. Ce biais nous a semblé inévitable compte tenu du sujet ; cela dit, nous avons considéré que cette image donnée entraine dans l'identité revendiquée ou espérée du leader : elle fait donc partie de notre analyse.

La participation au séminaire, et le partage de moments formels et informels nous ont permis de mieux cerner la culture, le contexte de travail et la personnalité des répondants. Cette participation, mise à profit par les notes d'observation, a donc contribué à une meilleure préparation de l'entretien, et à une meilleure compréhension des réponses, ceci afin de répondre autant que possible aux biais présentés plus haut.

La validité d'une partie des résultats, à savoir la relecture phénoménologique des récits présentée au chapitre 10, a été améliorée par le fait que nous avons fait valider ces relectures phénoménologiques par les répondants, en plus des retranscriptions d'entretien. En effet, cette relecture faite par le chercheur a imposé des choix de notre part, qui ont été pourtant validés par les personnes concernées, moyennant quelques corrections mineures.

Enfin, nous avons pu réaliser, même de manière succincte, une triangulation par l'interview de sept anciens collaborateurs des dix profils retenus pour l'analyse par cas du chapitre 10 : ceci nous a permis également d'en améliorer la validité.

4.6.3 La validité externe

La validité externe concerne la généralisation des résultats ; celle-ci est souvent considérée comme difficile par les détracteurs de l'analyse qualitative, qui suppose toujours un échantillon limité de cas. Nous avons tenté d'anticiper ce problème lors de la constitution de l'échantillon, par le respect des principes de diversification et de saturation. Ayant choisi une structure de recherche *ouverte* ou *paradoxe* (Pires, 1997), il n'est pas nécessaire de généraliser statistiquement les résultats d'un échantillon vers une population, ce qui permet de passer directement au niveau théorique. Dans le cadre des récits de vie, il est possible de parvenir à cette généralisation « *en découvrant le général au sein des formes spécifiques. La comparaison entre les parcours biographiques permet de voir apparaître des récurrences des mêmes situations, des logiques d'actions proches. Ces dernières permettent de repérer un même mécanisme social et un processus* » (Sanséau, 2005, p. 51). Nous procéderons à cette analyse par parcours biographiques durant le chapitre 10, pour en dégager les récurrences et repérer le processus qui les constitue, et qui sera présenté au chapitre 11.

4.6.4 Fiabilité et reproductibilité

La méthodologie utilisée doit permettre à des observateurs différents d'obtenir des résultats similaires pour un même phénomène.

Tout d'abord, la méthode biographique utilisée s'inscrit dans une tradition déjà bien ancrée : par nature, elle est soumise à la direction du répondant, qui prend la main sur le récit de son parcours. De plus, les questions que se pose le chercheur sont formalisées à travers la grille thématique, qui devrait être réutilisable par un autre observateur.

Concernant l'analyse, comme nous le détaillerons au chapitre 6.2.1a)i, nous avons présenté les catégories et le codage d'un entretien à un autre chercheur spécialiste du don, en la personne de Sandrine Frémeaux. Une séance de travail de deux jours nous a permis de modifier et d'améliorer la définition de ces catégories ; celle-ci, ainsi que le codage des entretiens, tient compte au final du regard d'un autre chercheur, donnant ainsi plus de fiabilité et de reproductibilité à la démarche.

Conclusion du quatrième chapitre

L'ensemble de la démarche est rassemblée dans le tableau suivant. La méthodologie employée a visé à répondre aux possibilités et aux contraintes offertes par le terrain, ainsi qu'aux enjeux épistémologiques de l'analyse qualitative des entretiens biographiques.

Le terrain, le contexte de collecte et de production des données est présenté au chapitre suivant. Les chapitres qui suivent présentent les catégories conceptualisantes et les exemples de verbatims afférents, ainsi que les récits de vie plus particulièrement étudiés dans le but de mettre en exergue les récurrences et enchaînements de causalité ; ceux-ci permettront, au dernier chapitre de suggérer un modèle explicatif du phénomène de la logique du don dans le développement d'une identité.

Synthèse de la démarche méthodologique de la recherche

Finalité de la recherche	Montrer, à travers les récits de vie, le rôle de la logique du don dans le développement d'une identité de leader des managers stratégiques
Cadre conceptuel d'interprétation du don	- Expérience subjective du don des leaders en développement - Dimensions sociales (Mauss, 1925) et existentielles (Dumond, 2007, Frémeaux, 2010) du don
Démarche de recherche	- Une vingtaine de séances de travail avec le cabinet partenaire - Observation participante (David, 2000) de 6 séminaires, - 15 entretiens exploratoires avec des participants et quelques personnes ressources, - Entretiens biographiques avec 27 participants
Positionnement épistémologique du récit de vie	- Approche réaliste, le récit de vie permettant d'accéder aux logiques d'action et aux processus récurrents, afin de produire une théorie émergente Bertaux (1980)(2010), Rouleau (2003), Sanséau (2005), Joyeau <i>et al.</i> (2010) - Le récit de vie construit l'identité du leader (Shamir & Eilam, 2005) dans l'altérité (Sparrowe, 2005)
Définition de la méthode	- Entretien narratif permettant de saisir l'expérience subjective de l'interviewé - Approche compréhensive et interprétative
Structure de recherche	Ouverte ou paradoxale (Pires, 1997) : passage direct de l'échantillon à la généralisation théorique
Finalités théorico-méthodologiques	- Grille de Pires (1997) : Intérêt pour le général (développement du leadership), pour les comportements (de don), description en profondeur et accumulation (des récits de vie), et intérêt pour les expériences de vie. - Construction d'un modèle explicatif du processus
Univers de travail	- Managers bénéficiant de programmes de développement du leadership, et de tests préalables leur donnant une meilleure connaissance de soi, et d'avoir un aperçu de la perception de leurs partenaires sur leur comportement de leader.
Echantillonnage	Cohortes des séminaires et par <i>contraste réduit</i> : 27 entretiens - homogénéité/diversification interne : positions, parcours, métiers, sexe - contraste entre deux entreprises - saturation par contraste réduit Population témoin : 7 anciens collaborateurs
Place de l'interviewé	- L'interviewé raconte son parcours - et s'empare de la direction de l'entretien (Bertaux, 2010)
Place du chercheur	- Ecoute empathique favorisant l'expression du narrateur - la subjectivité du chercheur est un outil de recueil (Demazière, 2007) - la grille thématique contient des questions que se pose le chercheur (Bertaux, 2010) (Joyeau <i>et al.</i>, 2010), toutefois reliées aux propositions théoriques
Déroulé de l'entretien	Entretiens d'1h45 en moyenne, enregistrés, et suivis de notes d'observation
Retranscription et restitution	Retranscription et restitution à personnes interviewées, pour des raisons déontologiques et pour validation de la retranscription.
Analyse qualitative des récits biographiques	- Au cas par cas : reconstitution de la structure diachronique et relecture phénoménologique - Analyse comparative par catégories conceptualisantes (Paillé & Mucchielli, 2010) - Saturation à 24 entretiens (12 Banque Alpha + 12 Entreprise Bêta)
Analyse statistique des données textuelles	- Classification Descendante Hiérarchique (CDH) - Apparition de classes de discours confirmant les dimensions créées par le chercheur
Codage et mise en relation des catégories	- Définition de la catégorie, spécification de ses propriétés et identification de ses conditions d'existence (Paillé & Mucchielli, 2010) - Consolidation de la construction des catégories - Mise en évidence des liens entre catégories, conduisant à la construction du modèle explicatif de « la logique du don dans le développement d'une identité de leader »

Tableau 4-2 : Démarche générale de la recherche

Partie 2 : Démarche empirique

Introduction à la deuxième partie

L'objectif de cette deuxième partie est de montrer quelles sont les différentes dimensions du processus de développement d'une identité de leader, en particulier comment la logique du don participe à ce processus ; de ce fait, cette partie vise à reprendre, à confronter et à affiner les propositions présentées à la fin du chapitre 3, et à faire éventuellement apparaître, à travers les données collectées, d'autres dimensions qui n'auraient pas été anticipées par la revue de littérature. La mise en relation de ces dimensions sera réalisée lors de la troisième partie, à l'aide des enchaînements de causalité propres aux récits biographiques : cette mise en relation permettra de confirmer ou d'infirmer le modèle théorique présenté au chapitre 3.

Cette deuxième partie, empirique, met en œuvre la méthodologie d'enquête définie au chapitre 4. Le chapitre 5 présentera les stratégies RH de développement du leadership des deux entreprises étudiées, les séminaires de développement du leadership que nous avons observés et la manière avec laquelle ils ont préparé et influencé les entretiens biographiques réalisés ensuite. Le chapitre 6 aura pour objectif de confronter deux méthodologies complémentaires, à savoir l'analyse statistique de données textuelles et le codage manuel, afin de faire ressortir les principales dimensions à l'œuvre dans les récits. Ces dimensions, au nombre de 10, seront ensuite déclinées en *catégories conceptualisantes* (Paillé & Mucchielli, 2010) à travers les chapitres 7, 8 et 9. Le chapitre 7 détaillera les catégories concernant les antécédents, les éléments contextuels, ainsi que les pratiques de don et de leadership ayant contribué à l'intériorisation du leadership. Le chapitre 8 concernera les catégories cognitives liées à l'intériorisation, à la perception et au projet du leader, tandis que le chapitre 9 montrera comment le leader met en œuvre son projet à travers les dynamiques de don, de réciprocité et de reconnaissance. Cette déclinaison est illustrée à la Figure 5 : Plan de la seconde partie.

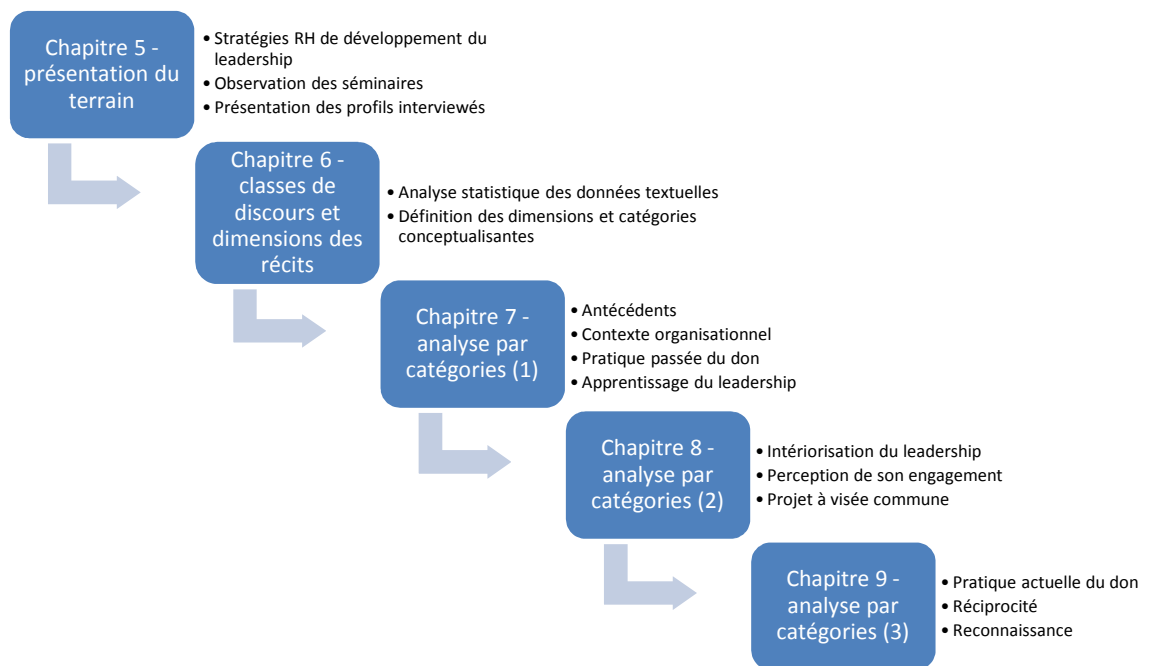


Figure 5 : Plan de la seconde partie

Chapitre 5

Présentation du terrain : les programmes de développement du leadership

Résumé du cinquième chapitre

Ce chapitre présente le contexte dans lequel les participants cible de cette étude bénéficient des programmes de développement du leadership. Tout d'abord, la restitution des entretiens avec quatre responsables des Universités des deux entreprises étudiées, permet de mieux cerner leurs objectifs de développement du leadership. Dans le cas de la Banque Alpha, la décision de lancer ces programmes a été prise suite aux crises traversées par la banque, celles-ci étant montrées du doigt comme cause d'un certain désengagement des managers stratégiques et de leurs équipes. Pour répondre à ce désengagement, la banque a mis en exergue un certain nombre de valeurs, qui doivent être promues à tous les échelons hiérarchiques ; pour ce faire, un Leadership Model contenant un guide de compétences censées incarner ces valeurs a été conçu et déployé. L'engagement, entre autres, fait partie de ces valeurs à promouvoir : les participants à ces programmes savent donc que leur engagement est attendu. Dans le cas de l'Entreprise Bêta, qui propose également un Leadership Model, l'attente envers les leaders est surtout de construire leur propre vision pour répondre aux enjeux futurs et actuels qui se présentent à l'entreprise. Le concept de leadership, qui était jusqu'ici réservé aux dirigeants, est maintenant diffusé au niveau du management stratégique et intermédiaire, néanmoins sans discours normatif sur les valeurs ou l'attente d'un engagement plus fort ; le développement du leader(ship) implique, ici, une meilleure connaissance de son propre fonctionnement pour répondre aux enjeux de l'environnement.

La deuxième section présente le contenu des séminaires de développement du leadership, ce qui permet de constater qu'ils ne visent pas tant à acquérir une compétence de leadership, qu'à inviter le leader à l'introspection sur son fonctionnement psychologique et son identité. Ces séminaires, qui ne font pas référence à la logique du don, préparent surtout les participants à prendre en compte les perceptions de leurs partenaires proches, à mieux se connaître, à relire leur propre parcours de vie, afin de choisir individuellement comment ils vont répondre aux sollicitations de l'environnement en affirmant leur identité. Cette dynamique d'introspection, utile pour l'entretien biographique, est donc favorisée par la participation à ces séminaires.

Enfin, la troisième section présente les profils interviewés dans le cadre de cette recherche.

Introduction au cinquième chapitre

Après avoir présenté au chapitre précédent la méthodologie de la recherche, utilisée pour la collecte et l'analyse de données, l'objet de ce chapitre est de présenter notre terrain d'enquête et de montrer en quoi il a préparé et prédisposé les participants aux entretiens biographiques. Nous commencerons par présenter le contexte organisationnel et les stratégies RH de développement du leadership des deux entreprises étudiées, tels qu'ils sont perçus par les responsables des Universités d'Entreprise¹²⁶ ; il faut préciser ici que, n'ayant pas eu accès à des documents internes relatifs à ces stratégies, elles sont transmises au prisme du discours de ces responsables. Ces stratégies nous permettront de mieux saisir quelles sont les représentations de l'organisation sur le leadership et son exercice, afin de mieux mettre en relief comment les profils interviewés se développent au regard de ce contexte. Nous décrirons ensuite les conditions pédagogiques des séminaires de développement du leadership ayant enclenché une dynamique d'introspection et d'affirmation d'une identité de leader, dynamique qui se poursuivra à travers les entretiens biographiques ; les profils choisis pour ces entretiens sont présentés sommairement à la fin du chapitre.

¹²⁶ Nous avons interrogé les 2 responsables des Universités d'Entreprise respectives, ainsi que leurs adjoints responsables de programmes. Nous avons aussi pris en compte la manière avec laquelle les programmes ont été présentés lors des séminaires.

5.1 Les objectifs organisationnels de développement du leadership

5.1.1 Le développement du leadership au sein de la Banque Alpha

a) Développement des talents et du leadership

i. Contexte initial du lancement du programme

Ce programme a été lancé en 2010 pour atteindre des objectifs stratégiques consistant à *« développer chez les managers stratégiques leur leadership et favoriser la confiance, la coopération et le partage de pratiques communes, à partir du modèle de compétences du Groupe »*. Ces objectifs répondent à certaines lacunes identifiées en interne¹²⁷, comme *« le manque de vision et de capacité à engager les équipes, la peur de la prise de risque pour inventer de nouveaux business model, ou encore une paralysie face à la complexité organisationnelle »*. En particulier, la difficulté à développer le *« capital humain »*¹²⁸ dans leurs équipes, est considérée comme suffisamment importante pour engager la DRH dans un programme ambitieux ; celui-ci vise à toucher 500 managers stratégiques, à travers des objectifs de développement individuel et collectif. Ainsi, le cabinet a pu faire les préconisations suivantes, après avoir établi un diagnostic auprès de cette population de managers stratégiques : *« Au niveau individuel, renforcer, confirmer le développement du leadership individuel pour susciter en chacun le désir de se développer, c'est-à-dire la capacité de questionnement, l'innovation, la vision, l'entrepreneuriat... Au niveau collectif, encourager et soutenir l'évolution de la culture de leadership, c'est-à-dire accepter la liberté d'imagination et d'expérimentation »*. Ces préconisations, nous le verrons plus loin à travers les entretiens, peuvent entrer en contradiction avec le fonctionnement et la culture de l'organisation.

ii. Objectifs pédagogiques du programme

Chaque séminaire est proposé 4 fois par an à une trentaine de participants, sachant que le séminaire auquel nous avons participé en décembre 2013 accueillait la douzième promotion : les objectifs et la pédagogie sont donc relativement stabilisés. Le responsable du programme *Leadership* présente, à chaque introduction du séminaire, ses objectifs et son

¹²⁷ Ces éléments nous ont été communiqués par le cabinet Turningpoint, prestataire de la Banque Alpha

¹²⁸ Les compétences attendues en termes de Développement du Capital Humain, au sein de la Banque Alpha sont, d'après les documents de la DRH : *« Identifier et préparer les successeurs, promouvoir le partage des expériences et l'apprentissage au sein de son domaine d'activité, définir les rôles et les missions afin de développer les compétences des collaborateurs, assurer la mise en place de processus efficaces pour l'évaluation des collaborateurs »*.

intégration dans la stratégie globale de l'Université d'Entreprise¹²⁹ ; l'offre de celle-ci s'adresse aux 300 dirigeants et aux 1200 managers et talents stratégiques de la Banque. Ce programme s'adresse plus particulièrement aux « senior managers » ou managers stratégiques. Ils ont pu suivre précédemment des programmes pour « talents stratégiques » dits « émergents » ou « confirmés », ou pour « haut potentiel » (dirigeants potentiels). Nous avons pu collecter quelques attentes représentatives des participants, montrant le besoin d'être soutenus pour affronter le contexte difficile et susciter l'engagement des équipes : *« développer ma posture de Manager stratégique, mon leadership, en me connaissant mieux moi-même et en acquérant des outils ciblés », « favoriser la mobilisation et la coopération de mes équipes, tout en conduisant des changements dans un contexte difficile », « développer mes équipes, et susciter leur engagement », « gérer la transformation dans la complexité, et développer mon sens politique », « partager et échanger avec mes pairs ».*

b) *Leadership Model et enjeux stratégiques de la banque*

Parallèlement au lancement de ce programme, et afin de répondre aux enjeux de la crise financière et à l'évolution de l'environnement bancaire, la Banque Alpha a fait évoluer son socle de valeurs. La DRH a mené un travail collectif à l'international auprès de dirigeants et managers, afin de décliner ces valeurs en un certain nombre de compétences et de comportements observables. Géraldine Charpentier¹³⁰, en tant que directrice de l'Université d'entreprise et du développement des talents, a accompagné la DRH et le Comité Exécutif de la banque pour la définition d'un « Leadership model » à partir de ce travail collectif. D'après elle, ce modèle est un intermédiaire entre des modèles complexes de certaines entreprises et des modèles ultra simplifiés qui se basent sur quelques verbes inspirants, que proposent d'autres entreprises.

Toutefois, ce leadership model n'est pas un modèle théorique sur l'exercice du leadership, tel qu'il devrait être vécu dans la Banque Alpha ; en effet, d'après Géraldine Charpentier, *« le leadership model, ça veut dire : "qu'est-ce que j'attends de mes dirigeants demain, en termes de comportement ? Ça veut dire aussi : qu'est-ce que j'attends de mes managers qui ne sont pas des dirigeants et qu'est-ce que j'attends de mes collaborateurs qui ne sont pas des dirigeants ? C'est un terme usurpé : "Leadership model", ça couvre en fait... Le mot fait moins rêver, mais c'est un guide de compétences, à un niveau comportemental : c'est ça un modèle de leadership »*¹³¹. La Banque

¹²⁹ Nous avons opté, pour les 2 entreprises étudiées, pour le terme générique d'Université d'Entreprise.

¹³⁰ Nous avons transformé son nom pour préserver son anonymat au-delà des partenaires de cette recherche

¹³¹ Entretien du 18 mars 2015

ne propose donc pas une définition du leadership, ou des qualités attendues chez un leader, mais plutôt un guide de compétences et de comportement permettant d'incarner les valeurs du groupe, dont trois d'entre elles ont attiré notre attention : *l'esprit d'équipe*, la *responsabilité* et *l'engagement*. Comme dans beaucoup d'organisations, on peut s'attendre à ce que des valeurs soient énoncées lorsqu'elles sont menacées. Quoi qu'il en soit, ces valeurs sont intéressantes pour notre étude, puisqu'elles entrent en résonnance avec notre cadre théorique. En effet, pour la Banque Alpha, l'esprit d'équipe cherche à promouvoir la recherche de l'intérêt collectif, avant l'intérêt individuel ou d'un service localisé. La responsabilité pour la Banque Alpha suppose la délégation et l'autonomie. En effet, selon Géraldine Charpentier, « si je dis : " J'attends de mes collaborateurs, je leur délègue un niveau de responsabilité.", ça veut dire que si je ne leur donne pas de l'autonomie, ils pourront toujours me dire : "Je ne suis pas responsable." ». Enfin, la découverte de ce besoin au sein de la Banque Alpha d'un plus grand engagement chez les managers, pour qu'il suscite celui des collaborateurs, a contribué au lancement de cette recherche. L'engagement fait l'objet d'un programme spécifique (voir plus loin).

i. Déploiement du modèle

L'intérêt d'un modèle, pour Géraldine Charpentier, est « *que les gens n'aient pas à faire l'effort de l'interprétation, qui en plus dépend de leur environnement, de leur culture, de leur milieu ; et qu'on leur explique, clairement, de manière transparente : qu'est-ce que ça veut dire, par exemple, un collaborateur responsable au sein de la Banque Alpha ?* ». Ce modèle doit être transmis « *en cascade* » par les dirigeants et leur DRH, puis par les ambassadeurs et les managers stratégiques, par le biais de rencontres consistant à expliquer le modèle et à répondre aux questions. « *L'idée ce n'est pas seulement de changer les mots, mais c'est de voir, effectivement, les comportements s'aligner aux mots, en les expliquant ; et de pouvoir accompagner, en fait, le développement de cet alignement... Déjà, quand vous dites les choses, c'est plus facile pour les gens parce qu'ils savent ce qu'on attend d'eux* » (Géraldine Charpentier).

Le déploiement ayant lieu après notre recherche, ce qui nous intéresse ici est ce que son apparition révèle de la situation, au moment où nous avons réalisé les entretiens. En effet, l'organisation ressent le besoin « d'aligner les comportements aux mots », ce qui suppose que ce n'est pas obligatoirement le cas, et qu'il y a, de plus, des écarts d'interprétation sur les mots, sur ce que signifie être responsable, avoir un esprit collectif, ou être engagé. Cela rend d'autant plus pertinente la réponse que donnent eux-mêmes les managers stratégiques à travers les entretiens.

c) *La problématique de l'engagement*

« Le plus grand défi à relever aujourd'hui est celui de l'engagement des collaborateurs durant la période de trois ans qui s'ouvre. Ils doivent savoir pourquoi ils exercent le métier de banquier et pourquoi ils l'exercent au sein de la Banque Alpha » : cette communication du PDG en mars 2013 montre bien l'attendu en termes d'engagement. A travers les documents généraux sur le programme engagement, présentés par la Banque Alpha en introduction des séminaires, nous pouvons constater qu'elle réalise *« que l'engagement ne se décrète pas, ne se commande pas, ne se réduit pas à l'octroi de bonus que d'ailleurs l'entreprise ne peut plus promettre. Il advient par conséquence que l'engagement est le résultat d'une culture et de pratiques de leadership qui répondent aux ancrages et aux "drivers" personnels et collectifs des collaborateurs et de leur équipes »*. Il est donc explicitement mentionné que la pratique du leadership puisse répondre aux besoins et aux attentes des collaborateurs et de leurs équipes, afin de favoriser leur engagement.

Ce programme engagement s'appuie sur un baromètre employeur, réalisé par un institut de sondage, en s'appuyant sur le modèle théorique de Buchanan (1974)¹³² ; ce baromètre définit l'engagement à partir de quatre composantes que sont : (1) L'implication, qui correspond à la satisfaction ou la motivation des collaborateurs dans le travail ; (2) l'alignement qui vise à ce que les collaborateurs soient alignés avec la stratégie du Groupe via le management intermédiaire ; (3) la loyauté, qui mesure le degré d'attachement des collaborateurs à leur organisation ; et enfin (4) l'*empowerment*¹³³, qui signifie une prise d'initiative des collaborateurs, avec une autonomie et un niveau de responsabilité adaptés.

Les résultats de ce baromètre semblent être problématiques, d'après les messages implicites donnés lors des séminaires¹³⁴ ; de plus, les résultats ne sont divulgués qu'en fonction du périmètre du manager. Nonobstant, l'attente centrale du Groupe, que nous avons pu percevoir à travers les différents interlocuteurs du service RH, est de pouvoir identifier quels sont les leviers de l'engagement des managers et de leurs collaborateurs.

Lorsque le baromètre a été présenté en introduction d'un séminaire, cela a donné lieu à quelques vives réactions, révélatrices des distances d'interprétation générées par ces concepts imbriqués et de différentes natures : *« Je voudrais réagir sur le terme engagement. Quand on parle d'engagement, pour moi c'est au sens d'arrachement, de sueur, de quantité de*

¹³² Ce modèle théorique est aujourd'hui dépassé d'après la littérature sur l'engagement : Cf. chapitre 2

¹³³ Terme anglo-saxon manifestement intraduisible

¹³⁴ Ceci peut expliquer pourquoi nous n'y avons pas eu accès

travail. Quand on voit votre exposé, j'ai besoin de traduction. On est plutôt vers des notions d'appartenance, adhésion. Je voulais être sûr que c'est clair qu'on ne parle pas d'engagement comme je l'entends, mais plus d'adhésion. J'attire l'attention de chacun sur cette différence sémantique. Si les collaborateurs entendent capacité d'arrachement, on risque de faire passer un mauvais message ; car on a déjà une forte capacité d'arrachement » (Jacques Terry¹³⁵, participant). Cette réaction montre la confusion régulière entre engagement, implication dans l'activité, et lien affectif.

Pour un autre « tout dépend du leader. Même si le leader ne suscitait pas d'adhésion, il y avait autrefois une telle culture d'engagement que cela permettait aux collaborateurs d'être engagés. Si cette culture disparaît, il faut travailler sur le leadership ».

Ces éléments nous amènent à considérer avec attention les attentes et les conceptions de l'organisation en termes d'engagement, vis-à-vis du leader en développement.

5.1.2 Le développement du leadership au sein de l'entreprise Béta

a) Contexte organisationnel de lancement du programme

i. La crise redéfinit le leadership

D'après Linda Malestroi¹³⁶, responsable des programmes pour les managers au sein de l'Université d'Entreprise, l'industrie énergétique a subi des transformations dues à la financiarisation puis à la crise financière et environnementale, qui produit des effets comparables à ceux trouvés dans l'univers bancaire ; par exemple, tout comme les traders, certains experts financiers de l'industrie vont manipuler des budgets gigantesques, avec une forte pression de rentabilité à court terme. On y trouve aussi un accroissement de la distance entre cet univers de la finance et le management de proximité. La privatisation partielle de l'entreprise, effectuée il y a quelques années, a également modifié la culture organisationnelle, qui s'était fondée d'abord sur une certaine opposition équilibrée entre les dirigeants et les organisations syndicales ; du fait de cette opposition, il y a une volonté constante de conciliation, de ne pas créer de heurts, de ne pas remettre en cause le *statu quo*. De plus, « on a une culture industrielle avec la difficulté de... On n'a pas le droit à l'erreur, en termes de sécurité, difficulté du droit à l'erreur, qui est pourtant associé au leader : on essaie des trucs, on tente, il y a essai-erreur. Là c'est compliqué ». Du fait de cette culture, la dimension

¹³⁵ L'interview que nous avons réalisée ensuite avec Jacques Terry, confirme sa conception de l'engagement, et les conséquences que cela peut avoir : Cf. dimension « perception de son engagement » au chapitre 7.

¹³⁶ Nom fictif

d'ouverture et de remise en cause, propre au leadership, est fortement limitée.

Dans ce contexte, le concept de leadership fait une apparition récente, en commençant par les dirigeants : *« le mot même de "leadership", c'est pas très...enfin... (silence)...On n'a pas trop le droit de le dire ou de l'écrire pour les managers. Donc nous on est sur le management et les dirigeants, quelque part, sont sur le leadership »*. De ce fait, le développement du leadership a commencé par toucher les dirigeants. Lorsque Johan Beriard¹³⁷ a démarré ses fonctions de directeur de l'Université d'Entreprise, après une longue expérience aux USA, il a été marqué par la posture attentiste de beaucoup de dirigeants du Groupe : face à la complexification de l'environnement, ils s'attendaient à ce que le Groupe leur fournisse les réponses. C'est une des raisons expliquant le démarrage d'un programme pour cette cible, qui a obtenu beaucoup de succès, au point qu'il *« est aujourd'hui reconnu mondialement »*. Johan Bériard a voulu se démarquer vis-à-vis de tendances majoritaires : *« beaucoup de boîtes que j'ai comparées, je dirais, il y en a la moitié qui ne font rien pour leur Top 200, rien ! L'autre moitié qui font des trucs qui sont purement de la com' pour moi, on va dire : "leading 2020"; fondamentalement, c'est le plan business strategy qu'il faut mettre en œuvre. Ça n'a rien à voir avec un programme de développement du leadership : c'est de l'alignement militaire ! »*. Ce programme, plutôt que de travailler sur la dimension émotionnelle ou psychologique, consiste en une « learning expedition » en Inde, en Chine, au Brésil ou aux USA, afin de se confronter à d'autres modèles innovants de gestion de l'énergie. Le but n'est pas tant de faire du benchmarking que de s'ouvrir à d'autres modes de pensée innovants, pour une prise de conscience : *« si j'aide un dirigeant à comprendre pourquoi il a du mal à construire une vision, pourquoi il a du mal à engager ses collaborateurs sur cette vision, etc., moi, je fais mon boulot. Et je l'aide à se développer comme leader dans cette dimension leadership qu'il a. Donc, si vous voulez, techniquement, on a peu de tout, peu d'outils, beaucoup d'exercices, pour leur faire prendre conscience qui ils sont : c'est ça un leader »*.

ii. Le Leadership model

L'Université est pourtant en train de diffuser *« un modèle de leadership, qui engage sur des grands principes, mais on ne dit pas : "Tu dois coller aux 15 facettes", on dit, que c'est un idéal de développement, on a dit que ce n'est pas un idéal de performance, mais ça incarne à la fois des compétences et des valeurs »*. Si l'appellation de Leadership model a été choisie, l'ambition est toutefois de développer le leader dans sa relation : *« notre figure n'est pas tellement le sportif qui gagne pour lui-même, mais vraiment la question de la*

¹³⁷ Nom fictif

relation à l'autre dans une situation non... hiérarchique je dirais, qui permet d'avoir un impact sur l'autre et sur l'organisation ».

b) *Objectifs du programme*

Pour Johan Bériard, *« le leadership n'est pas une science ou une pratique mais une relation et une responsabilité »*. Cette vision du leadership a pour vocation à être déclinée aux niveaux hiérarchiques inférieurs, notamment auprès des managers expérimentés que nous avons interrogés dans le cadre de cette étude, *« même s'il n'y a pas forcément de cascade : on garde les mêmes principes pédagogiques et philosophiques du premier niveau de management jusqu'aux dirigeants »*. D'après Linda Malestroi, le programme de développement du leadership, à destination des managers expérimentés, vise surtout la connaissance de soi : *« on ne cherche pas à atteindre pour tous un type de leader, mais à leur donner à tous les moyens de se développer »*. Pourtant, la définition d'un modèle pose la question d'une contradiction possible avec cet objectif : *« comment peut-on en même temps plaquer un modèle et en même temps les laisser développer leurs propres atouts ? »*. Ces managers expérimentés, suite à différentes expérimentations non concluantes, ont exprimé leurs besoins : *« Ne nous imposez pas un modèle. Il faut que ça parte de nous, de ce qu'on vit. On a besoin d'un espace dans lequel on parle de ce qu'on vit »*. Ceci a amené l'Université à proposer un programme *« encore plus gonflé en développement de soi et en profondeur »*. Il y a un lien supposé entre développement de soi et performance, mais *« on ne fait pas [ce lien] de façon analytique, mais empirique »*. C'est le participant, ici le manager expérimenté, ou son supérieur hiérarchique qui décide de participer volontairement au programme, tandis que tous les managers en prise de poste ont suivi un module composé d'un 360° et d'un MBTI (voir section suivante). L'intention de faire appel à *« un prestataire renommé et réputé coûteux »*, est surtout stratégique, car c'est *« un signal fort envoyé ; c'est aussi un positionnement vis-à-vis des managers »*.

c) *Leadership et engagement*

L'enjeu en termes d'engagement semble un peu différent de celui de l'univers bancaire, puisque l'Entreprise Bêta ne licencie quasiment jamais. *« Chez Bêta, le manager, il a beaucoup de poids, de pouvoir au niveau de la carrière des agents. On parle d'agents ! »* ; il peut proposer des promotions internes ou donner des augmentations. Mais les managers ne choisissent pas, en général, leurs équipes : *« quand tu as une équipe que tu n'as pas choisie, elle ne t'a pas choisi non plus... Les managers tournent tous les 3,4 ans donc tu vas tranquillement attendre le prochain »*. De plus, le salarié, soutenu par le fort contrepouvoir syndical, a beaucoup de droits. Le manager doit donc toujours trouver des solutions pour *« embarquer son équipe »*, dans un contexte où il n'y a quasiment pas de turnover. Pourtant, *« il y a un engagement vis à vis de l'entreprise qui est hyper fort ! Une fidélité et une fierté d'appartenance, du fait du sens au travail, de mettre sa puissance au*

service de l'entreprise, quelque chose qui est très rivé au cœur... des salariés et des managers ». De ce fait, la pression sur la problématique de l'engagement est beaucoup moins forte, dans la manière de présenter le programme, mais aussi du côté des participants : « je trouve qu'il y a beaucoup de questions sur eux-mêmes et pas trop de questions sur comment j'embarque » (Linda Malestroï, Chef de projet formation).

Synthèse de la stratégie RH du développement du leadership

En synthèse, nous pouvons constater, pour les deux entreprises étudiées, une même réaction d'une culture très technique mise en cause par un environnement en crise, cette réaction consistant à développer le leadership de ses dirigeants et managers, mais avec des objectifs et des méthodes qui diffèrent. Pour la Banque Alpha, la stratégie RH va consister à tenter d'aligner les comportements sur des valeurs fixées collectivement par les dirigeants de la banque : l'optique est plutôt normative, même s'il revient à chaque échelon hiérarchique de décider comment ces valeurs peuvent être appropriées. La recherche de l'engagement des managers et de leurs équipes prend une place importante dans le dispositif. Pour l'Entreprise Bêta, qui est également en train de mettre en place un Leadership Model, l'objectif va être plutôt d'opérer chez les dirigeants et managers une prise de conscience à la fois des enjeux de l'environnement et de leur propre fonctionnement, sans discours apparent sur les valeurs, ou la nécessité de s'engager. Dans le premier cas la démarche de déploiement des attentes en termes de leadership est plutôt déductive, dans le deuxième elle est plutôt inductive.

5.2 Observation participante des séminaires de développement du leadership

L'objectif de cette section est de montrer comment nous avons pu nous insérer sur le terrain, grâce à la participation aux séminaires de développement du leadership et à leur observation, mais aussi de montrer de quelle manière ils ont préparé et influencé le contenu des entretiens biographiques ; étant entendu que nous ne proposons pas au lecteur une évaluation de la pertinence pédagogique de ces programmes, mais plutôt une mise au jour des conditions de production des données.

5.2.1 Présentation des séminaires et intégration du chercheur

Le cabinet Turningpoint répond à des appels d'offre lancés par les multinationales, dont le livrable attendu est la conception et l'animation d'un programme, contenant dans la plupart des cas des tests psychométriques et un rapport nommé 360° (voir plus loin), préalables à la participation à un séminaire de deux à quatre jours, à une session d'un jour de Codéveloppement, et à une ou plusieurs séances de coaching individuel.

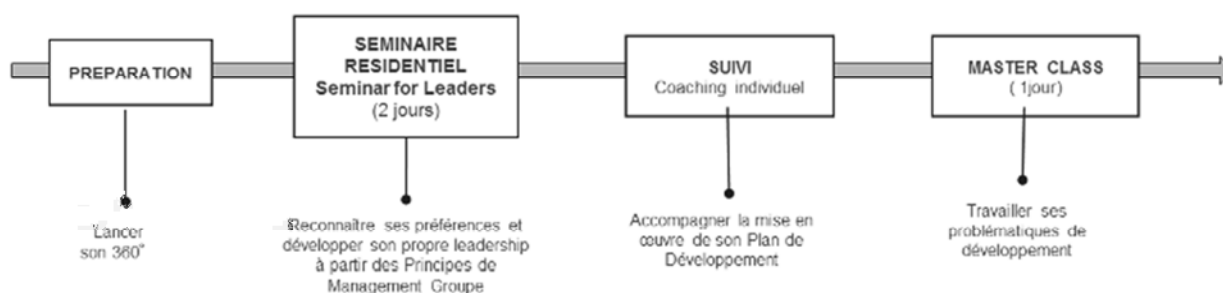


Figure 6 : Exemple de structure d'un programme

a) L'intégration du chercheur dans les séminaires

Selon les entreprises observées, la présentation du chercheur observateur a posé plus ou moins problème. Lors de notre premier séminaire, au sein d'une banque que nous avons appelée « banque gamma », le coach animateur nous a demandé de nous présenter comme le font les autres participants, avec quelques éléments personnels d'histoire et de motivation : nous avons constaté que cela induisait un biais d'empathie trop important¹³⁸, c'est pourquoi nous avons limité notre présentation à l'objectif de la recherche, portant sur « le développement du leadership ».

¹³⁸ Nous avons constaté que le fait de présenter notre engagement passé dans l'humanitaire, et comme responsable d'un Master dans ce domaine, modifiait notablement la perception de notre démarche de recherche, teintant le leadership d'une connotation positive.

Nous avons été au début assez surpris de l'accueil plus que favorable qui nous a été réservé, pour comprendre ensuite qu'un chercheur sur ce thème ne pouvait que valoriser les participants, étant considérés comme des leaders. Une réaction, lors du démarrage du séminaire de l'Entreprise Bêta a attiré notre attention ; en effet, lors du café d'accueil, un participant a réagi en entendant le sujet de notre recherche :

« - Une recherche sur le leadership ? Il n'y a pas de leaders nés chez nous ! Forcément, soit ils n'ont jamais eu envie de venir chez nous, soit ils nous ont quitté rapidement.

(Un autre participant) - t'exagères, il y a quand même quelques gens bien.

Oui, c'est vrai, mais ils sont rares. Il est temps que l'entreprise s'intéresse au développement durable. Les dirigeants sont bons pour organiser, mais sur l'aspect humain... ?... »

i. Ambiance et relations durant le séminaire

Le cadre du séminaire est particulièrement déterminant pour atteindre l'objectif secondaire visé à travers ces programmes, qui est « *d'envoyer un message de positionnement aux managers* » (voir section précédente) ; en effet les conditions d'hébergement et de restauration qui sont très agréables, et même luxueuses pour les séminaires de deux banques que nous avons explorés, délivrent en soi un message de reconnaissance d'un « statut de leader », d'une appartenance à une classe dirigeante. Par exemple, nous avons entendu lors de trois séminaires différents que le comité de direction de l'entreprise concernée se restaurait dans la même salle à manger. Se produit alors un effet d'alignement et de solidarité avec la direction de l'entreprise, même si nous avons pu entendre ici ou là quelques réactions cyniques. Mais après plusieurs repas au champagne, ce cynisme de certains semble s'estomper... Nous avons pu, en fin de séminaire, constater que la totalité des participants se sentaient reconnaissants du fait que l'entreprise ait dépensé tant d'argent pour eux dans une telle formation. Certains ont toutefois affirmé qu'ils ne se sentaient pas redevables pour autant, clamant « *qu'après tous les efforts réalisés, c'était un peu normal d'avoir un peu de considération* ».



Figure 7 : café d'accueil du séminaire dans un château

Nous avons pu réaliser, durant les séminaires, 12 entretiens exploratoires, dans des conditions particulièrement détendues (voir photo ci-

dessous). Le cadre et l'ambiance ont facilité la mise en confiance, qui se traduit notamment par le tutoiement entre participants. Comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, le risque d'un biais d'empathie est bien présent ; le décalage dans le temps entre le séminaire et l'entretien, généralement entre 2 et 6 mois, a permis toutefois à l'entretien de se dérouler dans des dispositions plus neutres et moins empathiques.



Figure 8 : entretien exploratoire dans des conditions détendues

5.2.2 Vers une représentation renouvelée du leadership

« Le manager est plus un statut, tandis que le leader est reconnu comme tel » (un participant, lors d'une discussion collective sur la distinction manager/leader).

a) *Le passage, le seuil*

Le séminaire démarre par une introduction, donnée par le coach responsable. Lors de cette introduction, il part de la difficulté qu'aurait chacun à endosser sa propre peau. Or, pour lui :

« Un leader est une personne qui va travailler à partir de sa personne, de ses limites, avec toute la vie qu'il a eue : il va arriver à endosser pleinement ce qu'il est. Vous considérez-vous comme un clone, rebelle ou leader ? Un leader n'est pas une personne qu'on va pouvoir formater pendant 3 jours. Ce n'est pas non plus basé uniquement sur ma différence affichée, ce qui serait une manière de se distinguer pour fuir ses responsabilités. Être leader, c'est trouver sa stature pour endosser sa personnalité dans les relations ».

Donc dès le départ, le séminaire va pousser les participants à « *entrer en introspection* », à interioriser leur identité, à l'accueillir, et même à l'affirmer. Les coaches ne tentent pas de donner une définition scientifique ou définitive du leadership, mais de montrer qu'un leader est en perpétuel mouvement ; il avance pour passer un seuil, pour lui-même et pour ses équipes :

« Le leadership est une notion galvaudée. Le terme vient d'un mot indoeuropéen "led", qui signifie : pas de la porte, seuil. Pour nous, le leader fait traverser ses équipes d'un monde à un autre ; ce qui implique de passer d'un monde de fonctionnement vers un autre ; ce qui nécessite d'entrer en introspection, de commencer à changer soi-même. Je sais que dans mon mode de fonctionnement, si je veux que ça change, il faut que ça vienne de moi. Dans le leadership, il y a quelque chose de l'ordre de l'exemplarité, mais aussi d'un mouvement naturel ».

Pour clôturer cette introduction le coach invite l'assemblée à se poser la question : « *le leader : et si c'était moi ?* ». Naturellement, la plupart des

participants va s'identifier à cette figure du leader, qui entre en introspection pour « *changer le monde* », à la suite de cette citation de Gandhi que le coach partage : « *Sois le changement que tu veux voir dans le monde* ».

Cette introduction du séminaire est importante pour la suite de l'étude, car elle prédispose les interviewés à un travail d'introspection pour entrer dans un double mouvement qui consiste à changer soi-même pour mettre les autres en mouvement. Cette introspection amplifiera donc l'identité narrative du leader, qui « se met en intrigue » (Ricœur, 2000) lui-même pour entraîner les autres à sa suite.

b) *La distinction ambiguë entre manager et leader*

Dans la plupart des séminaires est menée une discussion collective soulignant la distinction conceptuelle entre *manager* et *leader*. Pour les participants : « *le manager est plus un statut, tandis que le leader est reconnu comme tel. Mais chaque manager doit embarquer, avoir du leadership : un manager ne sera pas forcément leader* ». En synthétisant les principales idées, ressortant de plusieurs séminaires, nous avons décelé trois grands thèmes récurrents : la vision, le partage de la vision et l'engagement concret. Le premier concerne la vision du leader :

« Le leader porte une cause, il l'incarne : tout le monde se reconnaît dans le leader ». « Il porte une conviction personnelle et collective » ; « il a un but collectif » ; « il doit être légèrement devant, avoir un temps d'avance pour embarquer » ; « il n'est pas forcément visionnaire au sens d'un horizon lointain - il peut avoir une vision du quotidien - mais il doit sortir du quotidien, sortir de la zone de confort ».

Le deuxième thème concerne l'engagement du leader, qui doit prendre un risque, s'engager physiquement :

Il a de l'audace : il s'expose, prend des risques, bouscule. Il doit avoir un engagement personnel » ; « il a de la conviction, et surtout une envie de faire plus, avec d'autres » ; « il doit amener le groupe sur une trajectoire, c'est lié à l'audace, à une vision » ; « Il prend des coups, car c'est de l'ordre de l'engagement, même physique ».

Enfin, le troisième thème concerne la *relation* avec les *suiveurs*, qui contribuent à construire la vision et à donner de la reconnaissance au leader, mais aussi à s'engager à leur tour :

« Le leader a la capacité à partager ses idées, qui favorisent l'adhésion » ; « le leader n'est pas tout seul, il existe par les autres » ; « il partage pour embarquer, pour convaincre » ; « il n'a pas une vision omnisciente, il a besoin des autres » ; « il doit faire preuve d'écoute, pour intégrer la résistance des autres dans la constitution de sa vision » ; « il doit « flatter », faire comprendre que l'autre existe : il peut être manipulateur » ; « le groupe lui confère son pouvoir : la question de la reconnaissance est centrale » ; « sa légitimité n'est pas que hiérarchique ».

On voit déjà, à travers cet exercice, s'articuler l'engagement du leader dans une relation de réciprocité et de reconnaissance avec ses *partenaires*. Pourtant, nous avons été particulièrement étonné en observant une mise en situation visant à distinguer le leadership du management, dans le cadre d'un

séminaire pour un grand cabinet de conseil international ; en effet, pour simuler l'embarquement de leurs équipes dans un nouveau projet, la plupart des participants utilisaient la logique du contrat et de l'intérêt pour convaincre leurs associés internes : ils tentaient de leur montrer tout l'intérêt financier et en termes de carrière à s'embarquer avec eux pour ce projet. Une discussion avec les participants nous confirmait que ce fonctionnement était très ancré dans l'entreprise, qui fonctionne sur une logique d'entrepreneuriat, basé sur le calcul des intérêts individuels.

5.2.3 La pédagogie du développement du leader(ship)

a) Tests psychométriques et simulations

En amont du séminaire, chaque participant doit systématiquement remplir un questionnaire psychométrique dans le but d'une meilleure « connaissance de soi », et faire remplir par ses partenaires un questionnaire dit 360° afin de recueillir leur avis sur son fonctionnement.

i. Le rapport 360°

Le questionnaire nommé « Leadership 360° » doit être distribué et rempli anonymement par ceux qui travaillent autour du participant, d'où cette appellation, soit les collaborateurs, dits « N-1 », des pairs ou partenaires, et enfin le supérieur hiérarchique, nommé « N+1 ». L'objectif de ce rapport pour le participant est, d'après l'éditeur de l'outil utilisé ici¹³⁹, « *d'identifier vos bonnes pratiques et vos axes d'amélioration pour élaborer – avec l'appui de votre consultant – un plan de développement personnalisé. Ensuite il est conseillé d'en présenter les principaux enseignements à votre supérieur hiérarchique, puis à votre équipe* ».

Le questionnaire est composé de thèmes pour lesquels il faut apporter une évaluation : il produit ensuite un rapport (voir un exemple anonyme en *Annexe 4 : Exemple d'un compte-rendu 360° du TLP Navigator*) qui est présenté lors du séminaire, afin de mettre chaque participant dans une dynamique d'introspection.

Nous constaterons lors des entretiens que l'intériorisation par les interviewés de leur leadership s'appuie directement sur les appréciations, positives ou négatives, figurant dans le rapport 360° : celui-ci est à considérer comme un travail préparatoire à l'entretien biographique, mais aussi comme un renforcement de son adéquation au réel.

¹³⁹ TLP-Navigator : <www.tlp-navigator.com>

ii. Les tests psychométriques

Comme beaucoup de cabinets, les séances de coaching sont précédées de la réponse à un questionnaire psychométrique, comme le MBTI¹⁴⁰, ici le profil « Talents - TLP-Navigator », présenté en *Annexe 5 : test psychométrique TLP-Navigator*. Celui-ci combine un questionnaire basé sur le MBTI dans le cadre du travail, avec les huit fonctions du travail dans une organisation, conceptualisé par Belbin (2006). Outre les fonctions classiques de *Projets*, de *Plans*, d'*Etude*, d'*Invention*, de conduite des *Opérations* ou de *Validation*, le modèle présente aussi la fonction de *Soutien*, consistant à jouer un rôle de *protecteur* pour être attentif aux besoins de l'équipe, veiller, réguler ; et la fonction de *service*, consistant à faciliter la coopération.

Les résultats¹⁴¹ du profil sont débriefés en coaching individuel, avant ou pendant le séminaire ; ils sont aussi utilisés pour réaliser des « jeux d'entreprise » ou des simulations durant le séminaire, permettant de montrer l'aisance à coopérer avec un profil proche du sien, et la difficulté de coopération avec un profil opposé dans le modèle. Les coaches expliquent aussi la nécessité de combiner l'ensemble des fonctionnements pour créer une coopération harmonieuse dans une équipe.



Figure 9 : sous-groupe constitué de mêmes profils psychologiques « Talents »

¹⁴⁰ Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs.

¹⁴¹ Les coaches, au démarrage du séminaire de la Banque Alpha, ont présenté les statistiques réalisées pour l'ensemble des participants au programme, montrant que les profils « Talents » majoritaires étaient des « cerveaux gauche » correspondant à *Plans*, *Opérations*, et *Validation*, montrant la faible proportion de « cerveaux droits » propres aux profils de *Service* et de *Soutien*. On obtient classiquement les mêmes faibles proportions de *Service* et de *Soutien* dans une population d'ingénieurs comme dans l'Entreprise Bêta.

Les coaches soulignent l'intérêt de composer une équipe de profils psychologiques complémentaires pour un bon fonctionnement. En effet, ils ne valorisent pas un type de profil en particulier, qui serait plus approprié pour exercer le leadership, mais soulignent plutôt la pertinence de connaître son propre fonctionnement, de l'exploiter au mieux, et de s'adapter à celui d'autrui. L'approfondissement de son fonctionnement psychologique permet une plus grande réceptivité au développement d'une identité de leader (Avolio & Hannah, 2008).

b) *Pratiques du story telling*

Dans la plupart des séminaires, les participants sont invités à partager des anecdotes d'exercice du leadership, vécues ou observées. Ces anecdotes sont partagées dans des sous-groupes de trois ou quatre personnes, auxquels nous avons pu participer. Les anecdotes, sur lesquelles nous nous sommes appuyés dans l'approche exploratoire (Pavageau, 2015), tournent majoritairement autour du thème de la vision du leader et de sa réussite à embarquer son entourage autour de cette vision, comme le synthétise parfaitement cette définition d'un participant : « *Un leader, c'est quelqu'un qui se forge une conviction et qui s'engage en conséquence* ». Ces discussions entrent dans la construction de schémas mentaux ou de représentations sur le leadership, comme l'ont montré DeRue & Myers (2013).

Le partage d'anecdotes sur l'exercice du leadership contribue à modifier ou à consolider les représentations individuelles sur le leadership, représentations qui seront potentiellement partagées à travers les entretiens biographiques.

c) *Parcours de vie et appel à être leader*

Une autre pratique pédagogique intéressante en soi, a une influence indéniable dans la conduite de cette étude : il s'agit d'ateliers de partage de récits de vie. A travers différentes modalités pédagogiques, comme le partage de cinq événements marquants, ou l'utilisation d'un jeu symbolique, les participants partagent en petits groupes leur parcours de vie, et en particulier les événements, étapes, personnes ou situations qui ont marqué la construction d'une identité de leader. La consigne donnée par le coach animateur est en ce sens tout à fait explicite :

« Je vous invite chacun à travailler sur notre identité managériale, sur le leadership que nous voulons porter, sur le sens que l'on veut donner à ceux qui nous entourent, à nos collaborateurs. (...) Pour cela choisissez des événements de votre histoire qui viennent illustrer, éclairer, donner un sens à votre identité professionnelle et managériale ».

Les entretiens biographiques que nous avons réalisés par la suite se sont nécessairement appuyés sur ce premier exercice, même si chaque participant n'avait que quelques minutes pour présenter son parcours. On peut en effet concevoir que les personnes interviewées avaient déjà en quelque sorte cristallisé les grandes lignes de leur parcours qu'ils relient, souvent pour la

première fois, à une identité ou une représentation du leader. En conclusion de l'exercice, le coach invite à continuer ce travail d'intériorisation : « *il peut y avoir dans les jours qui viennent des remontées : accueillez ces associations d'idées, continuez à tricoter* ». Nous pouvons en déduire que :

Les exercices sur le parcours de vie durant les séminaires participent à l'intériorisation d'une identité de leader, en associant parcours de vie et représentations du leadership. De plus, ils « précipitent » cette association entre parcours de vie et identité de leader, exprimée de manière plus approfondie à travers l'entretien biographique. Toutefois, aucune indication ou consigne durant le séminaire n'a a priori poussé à valoriser telle représentation ou telle identité de leader, laissant au participant le soin de définir lui-même sa propre identité.

d) Les groupes de codéveloppement

A la fin de chaque séminaire, selon des modalités adaptées à chaque programme, une ou deux journées de Codéveloppement est proposée : cette méthode, conçue et finalisée par Payette et Champagne, est « *une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique* » (Payette & Champagne, 1997, p. 16). Le principe général est d'exposer une problématique professionnelle et individuelle, non résolue, et qui représente un enjeu pour celui qui l'expose ; dans une deuxième phase, l'exposant entend les collègues discuter de sa problématique, en faisant comme s'il était absent. La méthode fonctionne par l'entraide mutuelle à travers des échanges réciproques de don¹⁴², notamment de conseils, réalisés dans un temps délimité. De plus, elle fait émerger des questionnements profonds et significatifs sur le travail des managers ; la participation à ces séances fut une opportunité pour capter des questionnements relatifs à notre problématique, et ce de manière intense et accélérée, sans que le chercheur n'ait besoin de questionner les participants. Les problématiques, dont quelques exemples significatifs sont présentés en *Annexe 6 : les groupes de codéveloppement*, touchent différents sujets comme la communication, le positionnement dans la hiérarchie, les choix de carrière, l'affirmation en tant que leader, ou la manière avec laquelle embarquer les autres dans son projet.

La participation aux groupes de Codéveloppement a surtout permis au chercheur de mieux entrer dans le monde et les représentations de la population étudiée.

¹⁴² « L'idée d'apprendre à être aidé, à se faire aider peut surprendre à première vue, mais il s'agit d'une véritable compétence, qui peut être développée » (Payette & Champagne, 1997).

5.2.4 Aboutissement de la démarche exploratoire : l'approche biographique

L'observation des séminaires, ainsi que les entretiens exploratoires, nous ont conduit à une première analyse, que nous avons détaillée dans un chapitre d'ouvrage (Pavageau, 2015). Cette analyse nous a permis de dégager un premier ensemble de dimensions et de catégories sur l'engagement, le don et l'intériorisation du leadership, qui sont donc déjà présentes dans ces entretiens, menés pendant les séminaires. Nous pouvions déjà, à ce stade, établir un lien conceptuel entre leadership et don, ce qui nous a permis de concevoir la grille thématique permettant au chercheur de conduire les entretiens biographiques (Cf.4.4.2c). La méthode biographique a l'avantage de permettre au sujet de donner une réponse, à travers le récit, à la question de la construction de son identité de leader.

Synthèse et conclusion de la présentation des séminaires de développement du leadership

L'entrée en relation du chercheur avec les managers cibles de l'étude a été grandement facilitée par sa participation aux séminaires de développement du leadership, dans un cadre favorisant la confiance. La pédagogie des séminaires a permis à chaque participant de remettre en question ou d'affiner ses représentations sur le leadership, mais aussi un travail de (re)connaissance de soi, d'introspection, et de prise en compte de la perception qu'ont les autres de son fonctionnement à travers les exercices de coopération et le rapport 360°. Les groupes de Codéveloppement ou les exercices sur le parcours de vie appellent le participant à identifier les événements ou les situations dans lesquels il a manifesté du leadership, le poussant ainsi à se reconnaître comme ayant une identité de leader.

En somme, ces programmes ne visent pas tant à adopter un style ou une compétence de leadership déterminés qu'à pousser le participant à endosser un rôle et une identité de leader. Ce faisant, ils prédisposent le participant à relire et relier son parcours de vie à partir d'une identité de leader, sans toutefois spécifier la nature de cette identité, qu'il pourra notamment expliciter par le moyen de l'entretien biographique. Autrement dit, le lien entre la logique du don et l'identité de leader, qui n'apparaît pas directement dans le contenu des séminaires, devra être mis en lumière par l'entretien biographique.

5.3 Présentation des profils interrogés selon la méthode biographique

Comme indiqué au chapitre précédent, nous avons réalisé 15 entretiens pour la Banque Alpha, et 12 pour l'Entreprise Bêta. Etant arrivé à saturation après l'analyse de 24 entretiens, nous avons ainsi atteint un nombre d'équilibre entre les deux entreprises, soit 12 entretiens pour chacune d'entre elles¹⁴³. Le contenu de ces entretiens étant largement exposé dans les chapitres qui suivent, nous présentons ici succinctement le profil des interviewés.

a) Niveau de responsabilité des managers interviewés

Ce type de séminaires entre dans le cadre de plans de développement sur plusieurs années, visant à toucher une population bien ciblée, et revêtant une importance stratégique pour les organisations. Il ne s'agit pas des principaux dirigeants, qui bénéficient de programmes de coaching individuel, mais plutôt de leurs N-1 qui sont au niveau du management intermédiaire et stratégique, proches de la direction : ils sont susceptibles de devenir dirigeants à terme. C'est en raison de leur positionnement stratégique que ces entreprises financent ces programmes coûteux.

Dans la banque Alpha, ces profils sont dénommés « Manager stratégique », et sont supérieurs hiérarchiques des managers opérationnels et de proximité ; s'ils peuvent proposer des orientations stratégiques, ils sont garants de l'application de la politique et de la stratégie du groupe. Ils doivent aussi définir des objectifs clairs et en expliquer le sens : ils sont par exemple des relais pour développer l'engagement des managers et collaborateurs. Ils peuvent occuper des postes de direction d'un territoire ou d'un département, de direction d'un service au siège du groupe ou de management d'une équipe d'experts, ayant une importance stratégique pour le groupe : finance à l'export, systèmes d'information, comptabilité, marketing...

Dans l'entreprise Bêta, les Managers de Deuxième Ligne (MDL) ont la responsabilité hiérarchique d'autres managers, et peuvent, selon leur parcours et leur potentiel, être amenés à se préparer à devenir cadre dirigeant. Ils peuvent diriger un service sur un lieu de production, ou manager une équipe d'experts au siège du groupe.

b) Sélection des profils par les services RH

Ces managers sont identifiés de plusieurs manières. Dans le cas de la banque Alpha l'organisation définit en amont une typologie de profil, ici le

¹⁴³ Les 3 entretiens restant ont été écartés pour trois raisons : l'un était le premier entretien que nous ayons réalisé, il était donc moins bien conduit ; durant les deux autres, les personnes ont manifesté beaucoup d'inquiétudes par rapport à la confidentialité, les empêchant de se livrer.

Manager stratégique, à laquelle elle associe tel programme ; l'ensemble de cette typologie, soit 500 personnes environ, est invitée à suivre ce programme. Dans ce cas, c'est l'organisation qui décide ; cela a des implications sur l'état d'esprit des managers entrant en formation, suscitant un sentiment d'élection et de reconnaissance, et en même temps un sentiment de devoir donner la réciprocité par un plus grand engagement. Dans le cas de l'industriel Béta, l'organisation définit des programmes et ouvre son catalogue à une typologie de profils, ici les Managers Première ou Deuxième ligne. Ceux-ci choisissent d'eux-mêmes de s'inscrire, ou leur supérieur hiérarchique leur en fait la proposition.

c) *Profils interviewés : Banque Alpha*

Sur les 12 entretiens analysés, 4 sont des femmes ; 8 ont une formation en gestion ou en comptabilité. Leur moyenne d'âge est de 48 ans, la plus jeune ayant 40 et le plus âgé 59. Le plus récemment embauché est Stéphane Dupont, puisqu'il a intégré la Banque pendant la crise de 2008 ; ils ont pour la plupart fait toute leur carrière dans la Banque Alpha. Le niveau de responsabilité hiérarchique se situe bien au niveau des managers stratégiques, soit dans le réseau de la Banque, soit au siège dans les fonctions support (opérations, informatique, finance...).

Nom et prénom modifiés	Sexe	Age	Fonction modifiée	Formation initiale	Situation familiale	Durée entretien
Agnès Greffier	F	49	Adjointe du DRH de la filiale	Master Recherche finance	Séparée, 2 enfants	01:52:47
Daniel Chambon	H	44	Directeur départemental	Ecole de commerce	Marié, 3 enfants	01:54:33
David Renan	H	41	Responsable d'un service informatique	Master mathématiques appliquées	Marié, 2 enfants	01:35:33
Jacques Terry	H	43	Directeur de projet	Ecole de commerce	Marié, 3 enfants	01:28:09
Jérôme Boutin	H	59	Directeur des risques de la filiale	Technicien- formations internes en informatique	Marié, 1 enfant	01:33:43
Joséphine Boisneau	F	51	Directrice régionale	Ecole de commerce finance + expert-comptable	Mariée, 2 enfants	01:41:34
Marie Golfier	F	49	Directrice de zone en export finance	Ecole de commerce finance	Mariée, 2 enfants	01:21:10
Marie Quaseneuve	F	40	Directrice financière d'une filiale	Ecole de commerce + Comptable	Marié, 1 enfant	01:37:23
Pierre Usclé	H	51	Directeur départemental	Comptable	Marié, 3 enfants	01:40:59
Stéphane Dupont	H	56	Responsable des Opérations	Ingénieur agronome	Marié, 3 enfants	01:25:21
Stéphane Espi	H	43	Responsable d'un service informatique	BTS + doctorat économie	Concubin, 4 enfants	01:33:51
Timothée Renau	H	48	Responsable adjoint informatique de filiale	Ingénieur informatique	Marié, 1 enfant	01:18:26

Tableau 5-1 : : Tableau descriptif des profils interviewés - Banque Alpha

d) *Profils interviewés : Entreprise Bêta*

Sur 12 profils interviewés, seulement 3 sont des femmes ; 9 d'entre eux ont une formation scientifique ou d'ingénieur, les autres en droit ou en expertise-comptable. La moyenne d'âge est de 45 ans, la plus jeune ayant 30 ans, le plus âgé ayant 55 ans. Il est frappant de constater qu'ils ont tous débuté leur carrière dans l'Entreprise Bêta, mise à part Jean Portaret qui est d'abord entré en 2002 comme consultant, et Daniel Dupont qui a quitté l'armée en 2010 pour rejoindre le Groupe. Nous avons donc affaire à un groupe homogène de managers engagés depuis longtemps dans le Groupe. En revanche, le niveau hiérarchique est plus hétérogène que pour l'échantillon de la Banque Alpha, puisque l'on trouve aussi bien des chefs de département que des chargés de mission transversale au niveau régional.

Nom et prénom modifiés	Sexe	Age	Fonction modifiée	Formation initiale	Situation familiale	Durée entretien
Cécile Louzet	F	37	Responsable de pôle RH	M1 Biologie + Ecole de commerce	Mariée, 2 enfants	01:51:03
Cédric Manchon	H	55	Chef de département	Ingénieur, Centrale Lyon	Marié, 4 enfants	01:38:54
Christian Borgio	H	41	Responsable juridique	Droit des affaires	Célibataire	01:14:17
Daniel Dupont	H	33	Chef de service délégué maintenance	Ecole militaire Saint Cyr	Marié, 2 enfants	01:45:03
Françoise Sapin	F	43	Responsable RH au siège	Master Recherche + magistère droit social	Mariée, 2 enfants	01:35:18
Jean Portaret	H	43	Chef de service comptable	Expert-comptable	Marié, 2 enfants	01:42:27
Mathias Levis	H	56	Chargé de mission Maîtrise d'ouvrage	Ingénieur, Centrale Lille	Marié, 3 enfants	01:39:54
Nicolas Dumont	H	53	Chef de département délégué	Ingénieur, Sup Elec	Divorcé, 3 enfants	01:43:54
Serge Lafont	H	46	DRH régional	Ingénieur, Sup Elec	Marié, 3 enfants	02:23:15
Stéphane Iglesias	H	53	Chef de département IT	Master géographie	Marié, 3 enfants	01:43:55
Ulysse Duprès	H	51	Chargé de mission Maîtrise d'ouvrage	Ingénieur électricien	Remarié, 5 enfants	01:51:31
Véronique Dante	F	30	Chef de service déléguée maintenance	Ingénieur, Master Management	Mariée, 1 enfant	01:39:40

Tableau 5-2 : Tableau descriptif des profils interviewés - Entreprise Bêta

Conclusion du cinquième chapitre

Ce chapitre a sommairement présenté les stratégies RH de développement du leadership, telles qu'elles ont pu nous être livrées par les responsables respectifs des Universités d'entreprise. Ces deux entreprises ont en commun la conviction, plus ou moins étayée, que le développement du leadership permettra à leurs managers de mieux réagir dans un environnement globalisé difficile, en ayant une vision plus claire des enjeux et de leurs ressources personnelles ; la transmission de cette vision à leurs collaborateurs est supposée favoriser leur engagement. La Banque Alpha essaie de stimuler ses managers pour qu'ils puissent incarner et diffuser les valeurs formalisées par la Banque, tandis que l'Entreprise Bêta tente plutôt de stimuler ses managers pour qu'ils trouvent en eux-mêmes leurs propres ressources de leadership. On peut donc s'attendre à ce que ceux-ci définissent leur leadership en regard de ces attentes. Toutefois, l'analyse consécutive des entretiens exploratoires, menés pendant les séminaires, et des entretiens biographiques, menés quelques mois après, montre que ces séminaires de développement du leadership agissent plutôt sur la prise de conscience de leur fonctionnement psychologique, et, à travers le partage de représentations et l'introspection, à discerner leur manière personnelle « d'être leader ». La diversité, l'expérience et l'ancienneté des profils interviewés permettra de modérer les effets de la stratégie RH récente, pour découvrir une appréhension plus biographique du processus d'identification du leader.

Chapitre 6

Analyse des entretiens biographiques : classes et dimensions du récit

Résumé du sixième chapitre

Ce chapitre présente une première analyse globale du corpus des entretiens, selon deux méthodes. La première méthode consiste en une analyse statistique des données textuelles, à l'aide du logiciel IRAMUTEQ. Ce logiciel réalise des Regroupements de Segments de Textes (RST), pour en faire une Classification Descendante Hiérarchique (CDH). Une classification simple sur ces RST fait apparaître quatre classes de discours : le *contexte organisationnel de l'engagement*, la *manifestation de l'engagement dans l'activité* qui comporte essentiellement une notion de dépense du temps personnel du leader, la *mission du leader* vis-à-vis d'autrui, et enfin l'*intériorisation du leadership* qui contient des références relatives à la reconnaissance de son identité de leader. L'analyse par double classification de ces RST fait apparaître deux classes supplémentaires : elle sépare le *contexte organisationnel de l'engagement* entre les deux entreprises, et ajoute une classe relative à l'histoire personnelle et familiale de l'interviewé, que nous avons nommée *antécédents personnels à l'engagement*. Ces six classes de discours font apparaître une ébauche de processus de développement d'une identité de leader. Notons que les termes lemmatisés, propres à chaque classe de discours, sont fortement représentatifs de la classe (Cf. test de Khi-deux).

Toutefois, si cette première méthode d'analyse fait bien apparaître la manifestation concrète de l'engagement du leader, à travers la dépense du temps personnel, elle ne peut dire précisément l'intention, le contexte, et les conséquences en termes de construction de l'identité de cette dépense. C'est pourquoi l'analyse par catégories conceptualisantes s'impose. Celle-ci, s'appuyant sur les *référents interprétatifs initiaux* (Paillé & Mucchielli, 2010) présentés dans la première partie, a aussi permis de dégager de manière inductive des nouvelles dimensions et catégories du corpus des entretiens. Les dix principales dimensions, constitutives du phénomène étudié, sont définies dans ce chapitre : *antécédents personnels à l'engagement*, *contexte d'engagement*, *pratique passée du don*, *apprentissage du leadership*, *intériorisation du leadership*, *perception de son engagement*, *projet à visée commune*, *pratique actuelle du don*, *dynamique de réciprocité*, *dynamique de reconnaissance*. Elles sont décomposées en 49 catégories, qui sont présentées dans les trois chapitres suivants.

Introduction au sixième chapitre

L'analyse des entretiens biographiques est centrée, dans le cadre de cette étude, sur l'analyse qualitative par catégories conceptualisantes (Paillé & Mucchielli, 2010). Toutefois, à titre complémentaire et confirmatoire, nous avons réalisé une analyse statistique des données textuelles, assistée du logiciel IRAMUTEQ ; celle-ci, présentée dans la section 1, a pour but de faire ressortir du corpus des entretiens les principales classes du discours, afin de confirmer la constitution par le chercheur des principales dimensions. Ces principales dimensions, créées dans NVIVO 10, sont présentées dans la section 2.

6.1 Analyse statistique du contenu

a) Présentation de la méthode d'analyse

i. Préparation du corpus analysé

L'Annexe 7 : *Préparation du corpus pour IRAMUTEQ* présente les opérations préalables de nomenclature réalisées sur le corpus. Le logiciel réalise des opérations de lemmatisation (réduction de mots à leur forme réduite). Aussi, pour ne pas accorder une place indue au concept de don, nous avons porté une attention particulière à l'utilisation du verbe « donner », important pour notre étude ; en effet, la représentation statistique de ce verbe ne signifie pas que la personne interviewée fasse référence au concept de don. C'est pourquoi nous avons remplacé, quand cela ne modifiait pas le sens de la phrase, l'expression « à un moment donné » par l'expression « à ce moment-là » (soixante occurrences). Ainsi, nous n'avons pas surévalué la présence de ce concept dans le corpus. De même, afin de ne pas accorder trop de place au mot valise « chose » toujours très présent dans les discours, nous avons remplacé l'expression « c'est la même chose » par « c'est pareil ». Nous avons présenté en Annexe 9 : *Elimination de la forme « chose »* le concordancier du mot « chose », ainsi que le dendrogramme avant sa modification dans le corpus : cela montre que cette modification a une incidence négligeable.

Enfin, nous avons fait le choix de conserver dans le corpus les questions du chercheur. En effet, étant donné que beaucoup d'entre elles sont des questions de relance, ou que les phrases de question du chercheur sont souvent terminées par le répondant, nous ne pouvions supprimer les questions sans altérer le sens et le contexte des mots. Cela a pour conséquence évidente que ces questions entrent dans la constitution des classes. Mais l'analyse détaillée du concordancier¹⁴⁴ des principales formes

¹⁴⁴ En effet, il est rare que le chercheur soit revenu avec insistance sur une forme significative, alors que le répondant a la liberté d'insister sur tel ou tel concept. Il y a un seul cas significatif, que nous présentons plus

associées aux classes montrent que leur poids n'est pas suffisamment important pour remettre en cause ce choix. Quoi qu'il en soit, cette limite ne remet pas en question notre objectif ici, qui est de faire une première analyse quantitative et exploratoire, afin de mieux préparer et justifier la constitution des catégories conceptualisantes (voir plus loin).

ii. La méthode de classification

L'objectif de la classification est de déterminer des classes de mot, qui représentent en réalité un « monde lexical » : elle permet de retrouver la trace des « environnements mentaux » que le locuteur a successivement investis, trace perceptible sous forme de « mondes lexicaux » (Rouré et Reinert, 1993)¹⁴⁵. IRAMUTEQ effectue automatiquement le découpage du corpus en séquences nommées Regroupements de Segments de Texte (RST). D'après la description de Garnier et Guérin-Pace (2010), IRAMUTEQ, à l'instar d'ALCESTE procède en 3 temps : « La première étape du découpage consiste à identifier les divisions naturelles du texte à analyser (chapitres d'un livre, paragraphes, strophes, entretiens ...) qui constituent les TEXTES (ici nos entretiens). Ces TEXTES sont ensuite découpés en unités plus petites appelées Segments de Textes (ST) en fonction de la ponctuation présente dans le texte, et selon l'ordre de priorité suivant : point, point-virgule, point d'interrogation, point d'exclamation, deux points. Le Regroupement de Segment de Texte (RST), unité textuelle de base des traitements statistiques est obtenue par concaténation de ST successifs, au sein d'un même TEXTE, jusqu'à atteindre un seuil fixé de mots pleins ou analysables. Le seuil est calculé automatiquement selon la taille du corpus » (2010, p. 68). La classification se fait à partir de ces RST. Le logiciel procède à une classification descendante hiérarchique (CDH) sur le *Tableau Lexical Entier* composé en ligne des Regroupements des Segments de Textes et en colonne des mots analysables issus de la lemmatisation. Le logiciel peut procéder à une double classification dite « Classification double sur RST », afin de vérifier la stabilité des classes obtenues : la classification est menée sur deux tableaux dans lesquels les lignes ne sont plus des segments de texte mais des regroupements de segments de texte (RST). Le même traitement est ainsi fait deux fois, mais en changeant le nombre de formes actives par RST. Il est aussi possible de procéder à une classification directement sur les Segments de Texte (voir plus loin). Le résultat, au final, doit permettre de classer le maximum de Segments

loin, qui est l'association dans les questions du chercheur des deux mots « identité » et « leader » ou « leadership », cas que nous avons isolé.

¹⁴⁵ Rouré & Reinert Max, (1993), *Analyse d'un entretien à l'aide d'une méthode d'analyse lexicale*, In Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, ENST, Paris : 418-428, cité in Garnier et Guérin-Pace (2010).

de Textes : la littérature recommande d'atteindre un minimum de 50% de Segments de Textes classés¹⁴⁶.

Cette classification va permettre d'effectuer la mesure du Khi-deux d'association d'un mot à une classe, ce qui permet « *d'identifier pour chaque classe les mots et caractéristiques des textes les plus représentatifs* ». En pratique, cela permet de mettre en relief le vocabulaire spécifique de chaque classe. Lorsqu'un mot a un Khi-deux supérieur à 10,83 cela signifie qu'il est représentatif de la classe au seuil de 0,1%, (Peyrat-Guillard, 2007). Les Khi-deux des formes présentées plus loin sont associés à un seuil de significativité élevé, soit en-deçà de 0,01% ($p < 0,0001$), ce seuil étant valable pour au moins les 100 premières formes de chaque classe, pour la classification simple, comme pour la double : les Khi-deux présentés sont donc fortement représentatifs de la classe.

b) *Classes de champ lexical du corpus*

Nous avons, au préalable, réalisé une analyse pour chacune des entreprises, pour nous rendre compte que l'analyse de l'ensemble du corpus intégrait les nuances propres à chacune. Nous avons toutefois comparé les résultats issus d'une simple puis d'une double classification ; c'est ce que nous exposons dans les lignes qui suivent¹⁴⁷.

c) *Analyse par simple classification*

L'analyse simple sur Segments de Textes offre les meilleurs résultats, puisque 8988 segments sont classés sur 9852, soit un taux de couverture de 91.23% (Cf. *Annexe 8 : Rapport d'analyse IRAMUTEQ*). Quatre classes sont ainsi obtenues, contenant un discours et un vocabulaire spécifiques, répartis selon le dendrogramme suivant :

¹⁴⁶ Nota Bene : nous avons utilisé pour l'importation les paramètres standards de nettoyage, de modification de la ponctuation, de lemmatisation et de clés d'analyse.

¹⁴⁷ Afin de lire ces premiers résultats, nous ferons référence au concept d'engagement plutôt qu'à celui du don, car ce dernier nécessite une analyse plus interprétative, que nous réservons pour l'analyse par catégories conceptualisantes (section suivante).

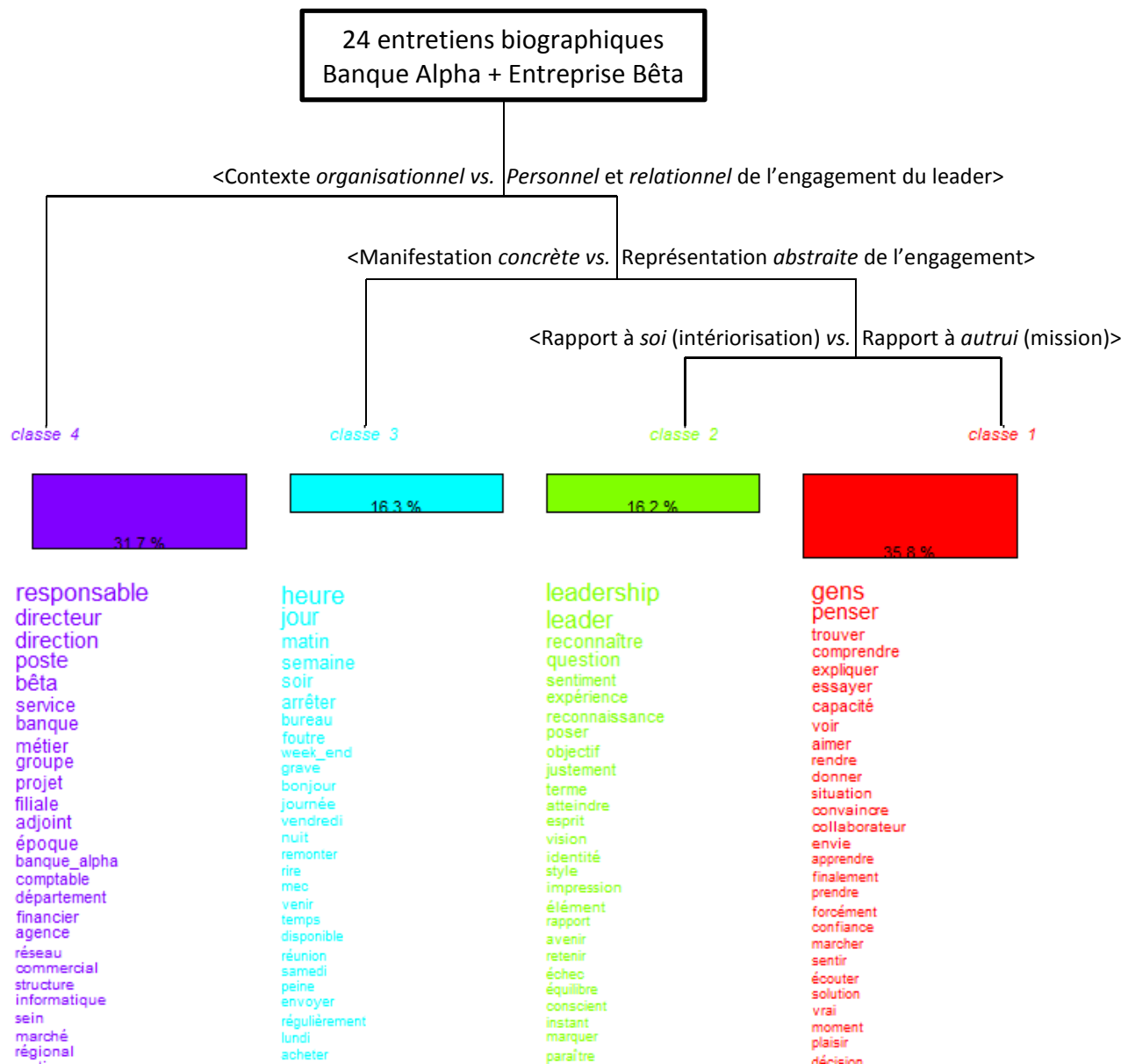


Figure 10 ; Dendrogramme de l'analyse simple sur Segment de Textes du corpus Alpha-Bêta

Le Plan factoriel issu d'une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) permet de visualiser le résultat de la classification simple sur deux axes, qui correspondent à deux facteurs : elle permet ainsi de visualiser les classes et leur opposition les unes par rapport aux autres (Cf. *Annexe 10 : Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)*).

Le dendrogramme oppose la classe 4 comportant un discours descriptif sur le contexte fonctionnel et organisationnel de l'engagement (responsable, direction, structures...), à, pour les autres branches, un discours analytique ou qualitatif sur le contexte personnel et relationnel de l'engagement du leader (« penser », « gens », « équipe », « comprendre », « collaborateur »...). Ensuite, la classe 3 est séparée des autres branches par un discours sur les manifestations concrètes de l'engagement du leader (temporalité), tandis que les autres branches portent sur les représentations conceptuelles de la mission et de l'engagement du leader (« reconnaître », « incarner », « identité »...). Enfin, les classes 1 et 2, portant sur la mission du leader, contiennent deux facettes : la classe 2 relève plutôt du rapport à soi (« leadership », « sentiment », « identité »...) tandis que la classe 1 porte sur le rapport à *autrui* (les « gens », « comprendre », « expliquer »...).

i. Détail de l'analyse des classes

La **classe 4**, représentant 31,7% des segments classés est classée à part des autres ; en effet, elle regroupe les discours concernant la responsabilité des interviewés, ainsi que la structure, son organisation, sa hiérarchie, ses fonctions. Le terme « responsable », qui a le Khi-deux le plus élevé de la classe (318), fait référence à la prise de responsabilité de l'interviewé, tout comme le mot « directeur » (268), ou « direction » (258), ou la prise de « poste » (235). Viennent ensuite les mots correspondants à la structure (Alpha ou Bêta), puis le « service » (184), le « métier » (177), la « filiale » (160) auxquels ils appartiennent, ou encore le « projet » (174) qu'ils dirigent. L'ensemble de cette classe concerne donc le « *contexte organisationnel de l'engagement du leader* ».

La **classe 3**, qui vient ensuite dans la hiérarchie des classes, représente 16,3% du discours et concerne le rapport à l'investissement en temps dans l'activité. Celle-ci touche aussi bien la personne interviewée que ses collaborateurs. L'étude du vocabulaire des formes typiques de la classe, classé par rapport au Khi-deux, et du concordancier montre que le temps est dépensé, en termes « d'heures » (391), de « jour » (352), d'activités spécifiques du « matin » (224) comme aller saluer ses collaborateurs, la gestion du travail à la « semaine » (218), rester tard le « soir » (184), « arrêter » (178) de travailler ou d'avoir tel ou tel comportement, rester au « bureau » (153) ou y être disponible, travailler le « week-end » (109)... Cette classe est importante pour notre étude, car elle ne contient pas tant une description du temps de travail qu'une appréciation de la dépense générée par ce temps de travail, comme en témoignent les premiers Segments de

Textes caractéristiques suivants, contenant plusieurs mots spécifiques de la classe (en rouge) :

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Borgio *genre_homme

score : 1171.85

« Ça peut **durer** jusqu'à 2 **heures** 3 **heures** du **matin**. C'était assez **variable** le **seul problème** de cette période c'est que moi j'avais à la **fois** le **boulot** de **jour** et de **nuit** ».

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Usclé *genre_homme

score : 1088.17

« Moi je **travillais** du **lundi** au **vendredi** pour pouvoir être à **jour** et préparer pour la **semaine** suivante je **travillais** souvent le **samedi matin** et ça ça a **duré** presque toute la durée de mon poste »

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Quaseneuve *genre_femme

score : 1033.85

« Donc c'était vraiment crucial pour moi que les gens **travaillent** en équipe et que l'ambiance reste bonne sinon c'est pas **possible** il y avait des **semaines** entières où on **travaillait** 16 à 18 **heures** par **jour** ».

Sur les vingt premiers segments, seuls deux ne faisaient qu'annoncer un rythme ou des horaires de travail sans référence à l'idée d'un engagement impliquant une dépense ou un coût particulier. De plus, certains segments font mention d'un surinvestissement qui comporte des risques personnels, comme celui qui suit :

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Duprès *genre_homme

score : 823.87

« D'ailleurs est ce que c'est pas ça qui m'a **coûté** mon premier mariage ? Je peux me **poser** la **question** parce que quand on part le **matin** à **7h** et qu'on **rentre** le **soir** à 8h tous les **jours** !... »

Cette classe 3 est un premier résultat de recherche puisqu'elle permet de saisir la perception qu'ont les interviewés de leur investissement dans l'activité, du don de leur temps, du coût représenté par le temps et l'énergie qu'ils donnent, soit à l'entreprise, soit à leurs collaborateurs, mais également pour saisir l'évaluation que fait l'interviewé du don de temps de ses collaborateurs pour leur activité. Ce temps et cette énergie dépensés, sont pris sur soi, sont un *engagement*, voire un *don de sa propre personne*. Toutefois, avant d'utiliser notre grille de lecture à partir du don, nous considérerons que cette classe traite de « *la manifestation de l'engagement dans l'activité* ».

Les classes 1 et 2 sont discriminées par rapport aux classes 3 et 4. La **classe 1** est la plus importante du corpus, puisqu'elle représente 35,78%. Elle concerne les représentations sur le rôle du leader dans sa relation aux « gens », c'est-à-dire aux partenaires du leader, en particulier ses collaborateurs. Le vocabulaire spécifique de la classe, classé par rapport au Khi-deux est : gens (248), penser (176), trouver (102), comprendre (97), expliquer (94), essayer (91), capacité (83), voir (81), aimer (80), rendre (74), donner (65), situation (64), convaincre (63), collaborateur (60), envie (52)...

Les premiers Segments de Textes Caractéristiques suivants montrent que l'interviewé traduit sa perception de son rôle vis-à-vis d'autrui :

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Chambon *genre_homme

score : 638.30

« Moi j'ai un rôle... c'est pas facile de prendre des exemples mais c'est essayer de trouver quand même des minimums de côtés positifs, de tenter d'expliquer le mieux en se mettant à la place des gens ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Dumont *genre_homme

score : 631.86

« Oui c'est vrai je pense que j'étais de toute façon sur essayer de convaincre les gens par la démonstration comme je l'ai dit au début de l'entretien ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Duprès *genre_homme

score : 600.40

« Il va donner du sens, mais du sens : j'explique ce que je suis en train de faire pour que les gens comprennent. Pour moi le leader il surprend et il suscite l'intérêt des gens ».

L'étude du vocabulaire met en relief la centralité de ce mot « gens », en relation avec les mots « penser » conjugué à la première personne, « trouver », « comprendre », mais aussi à « donner envie », traduisant le fait que l'interviewé essaie de penser sa relation aux autres, qui sont la cible de son engagement de leader. L'analyse du concordancier des termes « expliquer », « convaincre », « capacité », « (se) rendre (compte) » traduisent une appréciation de son rôle, une évaluation de sa capacité à expliquer, à convaincre, à écouter. Exemples de verbatims : « j'ai cette capacité d'écoute au moins de laisser les gens ; je pense que si j'ai cette capacité de remise en question... ; j'ai montré ma capacité à piloter et à donner des ordres : je pensais être en capacité parce que j'avais écouté plusieurs de mes collaborateurs ». La présence importante du verbe « aimer » traduit aussi un discours d'appréciation de son rôle vis-à-vis d'autrui : « j'aime le contact ; j'aime convaincre les gens ». Ce vocabulaire traduit ce que nous appellerons à ce stade « la mission du leader ».

Enfin, la classe 2, représentant 16,21% des segments classés, fait ressortir une classe de discours relative au « rapport à soi », sous l'angle du leadership, du leader et de sa reconnaissance. Le vocabulaire spécifique de la classe tourne en effet autour de ce questionnement sur le leadership et sa reconnaissance : leadership (358), leader (343), reconnaître (224), question (215), sentiment (135), expérience (130), reconnaissance (125). Les premiers Segments de Textes caractéristiques montrent bien l'utilisation de ce vocabulaire :

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Terry *genre_homme

score : 1000.66

« Mais si on pense à la question qu'on se pose là en tout cas, l'un des volets de la question qu'on pose là, en terme de reconnaissance de leadership, alors là c'était juste un rêve ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Levis *genre_homme

score : 899.34

« Je ne me **posais** pas la **question** de savoir si j'avais même le **sentiment** que je n'avais pas beaucoup de capacités de **leadership** et au **contraire** à **travers** cette **formation** je me suis rendu compte qu'en **réalité** c'était pas vrai ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Duprès *genre_homme

score : 810.85

« Je crois que ça concourt à instaurer un climat de confiance **nécessaire** au **leadership reconnu** par les autres ».

Il faut noter que les phrases associant ensemble les termes « leadership », « leader » et « identité » renvoient principalement à la présence des questions posées par le chercheur, ce que nous avons pu vérifier dans le concordancier. En revanche, le concordancier séparé des mots « leadership » et « leader » ne fait pas apparaître ces questions, ce qui permet d'admettre leur forte utilisation dans les récits. Les termes « reconnaître » et « reconnaissance » sont bien issus du récit des interviewés. De plus, en réalisant un TGen associant les formes « reconnaître » et « reconnaissance », on obtient un Khi-deux de 319 dans la classe 2. Il est donc ici question de la reconnaissance du leadership, d'un questionnement sur le positionnement personnel vis-à-vis du leadership ou d'une identité de leader. Nous pouvons en déduire que cette classe représente le discours sur le rapport à soi du leader, soit sur « *l'intériorisation du leadership* ».

Classes par simple classification	Intitulé proposé après analyse
Classe 1	La mission du leader
Classe 2	L'intériorisation du leadership
Classe 3	Manifestation de l'engagement dans l'activité
Classe 4	Contexte organisationnel de l'engagement du leader

Tableau 6-1 : Nomenclature des classes par simple classification

d) Analyse par double classification

Les classes 1 et 2 étant toutefois difficiles à conceptualiser, nous avons réalisé une double¹⁴⁸ analyse de Regroupements de Segments de Textes (RST1 et RST2), qui permet d'obtenir six classes, mais avec un nombre de 4987 segments classés sur 9852, soit 50.62%. Ce résultat est exploitable à *minima*, mais il permet pour autant d'obtenir une plus grande finesse d'analyse. Le dendrogramme ci-dessous montre la répartition de ces six classes.

¹⁴⁸ La classification est menée sur deux tableaux dans lesquels les lignes ne sont plus des segments de texte mais des regroupements de segments de texte (RST). Le même traitement est ainsi fait deux fois, mais en changeant le nombre de formes actives par RST.

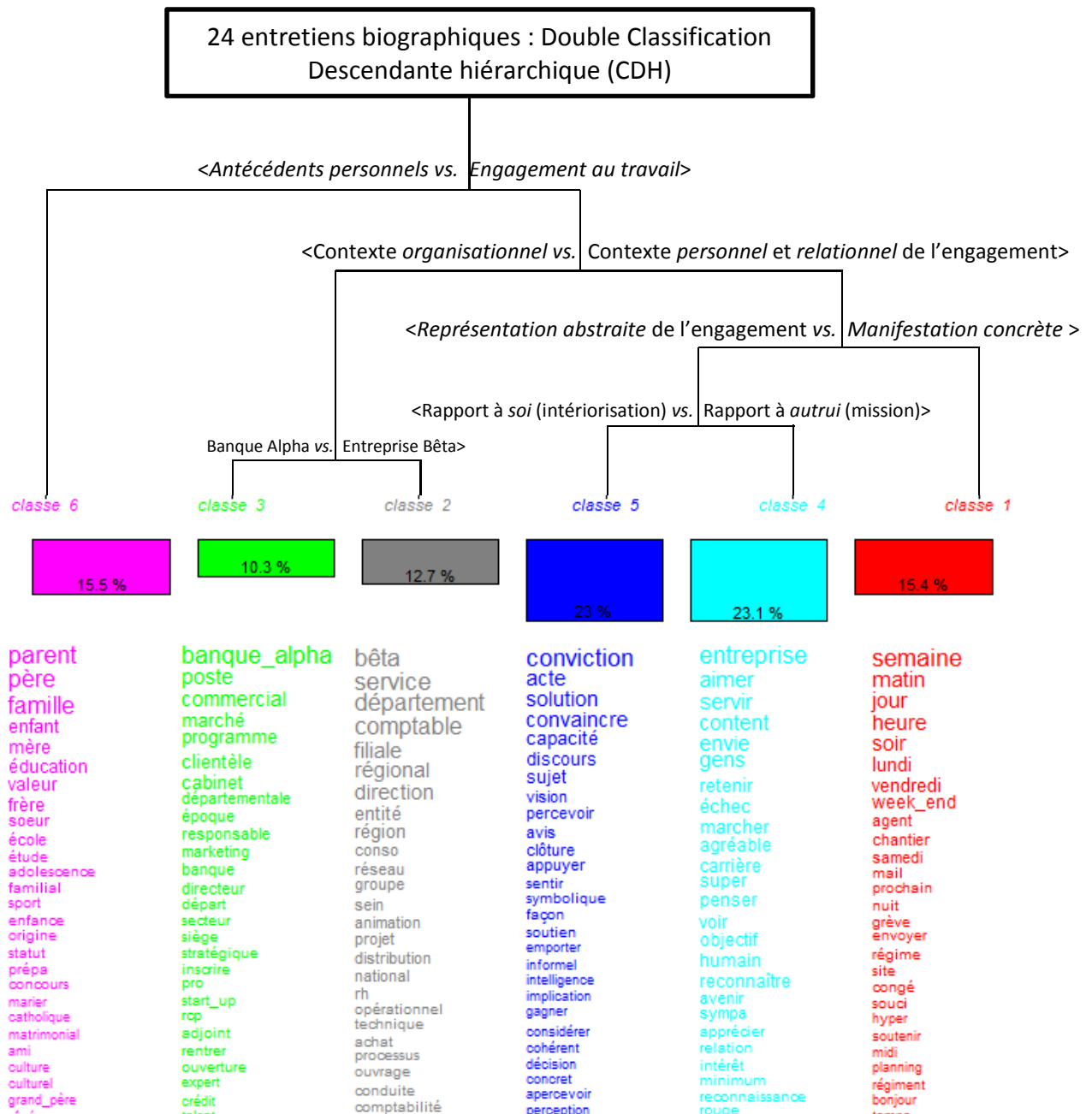


Figure 11 : Dendrogramme de la double analyse des RST du corpus Alpha-Bêta

La classe concernant le rapport à la *manifestation de l'engagement dans l'activité* se retrouve ici en classe 1, tandis que la classe concernant précédemment le *contexte organisationnel d'engagement* est subdivisée en fonction des deux organisations étudiées, ce qui est logique. Cette double analyse fait ressortir une autre classe importante, qui ne se retrouve pas dans l'analyse simple sur Segments de Textes ; en effet, la classe 6, qui représente 15,5% des Segments de Textes classés, rassemble le vocabulaire propre à l'histoire personnelle et familiale, que Bertaux (2010) nomme « *l'historique des relations durables* » avec les parents et les proches. Cette classe, qui nous utiliserons comme dimension de l'analyse qualitative (voir section suivante) contient aussi les antécédents liés aux valeurs héritées de l'éducation, comme le montrent les premiers Segments de Textes caractéristiques :

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Dumont *genre_homme

score : 1431.58

« J'ai des **parents** assez **rigoureux, rigoureux** au sens de la rigueur de l'**éducation** des **valeurs** qu'ils ont inculquées à leurs **enfants** ».

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Renan *genre_homme

score : 1302.34

« On fait de grosses réunions de **famille** et mes **parents** ont **vécu** au Maroc leur toute première **année** de mariage et ils se sont faits des **amis** marocains dont les **enfants** finalement sont venus faire leurs **études** en **France**. (...) J'ai partagé ma chambre avec l'un d'entre eux ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Lafont *genre_homme

score : 1282.57

« Je dirais que je suis **issu** d'une **famille** qui était non **pratiquante** mais mon **père** est de **culture protestante** et ma **mère** de **culture catholique** donc avec des **grands-parents** d'un **côté** et de l'autre très **pratiquants** d'un **côté** comme de l'autre ».

De plus, les classes précédemment nommées 1 (*mission du leader*) et 2 (*intériorisation du leadership*) sont redistribuées différemment en deux classes 4 et 5. La classe 4 reprend l'essentiel de la classe « *mission du leader* », qui est en relation avec autrui, avec les « gens », en ajoutant ici « l'entreprise » : entreprise (66), aimer (54), servir (52), content (49), envie (47), gens (47), échec (43), agréable (38), carrière (38), soutien (37), humain (32). Il est intéressant de noter ici que, contrairement aux classes 2 et 3 qui relèvent un discours sur la structure hiérarchique, l'entreprise est plutôt pensée du point de vue d'une communauté humaine.

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Duprès *genre_homme

score : 190.19

« C'est_à_dire que c'est l'**avenir** qui lui **donne** un peu **raison** : il aura un petit côté **visionnaire** le **leader** il va s'**intéresser** à la dimension **humaine** des **gens** ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Borgio *genre_homme

score : 173.42

« Alors après le pendant c'est que l'**entreprise** a une base de **bienveillance** qui est commune et on a **tendance** quelquefois à uniformiser, et quelquefois les **gens** qui sortent du lot ne sont pas **forcément** peut-être **récompensés** à la **hauteur** de ce qu'ils font ».

La classe 5, qui est apparaît dans la double classification, met en valeur le vocabulaire de conviction et d'explication : conviction (133), acte (97), solution (82), convaincre (78), capacité (69), discours (68), sujet (63), vision (58), percevoir (58). Le terme « perception » renvoie au souci de la perception par autrui du discours sur la conviction :

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Sapin *genre_femme

score : 434.12

« Il **mettait** bien **œuvre** cette **vision** ; ce peut être par des **discours** des **actes** qui confirment ou pas. Disons qu'après c'est les conseils et la **capacité** de **convaincre** ».

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Dupont-Stéphane *genre_homme

score : 378.85

« En étant le fédérateur des **solutions** des **équipes** en étant moins dans la **perception** des **visions** dans la génération des **visions** et **plutôt** dans la **capacité** à faire émerger des **visions** des uns et des autres et à les **valoriser** à les **pousser** en les menant... »

Cette classe est cohérente avec la littérature du leadership, vue au chapitre 1 et avec la proposition théorique présentée au chapitre 3 concernant le « don de la vision », c'est-à-dire le projet du leader, que nous définirons plus loin comme « projet à visée commune ». Nous développerons plus loin cette classe qui fera l'objet d'une dimension à part entière.

Classes par double classification	Intitulé proposé après analyse
Classe 1	Manifestation de l'engagement dans l'activité
Classe 2	Contexte organisationnel d'engagement : Entreprise Bêta
Classe 3	Contexte organisationnel d'engagement : Banque Alpha
Classe 4	L'intériorisation du leadership - Le projet à visée commune
Classe 5	
Classe 6	Antécédents personnels à l'engagement

Tableau 6-2 : Nomenclature des classes par double classification

6.1.2 Apports et insuffisances de l'analyse statistique de données textuelles

a) De la classe à la dimension

Nous avons pu retirer de cette analyse lexicale plusieurs classes présentes dans les récits biographiques. La classe 6 représente les relations familiales et valeurs héritées de l'éducation, qui sont des *antécédents à l'engagement*. Les classes 3 et 2 rassemblent les classes de discours liées à l'organisation, sa structure hiérarchique, les différents rôles et fonctions, soit le *contexte organisationnel de l'engagement*. En faisant une synthèse des classifications simple et double, on obtient une branche relative à différentes thématiques liées au leadership, comme la *mission du leader* vis-à-vis d'autrui

et de l'entreprise, l'intériorisation du leadership et la reconnaissance du leader, la conviction et le projet du leader. Enfin, la classe 1 explicite la manifestation de l'engagement dans l'activité.

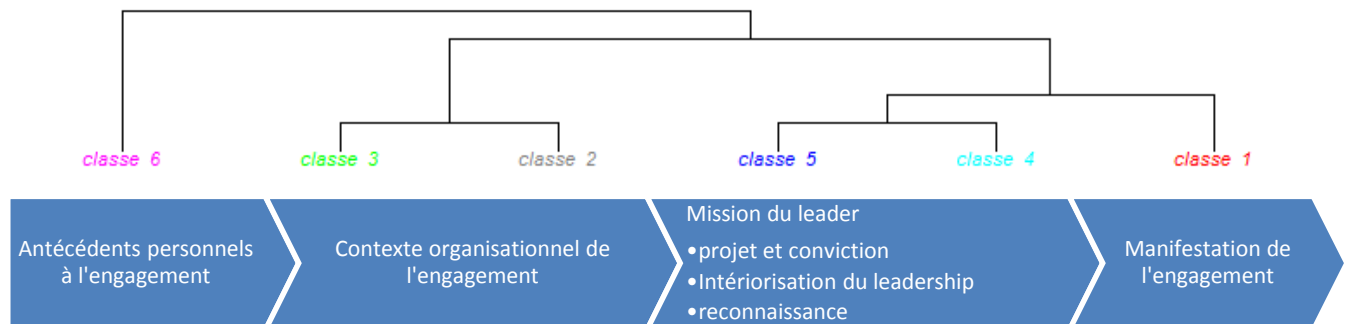


Figure 12 : Classes et dimensions du processus d'engagement du leader

b) De la nécessité de compléter par l'analyse par catégories

Cette mise en relation des classes permet de faire ressortir un début de conceptualisation des dimensions à l'œuvre dans le processus d'engagement et de développement du leadership. Toutefois, si les classes 6, 3 et 2 sont explicitement délimitées, les autres classes semblent plus instables. En effet, selon le paramétrage de classification, des éléments de discours basculent tour à tour entre les classes 4 et 5, comme le vocabulaire autour de la « conviction » par exemple, qui est soit associé aux représentations sur le leadership, soit attribué à la relation à autrui, qu'il faut « convaincre ». Il est donc nécessaire d'introduire des catégories plus fines pour distinguer ces éléments de discours. Le vocabulaire de la classe 1, lié au temps, peut laisser penser que l'interviewé ne fait que décrire ses horaires de travail, alors que nous avons vu qu'il s'agissait plutôt d'une perception de l'investissement. Mais d'autres catégories de l'engagement et de l'investissement dans l'activité ne ressortent pas par cette classification ; l'intention de l'engagement et du don de temps ne ressortent pas par cette méthode. Il est donc nécessaire d'entrer plus dans le détail du matériau, afin d'apporter des distinctions, des nuances et faire ressortir des zones invisibles par la méthode de classification. L'analyse lexicale ne vient pas à bout des « *stratégies discursives et les schèmes idéologiques des locuteurs* » (Fallery & Rodhain, 2007). Ces apports et limites justifient et préparent l'analyse par catégories conceptualisantes. En effet, l'apparition de ces classes conforte les dimensions, issues d'un double travail déductif (Cf. la fin du chapitre 3) et inductif, que nous allons présenter à la section suivante.

6.2 Définition des dimensions et catégories conceptualisantes

Nous avons fait ressortir à la section précédente, à l'aide de l'*analyse statistique du contexte des données assistée par ordinateur*, six classes de discours, à savoir les *antécédents personnels à l'engagement du leader*, les deux *contextes d'engagement du leader* dans l'entreprise Bêta et celui dans la Banque Alpha, l'*intérieurisation du leadership*, le *projet du leader*, et l'*engagement dans l'activité*. Mais cette analyse quantitative lexicale ne permet pas de saisir avec précision les différentes représentations à l'œuvre, et encore moins la structure diachronique des récits, l'articulation entre ces différentes dimensions, ni leurs liens éventuels de causalité. C'est pourquoi nous avons recouru aux catégories conceptualisantes (Paillé & Mucchielli, 2010)¹⁴⁹, dont nous allons présenter la construction dans cette section.

6.2.1 Elaboration et définition des dimensions et catégories

a) Une double approche déductive et inductive

L'observation des séminaires et les entretiens exploratoires nous ont permis de faire ressortir un certain nombre de dimensions, cohérentes avec les classes de discours présentées précédemment ; on retrouve ces dimensions dans la grille d'entretien présentée au chapitre précédent : antécédents personnels, pratique passée et présente du don, perception de l'identité du leader, dynamiques de reconnaissance et de réciprocité. Nous avons aussi défini au chapitre trois des catégories rattachées à ces dimensions. De plus, la démarche exploratoire avait également fait ressortir un certain nombre de catégories. Nous avons donc d'abord reporté ces dimensions et ces catégories dans le logiciel NVIVO 10, au démarrage de l'analyse des entretiens biographiques. Dès le premier entretien, nous avons apporté des modifications, et surtout créé de nouvelles catégories, de manière inductive, tout en veillant à leur cohérence avec le cadre théorique.

i. Evaluation des catégories par un autre chercheur

Lorsque les catégories étaient relativement stabilisées, au bout d'une douzaine d'entretiens, nous les avons présentées pour validation à un autre chercheur (Miles & Huberman, 2013) en la personne de Sandrine Frémeaux, qui est une spécialiste du don en sciences de gestion (Cf. Bibliographie), lors de deux journées complètes de travail. De plus, nous lui avons présenté le codage d'un entretien, qu'elle a épluché. Elle nous a fait un certain nombre de remarques sur la nomenclature, et sur l'articulation des catégories, remarques que nous avons intégrées autant que faire se peut. Cette méthode de vérification nous a paru à tous deux plus féconde qu'un calcul de correspondance entre deux encodages. En effet, le nombre de catégories

¹⁴⁹ Pour la justification du recours à cette méthode, se reporter au chapitre 4.

étant élevé, cela les rend difficilement manipulables pour un chercheur qui les découvre, et qui est censé réaliser un encodage. En revanche, la lecture attentive d'un encodage d'entretien et de la définition des catégories a généré une discussion fructueuse pour la suite de la démarche.

ii. *Méthode de catégorisation à l'aide du logiciel NVIVO 10*

Le logiciel étant une assistance à la définition des nœuds et à l'encodage des sources, il facilite la définition et la modification des catégories conceptualisantes, selon la méthode de Paillé et Mucchielli (2010) présentée au chapitre 4. Nous avons donné une définition générique aux dimensions, qui sont à la fois des catégories conceptualisantes en tant que telle, mais aussi des rubriques de classement des sous-catégories. Le principe général du logiciel consiste à assister l'utilisateur dans l'encodage de portions de texte, pour ensuite réaliser des requêtes et des représentations graphiques. La méthode d'encodage de base de NVIVO consiste à sélectionner une portion de texte d'une source (ici un entretien), que l'on appelle « référence », pour l'attribuer à un « nœud ». De manière générale, nous avons choisi d'encoder des portions de texte, avec un contexte étendu : c'est-à-dire qu'un nœud peut par exemple recouvrir une anecdote, un paragraphe, plusieurs phrases, considérant que ce contexte étendu était nécessaire pour bien saisir le sens du récit, au regard des concepts liés à notre problématique. En effet, pour ce qui concerne par exemple le don, il est rare de trouver un groupe de mot restreint rendant compte d'un acte de don ; il est nécessaire de connaître le contexte pour pouvoir discriminer un acte de don d'une tâche professionnelle quelconque. Ceci a pour conséquence que nous avons rarement encodé au mot à mot et que les références encodées sont assez larges. Ce constat a été fait par le deuxième chercheur vérificateur (voir plus haut), et confirmé comme pertinent. Nous avons obtenu au final 49 catégories, ce qui semble être un montant moyen d'après les articles du domaine¹⁵⁰.

Une fois les références encodées, il est ensuite possible de faire un certain nombre de requêtes sur ces références encodées : matrice de croisement des nœuds et des entretiens, sélection des références par nœuds, surface liées aux proportions de nœuds pour les sources sélectionnées, références encodées pour deux nœuds, etc.

b) *Dimensions, références et proportions*

Le Tableau 6-3 : *Dimensions et nombre de références*, ci-après, présente les dix dimensions que nous avons définies dans NVIVO (colonne1), le nombre d'entretiens ayant été encodés à ces dimensions (colonne 2), le nombre de références, c'est-à-dire de portions de texte ayant été encodées à ces mêmes

¹⁵⁰ A titre d'exemple, Sendjaya, Sarros, and Santora (2008) ont retenu 73 catégories dans Nvivo pour analyser des entretiens portant sur le *servant leadership*.

dimensions (colonne 3), et enfin leur définition (colonne 4). Ces définitions seront détaillées dans chaque section les concernant.

Dimensions	Entretiens encodés aux dimensions	Nombre de références encodées	Définition des dimensions
1-Antécédents personnels de l'engagement	24	285	Contient toutes les catégories relatives aux antécédents personnels : ceux-ci informent de la nature de l'engagement du leader.
2-Contexte d'engagement	24	354	Rassemble les catégories relatives au contexte qui sollicite le leader et l'appelle à s'engager dans le processus de leadership, que le contexte soit favorable ou défavorable.
3-Pratique passée du don	24	251	Regroupe les catégories relatives au vécu et aux expériences passées de don.
4-Apprentissage du leadership	21	108	Regroupe les catégories relatives aux expériences favorisant l'apprentissage du leadership.
5-Intériorisation du leadership	24	270	Regroupe les catégories liées aux représentations et à l'intériorisation du leadership.
6-Perception de son engagement	22	152	Contient toutes les catégories relatives à une relecture a posteriori, à une évaluation de son propre engagement.
7-Projet à visée commune	24	326	Le leader transmet sa vision du travail, de l'éthique ou de l'organisation, par la parole ou les actes. Cette visée correspond notamment à l'intention du don.
8-Pratique actuelle du don	21	82	Regroupe les catégories concernant les pratiques actuelles de don du leader. Ces pratiques sont donc assumées et revendiquées comme une règle de vie.
9-Dynamique de Réciprocité	21	134	Regroupe les catégories liées à la dynamique de réciprocité générée par le leader, mais aussi à son intention de réciprocité.
10-Dynamique de reconnaissance	24	210	rassemble toutes les catégories concernant la dynamique de reconnaissance se jouant entre le leader et son contexte.

Tableau 6-3 : Dimensions et nombre de références

Ce tableau permet de constater que presque toutes les dimensions sont présentes dans chacun des 24 entretiens, mise à part trois dimensions (*dynamique de réciprocité*, *pratique actuelle du don*, *perception de son engagement*, présentes pour 21 ou 22 entretiens). Il permet aussi de constater la représentativité de chaque dimension. La dimension *contexte d'engagement* est la plus représentée, car les interviewés parlent spontanément de leur contexte de travail : même si ce thème était secondaire par rapport à notre objectif, nous n'avons pas voulu freiner cette spontanéité. En revanche, la dimension *projet à visée commune* et la dimension *intériorisation du leadership* ont un nombre de références important, montrant que les entretiens contiennent bien un discours sur la visée du leader et sur son identité. Enfin et surtout, si l'on additionne la pratique passée du don avec la pratique actuelle, dont les frontières sont minces, et si on intègre la dimension *perception de son engagement*, qui traite des perceptions sur des actes de don, on peut constater une forte présence des thématiques de don dans le corpus.

Le volume du corpus encodé est assez conséquent, puisqu'il représente près de 459 687 mots, (ou 2 572 884 caractères espaces compris, soit environ 650 pages), sachant que l'ensemble des entretiens analysés représentent 196 564 mots, certains mots ou paragraphes ayant été encodés plusieurs fois. Ceci donne une première indication sur la proportion de mots encodées, qui est importante. Il est à noter que NVIVO 10 permet de connaître le pourcentage de couverture des références encodées par rapport à ce que le logiciel appelle la rangée de transcription : celle-ci correspond à un paragraphe, décidé par le transcripteur de l'entretien, exprimé en durée. Le pourcentage de couverture fera le ratio entre l'extrait encodé et la durée totale de la rangée de transcription. Ainsi, il est possible de connaître le pourcentage de couverture d'une dimension ou d'une catégorie par rapport à une ou plusieurs rangées de transcription. Le graphique qui suit permet de visualiser le pourcentage de couverture de la dimension *pratique passée du don* pour chaque entretien. Celui-ci peut se rapprocher de 0% pour certains entretiens pour aller jusqu'à près de 100% pour d'autres.

Mais ce pourcentage ne tient pas compte des autres rangées de transcription non encodées à cette catégorie, et n'indique donc pas le pourcentage de couverture par rapport à l'ensemble d'un entretien. De plus, plus que le pourcentage de couverture, qui peut être élevé si l'interviewé est particulièrement volubile, c'est plutôt la nature des anecdotes racontées qui nous intéresse. En effet, en général, nous avons recherché dans un extrait l'information intéressante qu'il contient, qu'il soit long ou court. C'est pourquoi, afin de fournir au lecteur au long de cette étude des informations de proportion, nous utiliserons plutôt le nombre de références encodées, ou éventuellement le nombre de mots encodés. Les catégories conceptualisantes¹⁵¹) ont nécessité une description plus fine, exprimées en définition, en propriétés, et en conditions d'existence (voir chapitre 4).

¹⁵¹ Afin de faciliter la lecture, l'adverbe « conceptualisante » ne serait plus mentionné : nous parlerons simplement de « catégories ».

Conclusion du sixième chapitre

Les deux méthodes proposées dans ce chapitre sont complémentaires et convergentes. L'analyse statistique des données textuelles a permis de faire ressortir des classes de discours, qui ébauchent un processus de développement d'une identité de leader, centré sur l'engagement. Ces classes de discours confirment les dimensions et les catégories conceptualisantes, réalisées manuellement par le chercheur ; celles-ci font apparaître la logique, l'intention et le contenu du don dans ce processus. La présence de ces dimensions de don répond donc partiellement à la question de recherche. Ainsi apparaissent dix dimensions à l'œuvre dans ce processus d'identification, décomposées en sous-catégories, et que nous allons détailler dans les trois chapitres qui suivent.

Chapitre 7

Analyse par catégories (1) : la construction de l'engagement du leader

Résumé du septième chapitre

Les dimensions présentées dans ce chapitre et leurs catégories afférentes, révèlent les antécédents, les facteurs et les expériences qui contribuent à développer une identité narrative de leader. Parmi les *antécédents personnels* à l'exercice du leadership, les valeurs, notamment les *valeurs de don* et les *valeurs religieuses* prennent une place importante dans ces récits biographiques. En fonction de ces antécédents personnels, le leader en développement va se confronter à un *contexte* plus ou moins favorable à son engagement : l'organisation, la structure hiérarchique, ou les pratiques de gestion des Ressources Humaines, vont l'obliger à se positionner, à s'engager avec plus ou moins de liberté. Ce contexte va aussi lui permettre d'expérimenter des situations de leadership, dans lesquelles il va pouvoir entrer dans des relations de don. Cette dimension confirme la proposition théorique 2 relative à l'influence du *contexte d'engagement*.

Ces récits mettent en lumière la place importante que jouent les pratiques passées de don, dans le parcours des interviewés, confirmant ainsi la proposition théorique 1. Ainsi, pour la moitié d'entre eux, leur engagement au-delà du cadre formel du contrat de travail, qui passe par un don de son temps ou de ses talents, est explicité comme ayant un rôle dans la définition d'une identité de leader. Pour 16 d'entre eux, leur engagement au travail s'est exprimé par des *dons envers l'organisation*, revêtant une forme de coût en termes de temps ou d'énergie, ou encore une forme de *risque* qu'ils ont pris par sens du devoir et de la responsabilité. Nous avons pu mettre en avant une pratique passée du don envers les collaborateurs chez 20 d'entre eux. Ce don implique pour la quasi-totalité des cas de donner à l'entreprise ou aux collaborateurs ce que les leaders ont de plus précieux, c'est-à-dire leur temps, et s'incarne selon plusieurs logiques : une logique de *convivialité*, une logique de *soutien*, ou de transmission d'une *expertise personnelle*. Le don peut aller jusqu'à une prise de *risque* personnelle, pour des mobiles essentiellement *éthiques*. Ces pratiques de don du leader sont en quelque sorte confirmées à travers l'impact qu'a eu sur les interviewés le comportement de don d'autres leaders, considérés de fait comme *inspirants*. Certains acceptent également de *recevoir*, ce qu'ont fait certains d'entre eux au démarrage réussi d'une relation de leadership. Ces pratiques de don se mêlent à d'autres types d'expériences permettant un apprentissage du leadership, notamment par l'observation de leaders inspirants ou non inspirants.

Introduction au septième chapitre

Nous avons défini, au chapitre précédent, les dimensions centrales structurant notre corpus. L'objectif de ce chapitre est de les présenter plus en profondeur à travers les catégories conceptualisantes qui les composent, leur représentation dans les entretiens. Ce chapitre couvrira en particulier les sources de l'engagement du leader, c'est-à-dire les dimensions relatives aux facteurs, antécédents ou expériences passées, pouvant expliquer l'engagement actuel des leaders, à savoir les *antécédents personnels à l'engagement*, le *contexte d'engagement du leader*, la *pratique passée du don* et *l'apprentissage du leadership*. Ces catégories seront définies et illustrées par des extraits de verbatims associés : dans ce chapitre, comme dans les deux qui suivent, le choix de verbatims ne pouvant être exhaustif, nous avons retenu un ou deux exemples pour chacune des entreprises, selon l'importance de la catégorie.

7.1 Les antécédents personnels à l'engagement

« On a le droit d'être exigeant avec les gens. Par contre on a le devoir de s'engager et de donner ! » (Daniel Chambon, directeur département, Banque Alpha).

Cette citation traduit clairement le lien entre un système de valeurs, notamment de don, et le rôle du leader. Ces valeurs sont revendiquées, à travers le récit, et associées à leur histoire et leur éducation. Cette histoire, recomposée à partir d'événements marquants, participe à la construction d'une identité de leader. Enfin, la personnalité, le caractère, mais aussi les talents et leur performance avérée, sont également des *antécédents personnels* à l'engagement du leader.

7.1.1 Définition des catégories

Les catégories de cette dimension, ont été créées de manière inductive, mais aussi en cohérence avec la littérature sur le développement du leadership, qui relève notamment le rôle des événements marquants, de la personnalité et des valeurs acquises, dans les récits de vie des leaders (Ligon *et al.*, 2008). Toutefois, nous avons constaté que les valeurs religieuses, qu'elles soient revendiquées, ou considérées comme ayant eu une influence diffuse, sont présentes pour 13 entretiens analysés sur 24. Les valeurs de don, explicitées et revendiquées sous différentes formes, sont relevées par 14 interviewés, quelque fois en lien avec des expériences familiales de don, pour 6 d'entre eux.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Histoire et événements marquants	23	81	Définition : événements ou périodes marquants, ayant poussé l'interviewé à s'engager dans une logique d'action. Propriétés : - antécédents à différencier du don - valeurs, personnalité, éducation Conditions d'existence : capacité à expliquer les raisons de son engagement et de sa logique d'action
Performance et talents	20	66	Définition : L'interviewé a conscience de qualités qu'il a reçues et qui le rendent performant Propriétés : talents, qualités, aptitudes, performance Conditions d'existence : capacité à identifier les talents mobilisables en vue d'être performant
Référents moraux et personnalité	18	74	Définition : Principes, normes et valeurs hérités de l'éducation, et intériorisés par l'interviewé, au point de les assumer Propriétés : - anecdotes, exemples de comportements - parents, personnes modèles - principes ou valeurs explicitées Conditions d'existence : - appropriation de l'éducation reçue - adoption des valeurs

Valeurs religieuses	13	26	Définition : valeurs issues de la religion, reconnues et appropriées Propriétés : - lien explicite entre des valeurs religieuses, spirituelles et la façon de voir le travail, la coopération, les relations Conditions d'existence : sentiment d'appartenance plus ou moins affirmé envers une religion
Valeurs de don	14	32	Définition : Valeurs relatives aux différents sens du don que l'interviewé a intériorisées Propriétés : - valeurs relatives au partage, au don, à la générosité - considérées comme siennes, dans lesquelles il se reconnaît Conditions d'existence : - être capable d'explicitier ces valeurs et leur origine - être capable de les distinguer d'autres valeurs
Vécu familial de don	6	6	Définition : L'interviewé fait le récit d'expériences de don vécues en famille, et ayant un impact sur sa pratique actuelle de don. Propriétés : - souvenirs d'expériences marquantes vécues en famille - partage, accueil d'étrangers, altruisme, solidarité - concerne au moins un membre de la famille Conditions d'existence : - capacité à reconnaître son appartenance familiale

Tableau 7-1 : Définition des catégories de la dimension "antécédents personnels à l'engagement"

Le Tableau 7-2 : Matrice de croisement entretiens / catégories des *antécédents personnels à l'engagement* présente la répartition du nombre de références attribuées pour chaque entretien à chacune des catégories conceptualisantes de la dimension *antécédents personnels à l'engagement*. Les catégories *histoire et événements marquants* et *référénts moraux et personnalité* sont plus citées que les autres. Cette matrice permet de relever l'importance de cette dimension par entretien, mais aussi par entreprise étudiée. En effet, cette dimension est plus présente dans la population appartenant à l'Entreprise Bêta, puisqu'elle obtient un score de 174 références encodées, contre 111 pour la Banque Alpha. Au-delà du score, nous avons constaté durant l'enquête que les personnes interviewées partageaient plus volontiers leur histoire familiale et personnelle, ainsi que leurs valeurs ou croyances, notamment leurs *valeurs de don*.

	A : Evénements marquants	B : Performance et talents	C : Référénts moraux et personnalité	E : Valeurs religieuses	D : Valeurs de don	F : Vécu familial de don	TOTAL / ENTRETIEN
Banque Alpha							
1 : Agnès Greffier	6	5	1	2	1	0	15
2 : Daniel Chambon	1	2	2	1	6	0	12
3 : David Renan	3	0	0	3	1	1	8
4 : Jacques Terry	4	2	2	1	1	0	10
5 : Jérôme Boutin	5	7	0	0	1	1	14
6 : Joséphine Boisneau	1	1	1	2	0	0	5
7 : Marie Golfier	8	6	6	0	0	0	20
8 : Marie Quaseneuve	0	1	0	1	1	0	3
9 : Pierre Usclé	6	3	0	1	0	0	10
10 : Stéphane Dupont	1	5	0	0	0	0	6
11 : Stéphane Espi	3	0	1	2	0	0	6
12 : Timothée Renau	2	0	0	0	0	0	2
Total Banque Alpha	40	32	13	13	11	2	111
Entreprise Bêta							
1 : Cécile Louzet	4	7	4	0	0	0	15
2 : Cédric manchon	3	3	1	1	1	1	10
3 : Christian Borgio	3	2	8	4	5	0	22
4 : Daniel Dupont	3	2	7	5	5	0	22
5 : Françoise Sapin	2	1	1	1	0	0	5
6 : Jean Portaret	1	1	2	0	1	0	5
7 : Mathias Levis	1	3	10	0	1	1	16
8 : Nicolas Dumont	6	6	8	0	1	0	21
9 : Serge Lafont	8	6	4	2	0	0	20
10 : Stéphane Iglésias	1	0	3	0	2	1	7
11 : Ulysse Duprès	5	2	7	0	0	0	14
12 : Véronique Dante	4	1	6	0	5	1	17
Total Entreprise Bêta	41	34	61	13	21	4	174
TOTAL / CATEGORIE	81	66	74	26	32	6	

Tableau 7-2 : Matrice de croisement entretiens / catégories des *antécédents personnels* à l'engagement

7.1.2 Présentation des résultats de la dimension « antécédents personnels à l'engagement »

a) Histoire et événements marquants

Conformément à la littérature sur le développement du leadership, vue au chapitre 1, un leader se développe en fonction d'événements ou de périodes de sa vie qui sont marquants, et qu'il justifie a posteriori comme étant la cause d'un changement d'orientation, d'un bouleversement. C'est le cas d'Agnès Greffier (adjoindue au DRH de la filiale, BA) qui relie son engagement politique comme « fondateur » de son engagement dans l'entreprise, ou pour David Renan (Responsable d'un service informatique, BA), qui a revu son équilibre de vie suite au décès d'un bébé. Ces exemples, que nous développerons au chapitre 8, montrent que l'histoire personnelle ou des événements marquants modifient considérablement la manière d'exercer le leadership, le projet pour lequel le leader veut se battre, l'intensité de son engagement.

b) *Performance et talents*

Si de nombreuses recherches en leadership tentent de montrer l'impact du leadership sur la performance, les verbatims mettent plutôt en relief que le fait d'avoir pu démontrer de la performance, notamment dans un poste d'expert, contribue à conforter une personne dans le désir de s'engager en tant que leader. Cette performance met aussi en valeur des talents, naturels ou acquis, que les personnes interviewées mettent en avant pour faire saisir leur manière d'être leader. Par exemple, Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) a une très grande confiance en lui. Marie Golfier sait qu'elle est perçue comme ayant « *un grand dynamisme et une force d'entraînement* ».

c) *Référents moraux et personnalité*

Le récit de son parcours, en lien avec la construction d'une identité de leader, conduit inévitablement la personne interviewée à donner des éléments sur sa personnalité, son tempérament, et ses références morales ou ses valeurs. Ces éléments sont à la fois innés et le fruit de l'éducation et de l'histoire. Jacques Terry (directeur de projet, BA) exprime clairement une identité narrative, associant son système de valeurs, celui de sa famille, à sa personnalité et son style de leadership :

« C'est très intéressant cet entretien puisque, de ce point de vue-là, ça me refonde, en quelque sorte, de le redire, ça me fait rassembler ce que je vis : mon groupe familial, c'est là où je me suis structuré et ce qui fait mes valeurs aujourd'hui, non seulement comme manager, en tant que leader, mais, pareil, mon identité personnelle, etc. Tu vois, alors, un système, oui c'est ça, un système assez ouvert... pas très marqué, avec une très large couverture de zone de valeurs... »

Les personnes interviewées expriment clairement que leur personnalité, ainsi que leurs référents moraux, orientent leur manière d'exercer leur leadership, et de ce fait, leur identité de leader.

d) *Les valeurs religieuses*

Un peu plus de la moitié des entretiens analysés, soit 13 sur 24, font référence aux valeurs religieuses comme constitutives de leur identité de leader, même si certains d'entre eux ne se considèrent pas comme pratiquants, ou même croyants (Cf. en *Annexe 11 : Verbatims encodés à la dimension « Antécédents personnels à l'engagement »*). Par exemple :

Agnès Greffier (adjointe au DRH de la filiale, BA) :

« Je suis catholique... de naissance, mais pas pratiquante. Mais je trouve... tu vois, les idées fondatrices, s'impliquer, prendre plaisir à avoir des relations avec les autres, ça, pour le coup c'est fondateur et ça sert à quelque chose : je crois que c'est utile au bien-être de la société dans son ensemble ! »

Par ailleurs, nous avons perçu chez d'autres interviewés que ces valeurs étaient présentes bien que moins explicites, les nommant comme des valeurs traditionnelles par exemple. Ce constat est étonnant, car cela induirait que la

religion joue pour nombre d'entre eux un rôle important dans le fait d'assumer une responsabilité et même un rôle de leader. Pour six d'entre eux, ces valeurs religieuses sont explicitement rattachées à des valeurs de don.

e) *Les valeurs de don et le vécu familial de don*

Les valeurs religieuses et les valeurs de don sont intrinsèquement liées pour six interviewés, soit un quart des entretiens analysés. Ces valeurs de don sont directement reliées à une représentation du leadership. Par ailleurs, les verbatims qui suivent rendent compte d'une pratique de don, apprise en famille. Comme nous le verrons au chapitre suivant dans l'approche par profil d'entretiens, cette pratique est explicitée pour donner une cohérence à des valeurs et des pratiques actuelles de don.

Daniel Chambon (directeur départemental, BA) définit son rôle de leader en référence à l'engagement et au don :
« On a le droit d'être exigeant avec les gens. Par contre on a le devoir de s'engager et de donner ! ».

Pour Christian Borgio (responsable juridique, EB), les valeurs de l'entreprise sont basées sur le partage :
« Donc déjà, dans l'entreprise, il y a déjà une philanthropie qui est quand même bien proche de celle qu'on peut trouver, qu'on peut retrouver dans les valeurs chrétiennes : la notion de partage, la notion d'écoute, l'empathie avec les gens, c'est quand même quelque chose ».

Il est aussi intéressant de constater que pour un quart des entretiens analysés, les valeurs de don et le vécu familial de don sont intrinsèquement liés.

Daniel Chambon (directeur départemental, BA) : « Nous étions quatre frères et sœurs et (hésitation) On a pu faire les études qu'on voulait, mais ça a été un peu dur de temps en temps. Mais il ne regrette pas du tout, etc. C'était très : beaucoup de valeurs, catholiques, très pratiquant, beaucoup investis dans les associations, ma mère est encore au Secours Catholique, trésorière, etc., et toujours été dans la catéchèse ; mes parents sont très dans l'aide, ils ont beaucoup reçu, donc ils donnent beaucoup ».

David Renan (responsable d'un service informatique, BA) :
« Mes parents ont vécu au Maroc leur toute première année de mariage et ils se sont faits des amis marocains dont les enfants, finalement, sont venus faire leurs études en France, en même temps, je partageais ma chambre avec un ami qui, aujourd'hui, est pédiatre de mes enfants. Je suis dans une famille où on m'a toujours appris le partage, le respect, des valeurs qui se perdent... ».

Pour illustrer la présentation de cette dimension, cette histoire de Jérôme Boutin, directeur des risques d'une filiale (Banque Alpha) montre bien le rôle du vécu familial de don dans un comportement de don en tant que leader :

« Mes parents c'est la valeur, de travail, de respect d'autrui, le don. Ma maman était très... comme on en fait peu. Je vais juste vous donner un exemple. Mes parents travaillaient énormément. Ma mère avait son petit commerce. Mon père avait deux autres sociétés. Et donc, ils gagnaient correctement leur vie. Et un jour mon père a fait un cadeau à ma mère : il a acheté un manteau, c'était en vison je crois. En tout cas, c'était le vrai manteau. Et ma mère était très contente de le porter. Et puis, un jour, on était dans la rue, et il voit passer une dame. "Elle a un vison qui ressemble au tien !" »

- ma mère dit : "Oui. Je lui ai donné !" »

Q : parce qu'elle était dans le besoin ?

R : Voilà. « Je lui ai donné ». Ça veut tout dire...

Q : Et ce genre d'actes, ça vous a inspiré ?

R : Là-dessus, j'ai gardé de ma mère, je me dis que c'était une sainte femme.

Q : Et ça c'est possible de le vivre dans l'entreprise ?

R : Non..., mais par contre oui. Je dis non, mais... Allez, vous voulez un autre exemple concret ?... : la numérisation des documents. Vous avez 2 minutes ? On monte. Vous allez voir qui traite la numérisation chez moi. On juge une société, une structure à la façon dont elle traite ses plus faibles ».

C'est alors, non sans une certaine fierté, qu'il me fait visiter un service entièrement géré par des personnes avec un handicap.

7.1.3 Consolidation des catégories par la population témoin

Les 7 témoins que nous avons pu interroger confirment des catégories qui sont perceptibles par eux, au contraire d'autres catégories plus intimes, comme l'histoire personnelle, ou les valeurs religieuses. Les talents et la performance du leader ont une importance certaine pour ses collaborateurs, qui apprécient telle ou telle qualité chez un leader : *« ça nous motive : on a envie d'arriver au même niveau »* (collaboratrice de Marie Quaseneuve). Assez logiquement, la catégorie *référents moraux et personnalité* est la plus régulièrement citée par les anciens collègues des leaders interviewés, soit 20 références pour 5 entretiens. De plus, ces traits de personnalité ou valeurs sont reliés, dans leur perception, à l'engagement qu'ils suscitent. C'est notamment leur humanité, leur fragilité qui ressort, par exemple chez Cécile Louzet, alors qu'elle dirigeait un centre d'appel (EB) : *« C'est ce qui faisait qu'on la respectait parce qu'on voyait, justement, que c'est quelqu'un qui pouvait être touché »*. Enfin, si la catégorie *valeurs de don* peut également être associée à des comportements de don, pour 4 interviewés, le témoin perçoit qu'au-delà d'un comportement, le don caractérise vraiment la personne. L'ancien directeur de Pierre Usclé (BA), perçoit chez lui sa capacité de don de soi : *« C'est un garçon qui vous emporte et voilà, qui met tout son cœur, toute son énergie dans tout ce qu'il fait »*. Une ancienne collaboratrice de Cédric Manchon (chef de département, EB), après lui avoir exposé en fin d'entretien le thème de la recherche centré sur le don : *« Ah, on est en plein dedans (rires) ! Il est énorme ce rôle-là ! Oh, ça me touche beaucoup d'entendre ça parce que, j'avais pas forcément vu cette question durant l'entretien, mais oui, vraiment c'est ce qui caractérise cet homme-là ! »*.

Conclusion de la dimension « Antécédents personnels à l'engagement »

En conclusion de cette section, nous pouvons affirmer que, au-delà des antécédents tels que la personnalité ou les valeurs morales, déjà révélés par la littérature sur le leadership et l'engagement, certains événements personnels et familiaux impriment des valeurs de don, qui sont explicitement reliées à l'exercice du leadership.

7.2 Le contexte d'engagement du leader

Conformément à la littérature sur le leadership, le leader s'engage en réponse à un contexte problématique. Comme le disent les coaches en séminaire : « *il n'y a pas de Gandhi sans les Anglais en Inde, il n'y a pas de Mandela sans l'apartheid, il n'y a pas de de Gaulle sans la déroute française et le régime de Vichy* ». Evidemment, les organisations bancaires ou industrielles présentent un contexte d'engagement du leader bien différent de ces exemples, tirés du monde politique. Quoi qu'il en soit, afin de comprendre la nature, les freins et les leviers d'engagement dans ce contexte, nous avons découpé cette dimension en catégories, pour discerner plusieurs niveaux d'analyse.

7.2.1 Définition des catégories

La catégorie *attente d'un engagement* est la plus immédiate, c'est la situation problématique qui s'impose au manager appelé à exercer son leadership : il y a une attente explicite d'un engagement, d'un leadership, d'une prise de responsabilité par rapport à un projet ou à une équipe. Mais cet engagement se heurte à des inerties, à des contradictions, à des mauvais ajustements des responsabilités, ou à des mauvais choix d'organisation et de structuration du travail, soit à des *freins organisationnels*. Ces freins peuvent se situer à un niveau plus micro, dans les interactions entre collaborateurs, entre le leader et ses collaborateurs, entre le leader et son responsable hiérarchique. Il nous est donc apparu important de distinguer une catégorie *freins relationnels* pour exprimer des freins qui descendent jusqu'aux incompatibilités de rôles et de jeux d'acteurs. Mais il faut noter que ces freins, qui sont problématiques, peuvent être l'occasion d'un redoublement de l'engagement du leader, voire l'occasion pour lui de se révéler ou de se sublimer. Par ailleurs, les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, sont particulièrement prégnantes quant à la possibilité qu'a un manager de s'autoriser à exercer du leadership, et à être reconnu comme tel par l'organisation. Ces pratiques peuvent être soit bloquantes, soit permissives ; tout au moins, elles orientent les représentations et les attentes en termes de leadership¹⁵². C'est ce que nous avons regroupé dans la catégorie *Gestion RH & Leadership*, pour bien signifier ce lien. Mais, bien heureusement, l'organisation peut aménager ce que nous appellerons des *leviers organisationnels*, qui suscitent, favorisent, encouragent l'engagement du leader. Lui-même peut évidemment participer à l'aménagement de ces leviers pour ses équipes. Il est à noter qu'un certain nombre de passages des récits sur la structure hiérarchique et les fonctions, très descriptifs et très techniques, n'ont pas été retenus pour notre analyse.

¹⁵² NB : les modèles et pratiques de leadership, émanant de la Direction des Ressources Humaines, sont traités au chapitre 5.

Le tableau qui suit présente et définit les catégories conceptualisantes, montre le nombre d'entretiens les ayant relevées, ainsi que le nombre de références.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Attente d'un engagement	20	41	Définition : L'organisation attend un engagement supplémentaire du leader, ou qu'il développe son leadership. Propriétés : pression, injonctions, allusions implicites - plus de leadership, plus d'engagement Conditions d'existence : l'organisation ou ses représentants communique un message d'attente ou d'injonction, en supposant que les attendus sont clairs ou légitimes.
Freins organisationnels	23	91	Définition : ces freins représentent les conditions organisationnelles perçues comme un frein au dévouement volontaire et à la responsabilité Propriétés : - menace, risque, absence de récompense, pas de liberté ou de marge de manœuvre Conditions d'existence : - perception par les acteurs - changement entre un état permissif et un état bloquant l'engagement
Freins relationnels	17	61	Définition : Les partenaires ne coopèrent plus, n'échangent plus d'informations, ne donnent rien Propriétés : - blocage, absence de don Conditions d'existence : - les partenaires divergent dans leur manière de concevoir le fonctionnement de l'organisation
Gestion RH & leadership	16	56	Définition : Pratiques et discours RH traduisant la conception du leadership, plus ou moins cohérente, promue par l'organisation. Propriétés : pratiques et discours normatifs ou implicites, sur ce que devrait être le leadership Conditions d'existence : représentations minimales sur ce que pourrait être le leadership dans une organisation
Leviers organisationnels	22	103	Définition : l'interviewé explicite les conditions dans lesquelles il peut ou veut s'engager, ou donner les moyens à ses collaborateurs de s'engager également. Propriétés : conditions organisationnelles, de subsidiarité, de moyens accordés, d'autorité, de responsabilité Conditions d'existence : autonomie suffisante pour modifier les conditions organisationnelles

Tableau 7-3 : définition des catégories de la dimension "Contexte d'engagement"

a) Répartition des catégories par entretien

Le Tableau 7-4 : Matrice de croisement Entretiens / catégories de la dimension "contexte d'engagement du leader" présente la répartition du nombre de références attribuées pour chaque entretien à chacune des catégories conceptualisantes de la dimension contexte d'engagement du leader. Cette matrice montre l'importance des catégories freins organisationnels et leviers organisationnels. Certains entretiens montrent une grande sensibilité à ce contexte, comme ceux de Daniel Chambon, Marie Golfier ou Françoise Sapin.

	A : Attente d'un engagement	B : Freins organisationnels	C : Freins relationnels	D : Gestion RH & leadership	E : Leviers organisationnels	TOTAL références / entretien
BANQUE ALPHA						
1 : Agnès Greffier	1	3	1	0	8	13
2 : Daniel Chambon	4	4	10	4	5	27
3 : David Renan	0	2	0	1	0	3
4 : Jacques Terry	1	5	0	4	1	11
5 : Jérôme Boutin	2	0	0	2	2	6
6 : Joséphine Boisneau	1	3	0	2	2	8
7 : Marie Golfier	4	9	3	9	2	27
8 : Marie Quaseneuve	2	2	2	1	1	8
9 : Pierre Usclé	0	3	2	0	6	11
10 : Stéphane Dupont	0	2	0	0	4	6
11 : Stéphane Espi	1	2	0	1	3	7
12 : Timothée Renau	1	7	2	2	6	18
Total Banque Alpha	17	42	20	26	40	145
ENTREPRISE BÊTA						
1 : Cécile Louzet	0	2	0	3	3	8
2 : Cédric manchon	1	5	2	6	9	23
3 : Christian Borgio	2	1	3	6	6	18
4 : Daniel Dupont	1	4	5	0	9	19
5 : Françoise Sapin	6	9	10	8	9	42
6 : Jean Portaret	1	4	4	0	6	15
7 : Mathias Levis	1	2	1	0	0	4
8 : Nicolas Dumont	5	3	5	2	6	21
9 : Serge Lafont	0	4	3	0	3	10
10 : Stéphane Iglésias	5	4	3	0	5	17
11 : Ulysse Duprès	1	5	4	2	2	14
12 : Véronique Dante	1	6	1	3	5	16
Total Entreprise Bêta	24	49	41	30	63	207
TOTAL Références / Catégorie	41	91	61	56	103	

Tableau 7-4 : Matrice de croisement Entretiens / catégories de la dimension "contexte d'engagement du leader"

7.2.2 Présentation des résultats de la dimension « contexte d'engagement du leader »

a) L'attente d'un engagement

Dans les récits, de nombreux défis se posent aux interviewés. Ceux-ci mobilisent leur énergie et leur expertise. Mais ce qui les mobilise plus encore, ce sont les défis humains et managériaux, comme l'augmentation du nombre de personnes à manager, la réorganisation de services, des plans sociaux... Par exemple, Marie a dû gérer des équipes en situation de crise, dans laquelle elle s'est finalement révélée : « *Il y avait des semaines entières où on travaillait 16 à 18 heures par jour ! Les gens rentraient chez eux à 11 heures ou à minuit* ».

b) Les freins organisationnels à l'engagement

Agnès Greffier (adjointe DRH filiale, BA) et Pierre Usclé (directeur départemental, BA) déplorent le manque d'autonomie et de subsidiarité des directeurs d'agence ou de département. Ils ont besoin d'avoir une marge de liberté : *« ça j'aimais bien cette part de liberté. Aujourd'hui, on l'a beaucoup moins »*. Agnès la prend en filtrant les informations descendantes. Le fait d'être aligné produit, pour Pierre, le contraire de l'effet voulu : *« si tu es dans un carcan et qu'on te demande de reproduire quelque chose... tu t'engageras beaucoup moins »*. Cela confirme que l'engagement, même s'il peut être favorisé par le chef, est nécessairement libre. D'après un manager stratégique ayant le rôle d'ambassadeur au sein du groupe, l'alignement par rapport à une stratégie venue d'en haut est un frein caractéristique de la Banque Alpha : *« Certains se disent : "Le mieux c'est d'être aligné. Au moins comme ça on ne va pas prendre trop de risques" ça les rassure aussi, quelque part »*.

D'après Cédric Manchon (chef de département, EB), l'esprit de compétition instauré par certains dirigeants entre les équipes, produit des résultats à court terme, sans pour autant susciter l'adhésion : le souvenir de cette pratique est douloureux pour lui. Ulysse Duprès (chargé de mission Maîtrise d'Ouvrage, EB) ressent un phénomène d'usure des managers, notamment à cause de la masse d'informations administratives à gérer. Il déplore le manque de vision et de perspectives de la part de l'organisation. De plus, d'après lui, *« l'entreprise n'a pas de mémoire sur les efforts fournis ! L'entreprise, elle prend ce qu'il y a à prendre des gens au moment où ils sont là et après, rien... »* : ceci est un frein à l'engagement présent. Par ailleurs, pour Véronique Dante (jeune chef de service délégué maintenance), les agents sont freinés dans leur engagement du fait de l'absence sur le terrain de leurs managers, qui ne voient plus leur travail : *« Le management à distance dans mon équipe, il est vraiment... hyper compliqué à gérer ! Ils ont l'impression que le manager ne sait pas ce qu'ils font et ne reconnaît pas le niveau d'investissement de chacun »*.

c) Les freins relationnels à l'engagement

Pour Daniel Chambon (directeur départemental, BA), les tensions entre dirigeants se répercutent sur le business, qui s'en trouve ralenti. Le poste de Françoise Sapin (responsable RH EB) a été positionné entre un dirigeant et son équipe ; mais elle n'a jamais pu trouver sa place du fait du fonctionnement de son N+1 qui la court-circuite. Il attendait d'elle qu'elle s'impose, ce qu'elle ne veut pas faire, car c'est contraire à ses valeurs. Françoise exprime le fait qu'elle peut *« s'investir et se donner, comme elle l'a fait dans le passé, mais pas dans ce type de relation avec son manager »* : c'est pour elle un frein majeur à l'engagement.

d) *Pratiques de gestion des Ressources Humaines et du Leadership*

On voit que le processus de choix des profils considérés comme faisant partie des « talents » demeure mystérieux et secret pour certains managers. Il semble qu'un choix récent a été fait de le rendre plus transparent. Malgré tout, cela semble laisser des traces dans le parcours de Jacques Terry (directeur de projet, BA), qui ne sait pas exactement pour quoi il a été sélectionné : *« je ne sais pas si mes managers m'ont identifié comme "talent", avancé ou pas avancé, ou s'il y a d'autres gradations, si j'ai été identifié... »*.

En ce qui concerne l'Entreprise Bêta, Jean Portaret (chef de service comptable) déplore le manque d'autonomie dans la gestion de la progression des collaborateurs, qui est un frein évident à l'exercice du leadership. Pour Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB), c'est la culture du chef autoritariste avec *« ses galons »*, qui règne dans l'entreprise Bêta, plutôt qu'une culture de leadership dans laquelle *« on suit le chef parce qu'il sait entraîner son équipe »*. Ou, selon l'expérience de Françoise (responsable RH), le leadership est encore conçu comme *« une capacité d'affirmation de soi »*.

e) *Leviers organisationnels*

Au niveau du leader/manager, un des principaux leviers d'engagement est l'autonomie que l'organisation lui accorde en échange de son engagement ; selon Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA), *« ce que je demande, en contrepartie, c'est l'autorité. Qu'on ne me dise pas ce qu'il faut faire »*. Au niveau des collaborateurs, cette autonomie accordée pour participer à la création d'un produit par exemple, leur donne envie de s'engager, selon Pierre Usclé (directeur de département, BA) : *« Après, le collaborateur le partage, ça donne un peu plus de sens, on va dire, de confiance aussi !... de faire travailler des équipes sur un projet comme ça.... Quand on y a participé, je peux te dire que là, on a envie que ça crache ! »*.

Christian Borgio (responsable juridique, EB), considère la culture organisationnelle de l'Entreprise Bêta comme *« bienveillante »* et à la racine d'un engagement des salariés, comme pour lui en particulier. Daniel Dupont (chef de service délégué maintenance, EB) relève une prolifération des compte-rendus qui produisent un désengagement ; mais en donnant des réponses à la hauteur de l'effort fourni par les agents, il maintient leur engagement. Par ailleurs, ceux-ci sont prêts à faire des sacrifices sur leurs congés planifiés afin de pouvoir intervenir à des moments où leur action sera le plus utile et où elle sera la plus reconnue : *« L'avantage de faire ces missions-là et de les valoriser auprès de la hiérarchie, c'est que ça tire tout le monde vers le haut »....*

7.2.3 Consolidation des catégories par la population témoin

Les 5 catégories de la dimension « *contexte d'engagement* » sont confirmées par la population témoin, par 5 entretiens, pour 31 références. Si les catégories *pratiques de gestion RH & du leadership* et les *freins relationnels* ne sont évoquées chacune que par un ancien collaborateur, les autres catégories sont confirmées par 5 personnes. Cette population perçoit bien l'*attente d'engagement* qui pesait sur leur leader, comme pour une ancienne collaboratrice de Marie Quaseneuve : « *Parce que du coup, il faut avoir en tête que Marie était en contact avec la direction Risques, donc c'est, quand même un niveau d'attente élevé ! C'est un service qui est assez exposé ! Je venais d'un site, avant, où c'était complètement l'inverse* ». Les *freins organisationnels* à l'engagement sont également perçus, comme par l'ancienne collaboratrice de Cécile Louzet qui confirme ceux qui sont causés surtout dans la relation avec les syndicats : « *C'est vrai que c'est important parce que, sur les centres d'appel, c'est beaucoup plus marqué que dans d'autres domaines d'activité, un peu ceux que j'avais connus moi* ». Ces anciens collaborateurs citent assez volontiers les leviers organisationnels sur lesquels leur ancien manager a joué pour favoriser leur engagement ; c'est le cas d'une ancienne collaboratrice de Cédric Manchon qui apprécie l'autonomie qu'il lui accordait : « *Et, avec le recul, les différentes expériences que j'ai eues, après avoir passé deux ans dans son équipe, en fait, je me rends compte que, de loin, c'est sa posture à lui, qui peut paraître, extérieurement, en recul et plus effacée au sens où il va laisser chacun rythmer son travail à sa façon, qui, moi, m'a permis de me retrouver plus solide dans mon poste et plus responsable. Du coup, l'impulsion, elle vient de moi* ».

Conclusion de la dimension « *contexte d'engagement* »

En conclusion de cette section, nous pouvons constater que, si certains interviewés sont plus sensibles que d'autres au *contexte d'engagement*, celui-ci oriente dans tous les cas l'engagement d'un leader et favorise ou défavorise celui de ses collaborateurs. Les pratiques de gestion en général, de gestion des RH et du leadership en particulier, le comportement de certains leaders vont être *a priori* un frein ou un levier à l'engagement ; toutefois, chaque leader réagit de manière personnelle, par un désengagement ou un surcroît d'engagement (Cf. chapitre suivant : dimension « *perception de son engagement* »). Cette analyse confirme la proposition théorique 2 relative à l'influence du contexte sur l'engagement du leader.

7.3 La pratique passée du don

7.3.1 Définition des catégories

Cette dimension est en quelque sorte le cœur de notre étude, puisqu'elle recouvre les pratiques passées de don ayant marqué le parcours de la personne qui se raconte. Cette pratique est considérée comme « passée », au sens où elle entre dans la mémoire, contrairement à la pratique actuelle, qui est narrée au présent et est considérée comme une pratique assumée et revendiquée, voire comme une règle de vie¹⁵³. Cette distinction, qui est somme toute assez fine, est surtout utile pour la modélisation finale, dans la mesure où elle permet d'articuler les dons comme antécédents d'une identité de leader avec les dons comme comportements en prolongement d'une identité de leader. Nous avons constaté que, mise à part certaines formes de dons ponctuels, comme le don risqué d'une information importante, ces pratiques de don du leader impliquaient une dépense de temps, ce qui est cohérent avec la classe de discours révélée par l'analyse textuelle (Cf. chapitre précédent). C'est ce qu'exprime clairement Véronique Dante (chef de service déléguée, Entreprise Bêta) : « *quand je m'engage avec un collaborateur, je le fais et ça peut coûter des efforts de temps, du temps en plus de mon côté pour pouvoir l'aider* ». Cette dimension de la pratique du don est celle qui nous a demandé le plus d'effort de définition, puisque nous avons cherché à distinguer les différents types de don, offerts à l'organisation, aux membres de la communauté du leader, mais aussi les dons reçus, ou les dons pratiqués dans la sphère privée (engagement associatif, sportif, religieux, etc.).

Les dons ou engagements pratiqués dans cette sphère privée, regroupés dans la catégorie *don hors travail*, peuvent expliquer les comportements de leadership, comme nous le verrons aux chapitres suivants.

En ce qui concerne les dons pratiqués envers l'organisation, qui sont racontés par 16 interviewés, nous avons distingué deux degrés différents : (a) les dons dit *coûteux* sont perçus comme tels, lorsque l'interviewé emploie un vocabulaire de dépense de soi, en temps et en énergie, pour l'organisation au sens large, ou un de ses projets ; (b) le don *risqué* concerne, comme son nom l'indique, des dons envers l'organisation dont l'issue est incertaine et risquée pour le donateur, ou qui sont en tout cas contraires à son intérêt immédiat.

21 interviewés racontent des expériences passées de don envers leurs membres. On retrouve ce degré élevé de don *risqué* pour les collaborateurs ou les membres de la communauté du leader au sens large : il peut être de nature oblatif. Le *don de convivialité* a lieu lorsqu'un leader aménage, alors

¹⁵³ Nous verrons plus loin que certaines personnes donnent peu de récits de dons passés, au profit d'une pratique actuelle de don. Il faut donc cumuler les deux dimensions pour avoir une vision complète du rôle de cette pratique de don.

que cela peut paraître non rentable ou non productif, des temps de convivialité ayant une forte valeur symbolique. Le *don de soutien*, assez fréquent (14 personnes sur 24) est délicat à analyser, car il est considéré comme normal pour un manager de soutenir ses collaborateurs. Pourtant, dans la manière de faire, l'engagement que le leader manifestera, à travers le langage verbal et non verbal, ou les moments choisis pour le faire, ce type de soutien sera perçu par les collaborateurs comme un don. Le *don d'une expertise personnelle* est également un type de don fréquemment cité, par 13 interviewés pour 35 références : il consiste à donner une expertise qui lui est propre, comme un savoir-faire particulier ou un réseau professionnel construit avec le temps. C'est à partir de ce sentiment de transmission libre d'une part de soi qu'il est vécu comme un don. Enfin, certains dons sont réalisés sur des registres personnels ou privés, lorsqu'il s'agit par exemple de soutenir un collaborateur dans une épreuve personnelle, de rendre des services à sa famille...

La catégorie des *dons reçus*, offerts par des *leaders donateurs inspirants*, est la catégorie la plus volumineuse : ces dons sont de la même nature que les dons offerts aux membres, catégorie définie précédemment, et ont particulièrement marqué le parcours de l'interviewé. Celui-ci se trouve être dans ce cas à la fois leader donateur et collaborateur donataire. On peut percevoir, à travers ces exemples, l'impact des actes de don réalisés par un leader. Une autre forme de don originale est apparue de manière inductive, que nous avons nommée *Don reçu ouvrant le processus de leadership* : il s'agit de dons offerts par les collaborateurs, notamment après une prise de poste du leader, et ayant pourtant permis à ce dernier d'ouvrir le processus et la relation de leadership.

Catégorie	Sous-catégorie	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Don hors travail		12	20	Engagement bénévole dans une association, un mouvement politique, une religion Propriétés : - consacrer du temps, de la connaissance, de l'énergie - association à but non lucratif culturelle, sportive, humanitaire, religieuse, politique Conditions d'existence : - avoir du temps à consacrer – l'expérience est suffisamment significative
Dons à l'organisation		16	46	Définition : sous-dimension contenant les catégories relatives aux dons passés, offerts par le leader à l'organisation
	Don coûteux à l'organisation	14	37	Définition : consiste à donner du temps et de l'énergie pour l'organisation, don revêtant une dimension de coût personnel Propriétés : - temps passé, dépassement de la norme, énergie, investissement Conditions d'existence : avoir pu constater un investissement dépassant la norme établie
	Don risqué à l'organisation	6	9	Définition : l'interviewé raconte une expérience de don envers l'organisation, comportant un risque

	n			pour lui, ayant atteint son but ou pas, mais l'ayant marqué. Propriétés : - coût avec incertitude sur le résultat - risque personnel, sur sa carrière, sur le résultat Conditions d'existence : confiance suffisante pour donner - conscience professionnelle
Dons aux membres de sa communauté		20	107	Définition : sous-dimension contenant toutes les catégories relatives aux dons passés, offerts aux membres de la communauté du leader
	Don de convivialité	5	5	Définition : consiste à permettre des échanges de don par la convivialité. ce type de don est effectué dans en dehors du cadre du contrat de travail. Propriétés : - fêtes, repas, pauses aménagées contre la productivité - don de temps ou d'informations - touche la vie privée - génère l'amitié Conditions d'existence : - relation de confiance - autorisation mutuelle à aller sur la sphère personnelle
	Don de soutien aux membres	14	34	Définition : souvenir d'un don de soutien et de service envers sa communauté ou ses collaborateurs individuellement, et ayant atteint son but Propriétés : - le contenu du don a nécessité un investissement personnel du leader dans le temps - il est perçu comme ayant de la valeur car il répond à un besoin personnel de chaque membre Conditions d'existence : soutien et service reconnus - le donateur perçoit qu'il a la liberté et la confiance suffisantes pour donner
	Don d'une expertise personnelle	13	35	Définition : souvenir d'un don d'une compétence ou d'un savoir construit par le donateur par son labeur, et ayant atteint son but Propriétés : - le contenu du don a nécessité un investissement dans le temps - il est perçu comme ayant de la valeur car il répond à un besoin de gestion Conditions d'existence : expertise reconnue - le donateur perçoit qu'il a la liberté et la confiance suffisantes pour donner
	Don dans la sphère personnelle	6	13	Définition : consiste à donner à un ou plusieurs membres sur des registres concernant pas le cadre du contrat de travail, mais sur la sphère personnelle. Propriétés : cadeau, service, soutien psychologique non lié à la tâche ou à la fonction Conditions d'existence : se trouver en situation de pouvoir donner librement, en dehors de la relation contractuelle de travail
	Don risqué aux membres	9	18	Définition : l'interviewé raconte une expérience de don envers les membres de sa communauté, comportant un risque pour lui, ayant atteint son but ou pas, mais l'ayant marqué. Propriétés : - type de don contraire à son intérêt direct ou au-delà de son contrat de travail - pour le bénéfice de ses membres, à caractère oblatif

				Conditions d'existence : - audace, non aversion au risque - liberté et contrôle suffisant de la situation pour s'engager
Dons reçus		21	77	Définition : sous-dimension contenant les catégories relatives aux dons passés, reçus par le leader et offerts par ses membres ou un leader marquant
	Don reçu ouvrant le processus de leadership	12	33	Définition : le processus de leadership démarre par la réception, par le leader, de dons offerts par la communauté ou les membres Propriétés : - dons offerts par les membres - reçus et reconnus comme tels Conditions d'existence : - capacité à recevoir du leader - confiance suffisante des membres pour donner
	Leader donateur inspirant	17	44	Définition : l'interviewé cite un leader qui l'a inspiré par sa pratique de don Propriétés : leader, manager, dirigeant ayant marqué son parcours, son identité - par des actes de don, de reconnaissance, de réciprocité Conditions d'existence : l'interviewé adopte tout ou partie de ce modèle, s'en inspire, au détriment d'autres modèles
TOTAL		24 entretiens	251 références	

Tableau 7-5 : Définition des catégories de la dimension "Pratique passée du don"

a) Répartition des catégories par entretien

Le Tableau 7-6 : Répartition des catégories "pratique passée du don" par entretien permet de mettre en relief la présence forte des dons réalisés envers les membres, surtout pour les interviewés de l'Entreprise Bêta. Cependant, ce type de don est pratiqué inégalement selon les personnes interviewées, comme le montrent les scores proches de 10 ou ceux proches de 0. Par ailleurs, les dons reçus, notamment ceux offerts par des « leaders inspirants » ou par des collaborateurs ouvrant la relation de leadership, sont deux fois plus importants dans l'Entreprise Bêta que la Banque Alpha : ce constat pourra nous permettre de mieux percevoir la différence de culture du leadership entre les deux cas. En revanche, les dons envers l'organisation sont légèrement plus importants chez Alpha que chez Bêta.

	A : Don hors travail	B : Dons à l'organisation	C : Dons à ses membres	D : Dons reçus	TOTAL / ENTRETIEN
Banque Alpha					
1 : Agnès Greffier	6	3	1	3	13
2 : Daniel Chambon	0	3	10	4	17
3 : David Renan	1	0	4	2	7
4 : Jacques Terry	0	1	0	0	1
5 : Jérôme Boutin	2	0	1	3	6
6 : Joséphine Boisneau	0	3	2	3	8
7 : Marie Golfier	3	3	7	2	15
8 : Marie Quaseneuve	0	4	7	2	13
9 : Pierre Usclé	1	4	9	1	15
10 : Stéphane Dupont	2	3	5	0	10
11 : Stéphane Espi	0	0	3	2	5
12 : Timothée Renau	0	2	1	1	4
Total Banque Alpha	15	26	50	23	114
Entreprise Bêta					
1 : Cécile Louzet	1	2	8	3	14
2 : Cédric manchon	0	0	4	0	4
3 : Christian Borgio	0	0	3	3	6
4 : Daniel Dupont	1	0	2	4	7
5 : Françoise Sapin	3	2	10	11	26
6 : Jean Portaret	0	0	2	5	7
7 : Mathias Levis	0	1	0	0	1
8 : Nicolas Dumont	1	3	0	9	13
9 : Serge Lafont	0	1	8	13	22
10 : Stéphane Iglésias	0	6	2	4	12
11 : Ulysse Duprès	0	5	10	2	17
12 : Véronique Dante	1	0	8	1	10
Total Entreprise Bêta	7	20	57	55	139
TOTAL / CATEGORIE	22	46	107	78	253

Tableau 7-6 : Répartition des catégories "pratique passée du don" par entretien

7.3.2 Présentation des résultats de la dimension « pratique passée du don »

a) Don et engagement en dehors du travail

Ces expériences de don de soi dans des activités extra-professionnelles ont un impact important sur les autres dimensions, comme nous le verrons plus loin. Les interviewés s'y réfèrent pour définir leur identité de leader. Agnès Greffier (Adjointe du DRH d'une filiale BA) a eu un engagement politique influençant la nature de son engagement en entreprise (voir chapitre 8). L'épouse de Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale) a un fort engagement dans l'éducation des milieux populaires ; partageant son engagement, cela modifie sa pratique de leader : *« Elle a eu la Légion d'Honneur, beaucoup de décorations ministérielles, même internationales et c'est quelque chose qu'on partage évidemment tous les deux. Le succès c'est le partage. Moi, par exemple, je suis le plus heureux des hommes chaque fois que je contribue à la montée en compétence de quelqu'un. Par le passé, je me*

contentais de ne le faire que vis-à-vis de mes collaborateurs ». Marie Golfier (directrice de zone en export finance, BA) a eu un engagement humanitaire à 22 ans, qui a orienté tout le reste de sa carrière et sa manière d'agir avec ses partenaires étrangers : « Du haut de mes 22 ans, il fallait essayer de se faire très discrète pour faire en sorte qu'ils disent des vraies choses, qu'ils soient pas à faire des messages un peu calqués. Et aujourd'hui, ça reste, quand même, beaucoup la clé de mes sujets de négociations ».

b) Don à l'organisation

i. Don coûteux envers l'organisation

Ces verbatims montrent que les interviewés ont beaucoup donné de leur temps et de leur énergie à l'organisation. Ce type de don s'incarne par une dépense d'énergie particulière ou un dépassement des horaires normaux de travail. Il faut se reporter à la dimension *perception de son engagement*, traitée au chapitre suivant, pour mieux saisir comment ce souvenir de ce coût est perçu et évalué, positivement ou négativement.

Jacques Terry (Directeur de projet BA) : « En gros, j'y arrive en y consacrant beaucoup de temps et l'essentiel de mon énergie et de mon intelligence ».

Joséphine Boisneau (directrice régionale, BA) :

« A certaines périodes, oui, il m'arrivait d'emmener du travail le samedi, dimanche. Mais comme, malheureusement, on n'a pas des outils qui nous permettent de bosser beaucoup à distance, on est amenés à revenir au bureau... Par exemple, le samedi de 14 à 19h, vous êtes tranquille ! ».

Nicolas Dumont (Chef de département délégué, EB) :

« Douze heures, pas tous les jours quand même ! Mais des gros horaires ! Et puis, ça avait quand même un avantage : dans la mesure où, après j'ai encadré des gens qui travaillaient en 3/8 : ça me permettait quand même de voir les gens ; je voyais au moins 2 cycles ».

Ulysse Duprès (Chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) : « J'ai fait beaucoup d'heures. D'ailleurs est-ce que c'est pas ça qui m'a coûté mon premier mariage, je peux me poser la question ? ».

ii. Don risqué à l'organisation

Par dévouement et sens de la responsabilité, ces interviewés prennent des risques pour l'organisation, en dépassant leur rôle. C'est un don dans la mesure où ils pourraient refuser de le faire, et où il nécessite un dépassement de soi, un coût et un risque.

Marie Quaseneuve (BA) s'était vue confier par un premier patron, de manière informelle, l'aide à la décision, pendant la crise. Le deuxième patron n'ayant pas saisi ce rôle informel, elle a continué à prendre des initiatives pour favoriser certaines décisions, qui dépassaient la compétence de son supérieur :

« Et, au bout d'un moment, je me dis : "On va dans le mur, il faut choisir à sa place." Je dis à mon correspondant à New-York :

"Il faut prendre la décision parce que, sinon, personne ne va le faire et il ne va pas le faire." ».

Cécile Louzet, alors jeune directrice (30 ans) d'un centre d'appel (EB), remplace au pied levé le directeur régional face à une grève violente :

« Et là, je me suis retrouvée face à, je ne sais pas, cent personnes honnêtement, dans une grande salle, 80%, même 90% de gars du technique et toute seule face à... Certains se sont dit : " C'est pas cool de la faire venir dans ce contexte-là". Et là, ça aussi (soupir), c'était un truc super marquant, pour moi »...

c) *Don aux membres de la communauté du leader*

i. *Don de convivialité*

Ce type d'actions, qui peut paraître banal dans une entreprise, est pourtant revendiqué par certains comme un don, dans la mesure où cela nécessite un investissement en temps et en finance de leur part. De plus, ce type d'action est relaté comme constitutif de leur identité : ils ont le souvenir de l'impact important que ce type d'initiative a eu dans leur service, mais aussi dans leur propre parcours. Stéphane Espi (Responsable d'un service informatique, BA) est aussi animateur d'une communauté d'informaticiens répartis à l'international. Constatant qu'il n'y avait que très peu de solidarité entre eux, il a organisé des temps festifs et conviviaux, des séminaires en dehors du temps de travail. Il constate que ces actions ont soudé la communauté.

Cécile Louzet, alors qu'elle était directrice d'un centre d'appel (EB), a investi du temps et de l'argent pour souder la communauté : « *Voilà, il y avait aussi pas mal de convivialité. Donc, moi de temps en temps, ça me coûtait trois fois rien, je payais un petit buffet, ou je ne sais pas, quelque chose comme ça, les gens amenaient des gâteaux, un truc assez du coup familial ; d'autant plus que c'était une demande d'une partie des salariés* ».

ii. *Don de soutien*

Ce type de don est particulièrement présent dans les récits, et, nous le verrons plus loin, est l'action la plus typique du leader, d'après la population témoin. C'est pourquoi nous leur donnons une large place dans le tableau qui suit. Il est acquis, en règle général, qu'un manager organise le travail, donne les moyens à ses collaborateurs de faire leur travail. Mais, d'après les récits, tous les managers ne le font pas, tandis que d'autres manifestent d'une manière forte un soutien et un accompagnement, nécessitant qu'ils prennent sur eux, qu'ils prennent sur leurs tâches et leur temps personnels, à tel point que cela est perçu comme un don.

Joséphine Boisneau, alors directrice commerciale (BA), soutenait ses commerciaux par une surcharge le Week-End : « *Moi, je disais : " Vous m'envoyez des trucs le vendredi soir, je les lirai le week-end."* ».

Marie Quaseneuve, alors qu'elle était adjointe dans une direction des risques (BA) : « *Déjà, dès qu'ils avaient besoin que je vienne leur expliquer, je venais leur expliquer. Donc c'est un gros investissement, d'accompagnement, c'est vraiment de l'accompagnement* ».

Pierre Usclé, alors qu'il était directeur de la clientèle professionnelle (BA), s'investit pour former ses commerciaux : « *Beaucoup d'investissement, beaucoup de présence etc. et beaucoup d'exemplarité. Je suis parti avec chaque conseiller pro voir les clients... Et après ça donnait envie, parce qu'après, ils y allaient tout seuls, après, il n'y avait plus besoin. Et ça c'est important* ».

Cécile Louzet, alors directrice d'un centre d'appel (EB) :

« "Ah, ben vous avez 5 minutes, je voudrais vous dire ça, etc." J'ai toujours pris ce temps-là. D'ailleurs maintenant c'est surtout la partie où il faudrait que je travaille parce que, parfois aussi optimiser mon temps mais, voilà c'est tous les jours : "Bonjour." Quelqu'un avait 5 minutes, je prenais cinq minutes pour l'écouter et les gens je les voyais tous les jours, j'étais disponible pour eux. Quand ils venaient me voir, j'ai toujours accordé, j'ai dit oui aux sollicitations. Voilà ».

Stéphane Iglésias, alors responsable d'un service informatique (EB) définissait son leadership par le don de soutien :
« c'est plutôt de l'informel, d'abord de l'écoute, écouter les gens, écouter leurs récriminations, essayer d'apporter, d'être en aide, en assistance de ces personnes, plutôt les piloter que les manager ».

Ulysse Duprès, alors manager d'une équipe d'agents, leur exprime son soutien en mettant lui-même la main à la pâte : « Il ne faut pas que les gens aient l'impression que le chef c'est juste un standardiste en fait ! "En fait, s'il a jamais le stylo à la main, parce que, dès que du boulot arrive, il le donne à quelqu'un !" Et ça, le fait de permettre aux gens de voir que je leur apportais quelque chose, les gros dossiers, préparation d'avenir, d'investissements, car c'est moi qui les rédigeais, ça a contribué à consolider cette crédibilité dans le poste et à asseoir naturellement le rôle que j'avais ».

Ce don de soutien assure le rôle du leader et conforte son identité.

iii. Don d'une expertise personnelle

Le don de temps, d'informations et de soutien prend une dimension supérieure en termes de coût et de risque, lorsque le leader donateur transmet un savoir qui lui est personnel, spécifique, original. Ce savoir ou savoir faire lui a nécessité un investissement personnel, un don de lui-même : personne ne le détient de la même manière. En le transmettant, c'est une part de lui-même qu'il donne, et une fois transmis, il a le sentiment que cela demeure comme un cadeau qui restera ; et le donataire le reconnaît bien. On retrouvera cette pratique de don d'une expertise personnelle dans la dimension *pratique actuelle de don*, lorsque plusieurs interviewés raconteront qu'ils donnent leur expertise pour accompagner la mobilité de leurs collaborateurs, et même d'anciens collaborateurs.

Daniel Chambon, durant la période où il était directeur commercial (BA) a dû créer une équipe en lui transmettant sa propre expertise :

« Alors sur ces personnes, on va dire que j'avais 90% qui n'avaient jamais fait d'entreprise avant. Il y avait beaucoup, beaucoup de formation, d'accompagnement qui était nécessaires au départ, moi je pense. Donc c'était un très, très fort investissement. C'est beaucoup de rendez-vous, beaucoup, voilà ! C'est montrer, énormément montrer, beaucoup de rendez-vous, faire des rendez-vous avec les chefs clientèle. Et, pour moi, ça a été une de mes plus belles fiertés ! Ils pouvaient quasiment travailler tout seuls ! rassurant ! Mais ça, ça demande un énorme investissement, un engagement ! ».

David Renan, alors qu'il prenait son poste de responsable d'un service informatique (BA), s'est trouvé en situation de transmettre un savoir acquis dans un autre cadre, et sans lien avec la tâche immédiate des collaborateurs :

« En fait, cette expérience, ils voulaient en discuter de mon expérience à côté. Je leur donnais des informations qui n'étaient pas en lien avec leur travail. A côté, je leur parlais de ma vie. Il y a des domaines où on fait des choses complètement différentes : il y avait un partage ».

Françoise Sapin (responsable RH, EB), a pris en charge sur son temps personnel un apprenti en cinquième année de Master, car c'était un besoin existentiel que de transmettre :

« Je me souviens de son mémoire, ça a été la Bérézina ! Parce qu'il était paumé ! Alors je structurais, je bossais le soir, en rentrant chez moi, je relisais. J'ai passé mes vacances de l'été sur son mémoire ! je l'ai engueulé mais, en

(rires) en disant : "Mais tu te fous de moi ! C'est pas admissible que tu m'envoies des trucs aussi mal foutus !" Enfin ça a été... ».

Serge Lafont a pris dans son premier poste la direction d'une agence d'exploitation (EB). Il a réussi à se faire accepter en transmettant son savoir :

« A l'époque, c'étaient des grandes campagnes où on installait des parafoudres, c'était rural. Et le fait de faire comprendre le phénomène physique qui se passait sur une ligne électrique... Le blanc-bec qui avait 24 ans, il était capable de faire comprendre à des agents qui étaient des pénibles et qui râlaient, qui disaient : "tout ça ne sert à rien, je ne comprends rien, je m'en fous !" Mais n'empêche, de leur expliquer comment ça fonctionnait, ça veut dire que tu t'intéressais à eux, tu essayais de les faire progresser ».

Au-delà d'un talent ou d'une performance, reconnus comme un antécédent à l'exercice du leadership, ce don d'une expertise professionnelle participe de la construction d'une relation de leadership à travers un engagement mutuel, scellé par ce don : les collaborateurs sont reconnaissants et découvrent l'identité du leader, qui se trouve conforté dans cette identité.

iv. Don dans la sphère personnelle

Alors que nous ne l'avions pas décelé dans la revue de littérature sur le leadership, une catégorie surprenante est apparue, surtout dans les récits des membres de l'Entreprise Bêta interviewés. Les anecdotes qui suivent valent d'être retranscrites intégralement.

Christian Borgio, alors responsable d'un service juridique (EB) reconnaît que, même si ce n'est pas son penchant naturel, il apprend à aimer ses collaborateurs, et même à trouver des solutions sur le registre privé :

« Il faut aimer ses collaborateurs. Oui. Après j'ai développé vraiment une empathie qui fait qu'on se téléphone toujours, quand je passe à Paris, on se voit avec mes anciens collaborateurs. On se tient tous au courant. Pour certains il y a eu certains événements familiaux difficiles aussi, on était très proches dans la relation. Ce que j'aime pas de prime abord : moi je considérais avant que la vie privée c'est la vie privée, la vie professionnelle c'est la vie professionnelle. Il ne faut pas tout mélanger. On se rencontre... quand les gens, spontanément, se confient. Il faut aussi être à l'écoute et ne pas dire : "C'est tes affaires, je ne veux pas le savoir." Il y avait, notamment le fiancé d'une fille qui était chez moi, qui était dans la police, je me souviens ; et qui n'arrivait pas à joindre les deux bouts financièrement. Je lui avais donné une avance : parce qu'il était gardien de la paix, il n'avait pas un salaire délirant. On s'était débrouillé pour arranger un peu financièrement la sauce ».

Françoise Sapin, qui était à l'époque responsable d'un service juridique RH, raconte « les yeux pétillants » comment elle a pris en charge une collaboratrice en grande détresse sociale. Là où beaucoup auraient réagi autrement, elle a réagi en donnant encore plus :

« Ça a été un travail de longue haleine ! C'est sur plusieurs années la synthèse que je te fais. Et celle qui était surendettée, ça a été une véritable catastrophe parce que, à un moment elle s'est foulée le petit doigt de la main gauche et elle était droitrière. Et là, j'ai eu un mois d'arrêt de travail. Et nous on était en pleine bourre : on rendait des trucs, c'était un paroxysme. Du coup j'étais en lien avec la médecine. Et le médecin m'a dit que c'était une pathologie. Et en fait, cette femme, elle allait se faire expulser de son logement. Et le médecin m'a dit : "Laissez-la se faire expulser. C'est le seul moyen de l'aider. Parce qu'il faut qu'elle prenne conscience de sa réalité." C'était un truc assez terrible, hein. Donc, je l'ai mise dans les pattes de l'assistante sociale. Et puis j'ai dealé avec la boîte pour qu'on lui prête un camion pour le déménagement, que ça ne lui coûte rien, j'ai dealé pour que le centre héberge dans le sous-sol tous ses meubles, que ça ne lui coûte rien. (rire) Et puis je l'ai reçue : c'était vraiment le paroxysme. On a eu une crise à un moment où elle me dit :

"Tu te fous de moi, j'en ai marre ! Je vais me mettre en arrêt de travail.

- Je m'en fous, je te colle un contrôle administratif !" Et puis là elle m'a regardée, j'ai eu le plus grand moment de solitude de ma carrière ! (rire). Elle m'a dit :

- "Je m'en fous, je serai chez moi !" (Rire). Je me suis retrouvée devant un truc ! Bon, voilà ! C'était, c'était un ange cette femme ! Elle était super sympa et tout. Bon, et là, du coup, on a monté des choses ensemble pour l'aider, de

manière discrète aussi. Et après, quand elle a réalisé, elle a été mûre pour entendre un certain nombre de choses, et elle m'a dit : "Je voudrais bouger." Très bien. Et là, du coup, j'ai mis tout en branle pour l'aider. C'était... ».

Serge Lafont a été marqué par son premier poste en tant que chef d'agence (EB), où il a dû prendre en charge des situations très particulières :

« Il y a deux mecs qui sont partis à la retraite, ils m'ont invité à leur pot de retraite ! Donc, ça faisait quasiment huit ans que j'étais parti du site. Tu vois, j'avais été important ! Le mec, le pur cégétiste, qui était un pur alcoolique avec qui... Qu'est-ce que j'ai fait ? Une fois sa femme m'a dit : "Je vais partir de la maison !" Donc je les ai pris, je suis resté jusqu'à minuit au bureau avec lui et sa femme pour lui faire comprendre qu'il fallait qu'il fasse quelque chose parce que sa femme allait partir, et lui, il commençait à avoir des discours suicidaires, des choses comme ça. Moi je ne pouvais pas partir ! J'étais au-delà de mon rôle de chef ! N'empêche que ce mec-là, quand je suis parti, ce mec-là il s'est fait soigner (il a continué après...). N'empêche, de me dire : "J'ai jamais eu un chef comme vous !" Et le gars, il avait 50 ans quand je suis parti, de me dire "J'ai jamais eu un chef comme vous !", la reconnaissance que je recherchais de mon père elle était là. Moi, j'avais gagné, j'étais content. je m'étais intéressé aux êtres humains ».

Ces actes de don, que certains auteurs appelleront des dons gratuits (voir première partie), ont pour intention de toucher la sphère de la socialité primaire (Caillé, 2000) qui échappe à la fonction, en référence à des valeurs de don, voire à des valeurs religieuses explicitées précédemment. Ils visent une reconnaissance mutuelle à un niveau plus intime et personnel. Ces actes semblent se suffire à eux-mêmes et ne sont pas évoqués comme ayant un objectif d'augmenter la performance de l'organisation ou de se faire valoir comme leader performant. Et pourtant, ces actes de don apparaissent : ils sont des traceurs de l'identité narrative.

v. Don risqué aux membres de sa communauté

Dans les récits, certains actes de don comportent une prise de risque relativement élevée. En effet, certains interviewés, soit 10 d'entre eux, ont été amenés à prendre sur eux dans la prise d'une décision pour le bien commun, à donner une information ou une expertise risquée, pour le bien de l'équipe, voire à se donner eux-mêmes en gage face à la hiérarchie pour protéger leur collaborateur.

David Renan (responsable d'un service informatique, BA), s'est opposé à une proposition faite par la hiérarchie, qui affrontait ses valeurs, réalisant en quelque sorte un don gratuit qui ne sera pas connu :

« Et sinon, petite anecdote mais on parlait d'augmentation et on m'a dit : " au fait, si tu veux avoir un peu pour toi, t'a qu'à donner un peu moins d'enveloppe qu'on t'a donnée pour tes collaborateurs, (on me donnait une enveloppe pour mes collaborateurs), si tu veux garder un peu pour toi, penses-y." J'ai fait : "C'est bon, j'ai rien entendu." (rire gêné). Tu vois, je trouve ça désolant. C'est pour dire, j'ai distribué toute l'enveloppe et je ne me suis rien gardé bien sûr. ça m'a écoeuré qu'un truc comme ça puisse être dit. Evidemment, je n'en ai pas parlé à mes collaborateurs, stratégiquement c'est mauvais de dire : "Tu vois, ton N+2, ton N+3... Ils s'en foutent de votre gueule !" C'est pas motiver vos collaborateurs ».

Marie Quaseneuve, lorsqu'elle était adjointe à un directeur des risques, prenait le risque de transmettre des informations précieuses :

« Moi je les tenais au courant des informations que j'avais, je leur disais quand c'était confidentiel, mais je ne leur cachais pas grand-chose en général, pas longtemps en tout cas. C'était un risque, mais en même temps, c'était difficile de les faire travailler sans leur dire pourquoi ».

Cécile Louzet, en arrivant pour prendre la direction d'un centre d'appel, était au courant que l'effectif passerait de 80 à 20 personnes en quelques années :

« J'ai des collègues dans la même situation qui m'ont dit : "Oh là, là, moi je ne dis rien ! Et puis après on verra bien le

jour où on est obligés". Et ça, pour le coup, en termes de valeurs, ça me gêne ! C'est-à-dire qu'objectivement, alors ça ne fait pas plaisir à entendre, mais encore une fois, je pense que c'était plus honnête et je me mettais un peu à leur place en disant, je préfère le savoir pour faire des choix personnels ».

Véronique Dante, lorsqu'elle était manager de proximité, a pris le risque de défendre la mutation d'une collaboratrice, annulée au dernier moment :

« Alors, ça, je me suis mise en colère, c'est dégueulasse parce qu'elle a noué des espoirs et tout ça. Et, en raison de l'âge, c'est juste inacceptable dans des boîtes telles que les nôtres ! C'est contraire à toutes les valeurs de l'entreprise. Du coup j'ai agité tout mon réseau. D'abord j'ai déboulé chez la directrice : on a agité le réseau. Et moi, je peux te dire qu'elle est partie là-bas ».

Cette prise de risque à travers le don peut avoir pour mobile la réussite du travail de l'équipe, comme dans le cas de Marie ou de Cécile. Mais dans le cas de David et de Véronique, ce don est fait contre une logique d'intérêt pour soi : en effet, David ne tire aucun avantage financier du fait de ne pas garder une partie de l'enveloppe pour lui, ni de reconnaissance de ses collaborateurs, puisqu'ils ne sont pas au courant, qui plus est, il se met en opposition avec sa hiérarchie. Françoise prend aussi le risque de la colère, pour défendre une collaboratrice qui ne lui apportera aucun retour à court ou moyen terme, parce qu'elle « aime les gens ».

d) Don reçu

i. Don reçu ouvrant le processus de leadership

Ces anecdotes sont racontées comme des réussites, ayant permis, en commençant par recevoir, d'emporter l'adhésion de leurs équipes. Elles ont en commun le fait que le leader accepte d'être dans une posture d'humilité et de dépendance vis-à-vis des dons faits par leurs collaborateurs. De plus, cela permet à ces derniers de se « libérer », ou d'accorder sa place au leader.

David Renan (Responsable d'un service informatique, BA) a pris son service en commençant par recevoir :

« Je me disais : "Tu écoutes, tu comprends, tu donnes pas ton point de vue." Et, pendant un certain temps, j'étais à prendre de l'information, c'était à comprendre avant de vouloir donner des solutions, donner des réponses. Et essayer de comprendre chaque personne et après essayer d'apporter... ma touche ».

Daniel Dupont (Chef de service délégué maintenance, EB) :

« Je suis rentré dans leur milieu. je les ai beaucoup questionnés sur leur métier, sur ce qu'ils faisaient, l'intérêt de ce qu'ils faisaient, pourquoi ils faisaient, comment ils faisaient. Encore une fois je suis reparti sur une démarche d'écoute, énormément d'écoute: "Quelles sont vos attentes ?" J'ai assez vite eu l'adhésion du groupe ».

Serge Lafont (DRH régional, EB) reconnaît qu'il a appris d'un collaborateur expérimenté les ficelles du métier, envers qui il est débiteur :

« A chaque fois, je lui posais la question : "Là, j'ai cette problématique, à votre avis, comment il faudrait que je fasse ?" Il me disait :

- "Si c'était moi, je ferais ça".

- Je lui disais "Merci".

- "Pourquoi vous me dites merci ? C'est vous le chef !

- J'ai beau être le chef, je vous ai posé une question, vous m'avez répondu, je vous dis merci."

C'était avoir de la considération pour les gens. On est dans une entreprise où les gens aiment avoir de la considération, être considérés, être utiles. Quand ils sont comme ça, ils se libèrent ».

D'après ces témoignages, le fait d'être capable de recevoir entre dans le processus de leadership. En effet, si le leader reconnaît qu'il a besoin des autres, et leur offre l'occasion de donner également, voire de commencer eux-mêmes à donner, cela leur procure de la considération, ils se sentent utiles et « se libèrent », comme dit Serge. Il est donc intéressant de constater que le leader n'est pas sa propre source, autarcique, qui ne fait que de donner de lui-même, sans rien recevoir.

ii. *Leader donateur inspirant*

Nous verrons plus loin que des leaders ont pu influencer les interviewés, sans que ceux-ci fassent mention explicitement de la capacité à donner manifestée par ces leaders. Alors qu'ici, c'est par leur comportement de don qu'ils marquent les esprits et la mémoire de leur collaborateur.

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA), a été fortement marqué par un dirigeant qui veillait à ce qu'il ne donne pas trop de son temps, peut-être contrairement à une logique utilitariste. En effet, ce leader le réprimande en apprenant qu'il travaille tard le soir, ou chez lui :

« C'est intolérable ! Vous ne savez pas bosser ! Vous croyez que c'est comme ça qu'on travaille ? Il y a des heures pour travailler, il y a des heures pour récupérer ! C'est fini : à fond quand vous êtes là, et plus du tout quand vous n'y êtes pas. Et vous allez durer. » Je vous assure que lui, il m'a inculqué ça ! ».

Marie (directrice financière d'une filiale pays, BA), a été marquée par un don fortement symbolique qu'un dirigeant a manifesté, en consacrant du temps à son équipe, alors qu'il était attendu en comité de direction :

« Traditionnellement en janvier, après le reporting, on souffle et on fait la galette des rois. Et du coup je lui ai dit : "Ben, tu ne veux pas venir à la galette des rois ?" Il m'a dit : "Si, si !" Il est venu, mais son assistante est venue le chercher trois fois, mais il est resté quand même avec nous. Il était dans notre bureau, il a discuté avec mes collaborateurs en mangeant la galette des rois, et je pense que, du coup, ce moment-là, après, mes collaborateurs, ils sont repartis reboostés pour un an... pour un an d'efforts. Oui parce que, quelque part, lui, ça lui a quand même un peu chamboulé son planning, et les gens, de s'apercevoir premièrement qu'il reconnaissait l'effort qu'ils avaient fourni, et deuxièmement que c'était un effort qui était anormal, par rapport à... même à leur salaire, à leur famille, ça demande aux gens des sacrifices sur la vie personnelle, ça les a complètement..., enfin, ça les a reboostés. »

Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) est également interpellé par un leader qui demande de limiter son engagement :

« C'est plutôt quelqu'un que j'ai admiré, qui avait beaucoup de charisme, qui était à la fois, très humain dans ses relations, attentif aux gens, la preuve ce que je viens de dire : il était attentif à ce que ses cadres n'en fassent pas trop au détriment de leur vie privée. Il avait une force de conviction. J'ai du mal à la caractériser.... Il a été nommé ailleurs et on était attristé par son départ. Il avait réellement incarné cette entité, qu'il avait créée ».

Ulysse Duprès, (chargé de mission, EB) a eu un directeur jouant le rôle de mentor, et qui l'a accompagné sur plusieurs postes :

« J'avais envie de lui ressembler. Il essayait de créer les conditions pour te rendre prolix dans... C'est génial comme truc !

- "En quoi je peux t'aider ? Qu'est-ce qui pourrait te faciliter la vie ?"

D'être en appui. Tu avais une problématique, il te répondait tout le temps. Il y avait un moment tu lui disais : "Je ne sais plus faire." Et là, il prenait le temps, avec toi, d'analyser où est-ce que tu devais aller... Je fais la même chose avec mes collaborateurs. Ne jamais dire non : il ne disait jamais non ».

Ulysse a bien compris cette capacité à donner du soutien chez ce leader qui joue pour lui un rôle de mentor. Marie est marquée par ce comportement d'un leader, qu'elle a relaté aussi bien durant l'entretien exploratoire que durant l'entretien biographique : il donne de son temps, qu'il soustrait au

temps qu'il devrait normalement consacrer à son rôle de dirigeant pour s'approcher des collaborateurs et reconnaître leur don exceptionnel. Ce don de temps, associé à la reconnaissance à un impact extraordinaire, car « *ils sont reboostés pour un an* ». Jérôme et Nicolas ont été surpris par le discours de leur leader, qui les incite à ne pas donner outre mesure, au risque de se perdre. Ils reçoivent ce message comme un don exemplaire : « don » parce qu'il cherche leur bien personnel quitte à diminuer la production du service, du moins à court terme, et « exemplaire » car ils revendiquent de reproduire ce type de comportement. Le témoignage de Nicolas est d'autant plus intéressant pour comprendre la figure du leader « donateur », qui inspire, crée et même incarne la communauté.

Conclusion de la dimension « pratique passée du don »

Le codage de ces catégories offre un résultat satisfaisant, dans la mesure où elles sont correctement représentées dans les entretiens et où elles offrent une vision assez précise de la pratique et de la logique du don chez les leaders [en développement]. Ceux-ci donnent à l'organisation, jusqu'à prendre des risques personnels, donnent pour les membres de leur communauté, selon différentes modalités de coût et de risque. De plus, ils reçoivent de la part de leaders donateurs inspirants, mais aussi de la part de leurs collaborateurs. Ces échanges de don, sont constitutifs d'une identité émergente de leader.

La confirmation de ces catégories de *pratiques passées du don* par la population de témoins sera faite au niveau de la dimension *pratique actuelle du don* (Cf. chapitre 9.1.3), puisque cette population ne distingue pas une pratique passée ou actuelle du don.

7.4 L'apprentissage du leadership

7.4.1 Définition des catégories

Conformément à la littérature sur le développement du leadership (voir chap. 1), le leadership s'acquiert à travers des expériences où le manager est mis en position d'exercer son leadership, et par l'observation d'autres *leaders* considérés comme *inspirants*. Nous avons tenu à maintenir cette catégorie, à côté de la catégorie *leader donateur inspirant*, par souci de rigueur puisqu'un leader peut être inspirant autrement que par un comportement de don. Par ailleurs, les contre-exemples de leaders, considérés comme non-inspirants, incitent le manager à choisir d'agir dans le sens contraire ; c'est en quelque sorte une affirmation par la négative d'un choix de leadership. Précisons ici que ces catégories ne sont pas confirmables par la population témoin, qui n'explique pas spontanément comment le leader concerné a appris à exercer le leadership.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Expériences de leadership	13	47	Définition : l'interviewé raconte les premières expériences professionnelles où il a appris à manager, à conduire une équipe, à exercer du leadership. Propriétés : situation de management hiérarchique ou fonctionnel - apprentissage, formation, expérimentations Conditions d'existence : avoir acquis une compétence suffisante pour être amené à conduire une équipe.
Leaders inspirants	14	25	Définition : consiste à intérioriser les attitudes et comportements propres au leadership, non liés explicitement au don, et apprises d'autres leaders. Propriétés : apprentissage, comportements reproduits, valeurs construites - leaders considérés comme modèles au moins sur certaines dimensions - absence apparente du don Conditions d'existence : avoir été en contact avec des leaders - avoir su identifier les comportements à reproduire ou à ne pas reproduire
Leaders non inspirants	14	36	Définition : l'interlocuteur cherche à se démarquer des comportements de leaders considérés comme non inspirants. Propriétés : - prise de conscience, étonnement Conditions d'Existence : capacité à identifier ce qu'est un leader inspirant ou un leader non inspirant. - capacité à identifier d'autres sources d'influence
TOTAL de la dimension	21	108	

Tableau 7-7: définition de la dimension "Apprentissage du leadership"

7.5.1 Présentation des résultats de la dimension « apprentissage du leadership »

a) Expériences de leadership

Les interviewés rendent compte des expériences marquantes, dans leur parcours, où ils estiment avoir appris un ou plusieurs aspects de l'exercice du leadership. Daniel Chambon (directeur départemental, BA) conçoit bien l'apprentissage du leadership et du management qu'il a pu faire à travers ses expériences : *« la somme des expériences positives, négatives, qui font... Et puis aussi...le benchmark de manager que tu as eu qui te font dire : " Tiens, c'est pas du tout comme ça que je conçois le management donc je vais essayer de faire telle chose comme ça ou alors au contraire, je prends ce qui est bon, j'essaie de prendre, etc." »*. Pour lui, l'essentiel de l'apprentissage passe par la relation, en essayant *« de comprendre quel est le mode de fonctionnement et de relation de la personne »*. C'est plus délicat dans un poste de directeur où *« pour la première fois, je suis seul ! »*. Pour Daniel Dupont (adjoint au chef de service maintenance, EB), c'est à l'Ecole Saint Cyr qu'il a expérimenté pour la première fois l'exercice du leadership, qui passe par la persuasion : *« il faut faire preuve de persuasion, en plus de l'étiquette de leader qui est collée d'office de par la fonction. Par contre les gars en face sont aussi chefs de section. Donc, je ne vais pas pouvoir leur raconter n'importe quoi »*.

Pour beaucoup, c'est le passage d'un rôle et d'une fonction d'expert à du management qui est le vrai cap à passer, comme pour Mathias Levis, (chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) : *« Je suis passé d'un rôle qui était vraiment expert, à un rôle de leader, à un rôle moins expert. Donc mon rôle a changé, il a évolué »*.

b) Leaders inspirants

Les verbatims encodés sont proches de ceux encodés pour la catégorie leader donateur inspirant, mis à part le fait qu'ils ne rendent pas compte explicitement d'un comportement de don. La place de la conviction, de l'engagement ou de la persuasion ressort comme un élément déterminant pour être considéré comme un *leader inspirant*. C'est le cas par exemple pour un leader ayant inspiré Christian Borgio (responsable juridique, EB) : *« Elle emportait la conviction car elle était très enthousiaste. Et c'était pas feint ! C'était quelque chose qui était sincère : elle était convaincue par ce qu'elle faisait. C'est hyper important ! »*. Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) a trouvé un modèle dans un leader qui avait du charisme, car il *« essayait de convaincre les gens par la démonstration »*.

Pour Jean Portaret (chef de service comptable, EB), un leader doit montrer sa fragilité : *« Je pense que, si tu veux, en termes de leadership, il était bon dans le sens où il était manager en laissant paraître ses fêlures. Ce qui n'empêche qu'il était bon professionnellement et qu'il pouvait être exigeant avec toi, mais il laissait un peu fêler l'armure. Tu voyais un petit peu dans son comportement personnel qu'il y avait une cohérence entre la personne et son*

discours professionnel. Mais malgré tout, il le laissait transparaître et ça c'est plutôt pas mal ! ».

c) *Leaders non inspirants*

Les exemples de leaders, considérés comme non inspirants par les interviewés, sont très instructifs, car ils montrent les comportements freinant l'exercice du leadership, et en creux, ceux qui au contraire sont de l'ordre du leadership.

On retrouve des comportements de « preneurs », ceux que Grant (2013) appelle les « takers », et qui de fait n'ont pas un comportement de donateurs. Comme nous pouvons le voir dans l'exemple de Cécile Louzet (responsable de pôle RH, EB), ceux-ci s'attribuent les idées des autres : *« elle avait pris mon idée en disant que c'était elle qui l'avait fait sans même me citer »* ou comme des anciens patrons de Cédric Manchon (chef de département, EB) : *« on était vraiment "kleenex" : on vous prend vos idées une fois et... »*. Ce type de comportement est, pour Stéphane Iglésias (chef de département IT, EB), associé au narcissisme : *« Bon, il était un peu égocentrique, et même narcissique. Si tu veux ça m'a marqué dans le sens où je me suis promis de ne jamais être comme lui, de jamais devenir quelqu'un comme lui »*.

Certains leaders vont étouffer l'engagement de leurs collaborateurs, par un contrôle excessif, comme le manager de Daniel Chambon (directeur départemental, BA), *« qui voulait tout contrôler : il revoyait tous les mots »*. Ce type de comportement donne au contraire à Stéphane Iglésias (chef de département IT, EB) *« une forte volonté d'agir sur la délégation, une certitude que le contrôle ne se fait pas par un contrôle systématique »*.

D'autres interviewés vont déplorer le manque de disponibilité et de soutien de leur manager, ce qui montre, en creux, l'importance du don de soutien. C'est le cas de l'ancien patron de Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) : *« à l'époque, il fallait prendre rendez-vous avec son assistante : quelqu'un de peu ouvert, un manager peu ouvert à la discussion, pas très proche de ses équipes »*. Pour Serge Lafont (DRH régional, EB), l'absence de réciprocité est un frein à l'engagement des équipes : *« c'est une des problématiques que je reproche à mon chef : je lui pose une question, il ne me répond jamais. Par contre quand, lui, il me pose une question, il faut que je lui réponde dans l'heure. N'empêche que, quand tu fais ça avec tes équipes... »*.

La manipulation peut être un comportement néfaste, et pourtant actif chez certains leaders qui veulent tirer leur épingle du jeu, comme l'évoque Joséphine Boisneau (directrice régionale, BA) :

« J'ai découvert à cette époque-là à quel point ils pouvaient être manipulateurs entre eux et à l'écart de leur chef. Manipulateur, dans le discours, et dans le comportement, où on dit devant le patron : "Oui, oui, on va faire ça, etc." Et, dès qu'on est sorti : " Vous venez tous dans mon bureau, non, non, on lui a dit ça, mais il est hors de question

qu'on fasse comme ça ! ", tout ce côté-là, où je dirais, on orientait le comité de direction sur une mauvaise proposition pour revenir en arrière en disant : " Moi , je suis le sauveur, j'ai trouvé la bonne solution." ».

Enfin, le manque d'engagement et de conviction est rédhibitoire pour devenir leader, comme par exemple pour Daniel Chambon, ou pour Christian Borgio (responsable juridique, EB) :

« Moi, j'avais un manager qui était très fort en communication, en conviction pour apporter un élan à un moment, qui était très, très doué. Il était brillant en expression. Mais après, le problème par rapport à la conviction, c'est que, il pouvait être convaincu, mais, quand on le connaissait un peu plus, on savait qu'il était pas forcément convaincu, qu'il pouvait changer d'avis en fonction de ses centres d'intérêt. Donc ça c'était après. L'adhésion était quand même moins forte. Il faisait un beau topo mais demain il allait dire le contraire ».

Cet exemple est intéressant car il montre que le charisme, au sens de la capacité à communiquer avec enthousiasme, ne suffit pas pour exercer du leadership, quand on s'aperçoit qu'au fond, le contenu de la conviction est creux, que le leader n'y croit pas, qu'il ne l'incarne pas. *« Il faut, à un moment, être convaincu par ce qu'on fait. Parce que les gens décrochent après ! Si on raconte des bobards tout le temps... Une fois ça va, mais après c'est terminé ! ».*

Tous ces exemples par la négative renforcent notre constat sur ce qu'on attend d'un leader : une capacité à donner du soutien et à se donner pour une conviction qu'il incarne authentiquement.

Conclusion de la dimension « apprentissage du leadership »

En cohérence avec la littérature, le leadership s'apprend surtout via la mise en situation de conduite d'une équipe, plus que dans un rôle d'expertise. Il faut en effet, dans ce type de situation, faire preuve de conviction, d'engagement, *« il faut y croire »*. Ces expériences sont mêlées avec les pratiques de don en tant que leader (Cf. section précédente). Mais ce qui ressort de manière spécifique est le rôle prépondérant que jouent les leaders que nous avons appelés « inspirants », notamment ceux qui manifestent le leadership par le don (Cf. section précédente) : ils sont une référence pour le leader [en développement], même longtemps après. En revanche, les comportements des leaders dits « non inspirants » sont pointés du doigt comme le contraire de ce que veut faire celui qui explicite son identité de leader ; ils participent malgré tout à l'apprentissage du leadership, même par la négative.

Conclusion du septième chapitre

Ce chapitre a permis d'éclairer les différentes dimensions, à l'œuvre dans l'apprentissage d'un rôle de leader et dans le développement de son identité. Différents antécédents personnels à l'engagement ont été mis en avant, de manière inductive. Nous avons vu aussi que l'engagement se manifestait dans un contexte favorable ou défavorable : dans les deux cas, c'est le leader qui choisit librement de s'engager, même s'il n'est pas en accord avec les pratiques de gestion des RH et du leadership. L'engagement et sa manifestation dans le don sont donc un fruit de la liberté personnelle du leader, plus ou moins contrainte par le contexte. Cette dimension valide et affine la proposition 2 sur la stimulation du *contexte d'engagement* (Cf. Chapitre 3).

Ainsi, le don va s'exprimer envers l'organisation, ou envers les collaborateurs ; ce don passera presque toujours par une dépense du principal bien du leader, à savoir son temps, pour s'incarner dans des logiques de convivialité pour « faire communauté », de soutien, ou de transmission de son expertise. La *pratique passée du don*, participe à l'apprentissage du leadership, validant ainsi les propositions 1a lorsque cette pratique de don a marqué la mémoire du leader, et 1b lorsque l'observation d'un autre leader donateur a inspiré l'interviewé. Cette dimension valide et affine les propositions 3b sur le don de soutien, ainsi que les propositions 4a et 4b sur le don risqué envers l'organisation ou la communauté. Mais, au-delà de cette pratique de don dans le cadre de la relation d'emploi, déjà significative, l'identité de leader va aussi se construire à travers des actes, certes ponctuels, mais hautement coûteux et symboliques, voire risqués, au service d'une cause, d'une éthique personnelle, d'une recherche du bien des collaborateurs.

Ces pratiques de don, la prise en compte du contexte, les responsabilités confiées, l'observation des autres leaders, tout cela va permettre au leader de se développer, en lien avec ses caractéristiques personnelles, son histoire et son identité.

Le chapitre suivant mettra en exergue la manière de percevoir et d'intérioriser ces expériences de don et de leadership, et quelles en sont les conséquences.

Chapitre 8

Analyse par catégories (2) : intérieurisation, perception et projet du leader

Résumé du huitième chapitre

Ce chapitre approfondit trois dimensions relatives à l'intériorité du leader, à savoir une *intérieurisation du leadership*, une *perception de son engagement*, et l'explicitation d'un *projet à visée commune* ; ce projet est le fruit de son identité et de son engagement et a pour but d'entraîner les autres à sa suite.

La dimension de l'*intérieurisation du leadership* confirme la proposition théorique 7 (Cf. chapitre 3) et se définit notamment relativement à l'engagement et au don. Les partages sur le défaut personnel de leadership expriment en creux ce que devrait faire un leader, en s'engageant dans le soutien de ses collaborateurs. En fonction de ces représentations, les interviewés expriment spontanément comment ils se perçoivent. Enfin, l'identification au leader prend la forme d'une vocation, tout au moins d'une volonté ancienne ou ancrée de conduire un groupe humain.

A travers ces récits, les interviewés explicitent leur *perception de leur propre engagement* : il peut être faible, démesuré ou équilibré. Ainsi, ils ont pu se trouver fortement désengagés en raison d'un contexte défavorable ou d'une perte de sens de leur engagement. Au contraire, beaucoup d'entre eux soit 15 interviewés, ont pu se trouver tellement investis dans leur travail, jusqu'à perdre toute notion d'équilibre personnel, en raison d'une difficulté à se couper de l'activité, de conflits relationnels ou d'un supérieur manipulateur, mais en aucun cas à cause d'actes de don envers les membres de la communauté. Toutefois la majorité, soit 17 personnes, font état de situations d'engagement perçu comme positif ou équilibré. Cet engagement en tant que leader prend souvent la forme explicite d'un *don de soi*.

Les récits donnent une place importante à la dimension *projet à visée commune*, qui est à la fois un prolongement et une source de l'identité du leader ; ce projet est le cœur de son engagement qui se manifeste par le don (Cf. chapitre suivant). Ce projet se situe à un niveau personnel et existentiel, à un niveau communautaire, le leader visant à construire une communauté de travail ; enfin, à un niveau organisationnel et stratégique. De manière transverse à tous ces niveaux, le leader a aussi une visée éthique très forte. Cette dimension confirme et étaye la proposition théorique 3a relative au don de la vision.

Introduction au huitième chapitre

« Le rôle du leader est de donner un peu de sa personne »
(Nicolas Dumont, chef de département délégué, EB).

Nous avons exposé au chapitre précédent les antécédents, le contexte d'engagement et les expériences, notamment de don, participant au développement d'une identité de leader. Ce chapitre a pour objectif de parcourir les dimensions qui explicitent l'intériorité du leader. La section 1 présentera comment un leader [en développement] *intériorise son leadership*, à partir de *représentations du leadership* ou d'une *perception de son propre leadership* ; cette perception pouvant se faire aussi à partir d'une relecture d'un *défaut personnel de leadership* dans une situation ou période donnée, ou d'une *vocation de leader*, déjà ancienne ou ancrée.

La section 2 présentera la *perception de son engagement*, qu'il partage à travers l'entretien, en guise de bilan de son engagement : ainsi l'interviewé a pu être *désengagé*, engagé de manière *équilibrée* ou encore *surinvesti*.

La section 3 présentera la dimension du *projet à visée commune* qui est, pourrait-on dire, à la fois une synthèse de cette *intériorisation de son leadership* et de son *engagement* et une projection du leader : ce projet exprime l'identité, la liberté du leader qui veut entraîner les autres à sa suite, autour d'un projet qui le dépasse lui-même. Ce projet peut viser la *construction de la communauté, l'éthique, l'organisation et la stratégie*, ou peut avoir une visée *existentielle*.

8.1 L'intériorisation du leadership

La dimension *intériorisation du leadership* représente la réponse immédiate à la question générale que nous avons posée aux personnes interviewées, à savoir comment ils définissaient leur identité de leader. Cette dimension expose un discours sur le leadership en général, et leur manière particulière de l'exercer, ou d'intérioriser cette notion.

8.1.1 Définition des catégories

En racontant leur parcours, la moitié des interviewés ont relevé des situations où ils pensent avoir fait preuve d'un *défaut personnel de leadership*, ou d'avoir manqué de leadership ; ils peuvent aussi estimer manquer d'une des compétences ou des qualités du leader. Ce constat d'un défaut ou d'un manque entre dans l'intériorisation de leur identité de leader. De manière logique, 20 personnes, soit la quasi-totalité des interviewés, partagent l'idée qu'ils se font de leur leadership : la catégorie *perception de son propre leadership* est une des catégories les plus présentes dans l'ensemble du corpus. Cette perception se fait en fonction de représentations, de modèles ou de schémas sur le leadership, conformément à la littérature sur le développement du leadership. Enfin, 16 personnes considèrent être appelées à exercer le leadership, ou avoir une vocation ou une mission personnelle de leader.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Défaut personnel de leadership	12	58	Définition : à partir d'une conception personnelle du leadership, l'interviewé a conscience d'un manque de leadership, ou d'avoir eu un défaut de leadership dans une situation donnée, nécessitant de progresser ou d'apprendre Propriétés : - prise de conscience - perception négative Conditions d'existence : introspection, comparaison avec un idéaltype du leadership
Perception de son propre leadership	20	102	Définition : Explicitation de la perception de son propre leadership Propriétés : contient des qualificatifs sur sa manière propre d'exercer le leadership Conditions d'existence : - capacité de métacognition et d'introspection - capacité minimale à conceptualiser le leadership
Représentations du leadership	20	74	Définition : conception du leadership assumée comme personnelle Propriétés : éléments de conception, qualificatifs de ce que devrait être un leader Conditions d'existence : maturité suffisante dans la réflexion sur le leadership

Vocation de leader	16	36	Définition : capacité à reconnaître et à expliciter une mission personnelle de leader Propriétés : - explicitation d'un engagement pour une cause - sentiment d'être investi d'une mission, récemment ou depuis longtemps Conditions d'existence : - intériorisation de ses expériences, - capacité à s'identifier à un leader
TOTAL de la dimension	24	270	

Tableau 8-1 : définition des catégories de la dimension "Intériorisation du leadership"

a) Répartition des catégories par entretien

Le Tableau 8-2 ci-dessous permet de visualiser la répartition de ces catégories en fonction des entretiens.

	A : Défaut personnel de leadership	B : Perception de son propre leadership	C : Représentations du leadership	D : Vocation de leader	TOTAL / ENTRETIEN
Banque Alpha					
1 : Agnès Greffier	0	2	0	6	8
2 : Daniel Chambon	0	1	6	1	8
3 : David Renan	0	5	3	1	9
4 : Jacques Terry	13	0	5	0	18
5 : Jérôme Boutin	0	0	1	4	5
6 : Joséphine Boisseau	0	3	6	0	9
7 : Marie Golfier	3	4	2	2	11
8 : Marie Quaseneuve	0	1	2	1	4
9 : Pierre Usclé	0	2	6	5	13
10 : Stéphane Dupont	8	8	2	1	19
11 : Stéphane Espi	0	7	0	3	10
12 : Timothée Renau	5	3	0	0	8
Total Banque Alpha	29	36	33	24	122
Entreprise Bêta					
1 : Cécile Louzet	0	7	1	1	9
2 : Cédric manchon	1	12	3	0	16
3 : Christian Borgio	2	2	1	0	5
4 : Daniel Dupont	0	6	6	1	13
5 : Françoise Sapin	4	0	0	0	4
6 : Jean Portaret	0	0	3	1	4
7 : Mathias Levis	8	9	1	0	18
8 : Nicolas Dumont	3	9	2	0	14
9 : Serge Lafont	3	7	2	5	17
10 : Stéphane Iglésias	4	1	3	1	9
11 : Ulysse Duprès	4	3	14	0	21
12 : Véronique Dante	0	10	5	3	18
Total Entreprise Bêta	29	66	41	12	148
TOTAL / CATEGORIE	58	102	74	36	270

Tableau 8-2 : Matrice de croisement entretiens / catégories de l'intériorisation du leadership

Le défaut personnel de leadership est constaté par beaucoup d'interviewés de l'Entreprise Bêta, tandis que dans la Banque Alpha, peu

d'entre eux font ce constat, mise à part Jacques Terry. La perception du leadership est plus clairement énoncée par les membres de l'Entreprise Bêta : ceci peut s'expliquer par le fait que la plupart de ces entretiens ont été réalisés après ceux de l'Entreprise Bêta, le chercheur ayant été plus ciblé dans ses questions sur l'identité de leader. En revanche, les membres de la Banque Alpha interviewés semblent s'être posé plus souvent la question d'une vocation de leader.

8.1.2 Présentation des résultats de la dimension « intériorisation du leadership »

a) Le défaut personnel de leadership

Jacques Terry (Directeur de projet, BA) donne 13 références d'une prise de conscience de ce défaut de leadership ; il est intéressant de voir qu'il fait en même temps le lien entre le manque de soutien de sa part et le manque d'engagement de ses équipes :

Jacques Terry (Directeur de projet BA) :

« J'ai beaucoup appuyé mon côté déléгатif où je ne m'expose pas et aujourd'hui j'ai des problèmes très concrets : ça a grillé un certain nombre de mes cartes au sein de l'organisation... Comme je suis assez dans la conviction et ce truc-là, j'ai toujours pensé que j'étais bon, mais probablement je me suis aperçu que peut-être pas tout à fait assez. (...)

J'ai été beaucoup en deuxième rideau en laissant une personne aller s'exposer toute seule avec son client. Là, d'ailleurs, je pense que j'ai fait une erreur. J'ai fait une erreur parce que, d'abord, si j'avais été voir le client, j'aurais un peu travaillé cette case-là, et parce que je pense que... le soutien hiérarchique, les gens en avaient besoin. Et moi le soutien hiérarchique, vraiment, ce qu'on appelle en anglais le "shelter", c'est vraiment la protection, la coquille, le bouclier... Et je pense que, être capable de le faire, ça aurait participé de leur engagement. Bon ben oui, clairement manque de soutien. Mon ambition elle est pourtant plus grande. Elle est d'avoir, structurellement, un système d'engagement, faire ce que je disais tout à l'heure, que les choses soient structurelles et continues. Et ça je sais que j'ai jamais réussi à le faire ».

Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) se sent naturellement mieux dans un rôle d'adjoint : *« mais bon, j'ai envie de progresser pour être un peu plus leader, plus stratège, plus leader. Maintenant c'est pas facile quand on n'est pas, soi-même, en position de leader »*. Ulysse Duprès (Chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) se pose la question : *« moi, je ne suis pas forcément un grand leader parce que, je ne saurais pas dire si le leader peut être un bon communicant ou pas. Mais, en tout cas, au niveau de la communication, je sais que c'est un truc qui pêche un peu »*.

Stéphane Iglésias (chef de département IT, EB) ne s'est pas suffisamment affirmé : *« et j'ai très mal géré cette situation en fait : je me suis laissé embarquer dans le délire des uns et des autres, sans vraiment trancher, et du jour où j'ai voulu trancher, c'était trop tard. Donc, effectivement, on apprend de ses erreurs »*.

Ces aveux, ces constats d'un défaut de leadership entrent dans le processus d'identification du leader.

b) Représentations du leadership

Les représentations sur le concept, la fonction ou l'exercice du leadership font référence à des schémas mentaux plus ou moins aboutis (Cf. chapitre 1). La participation aux séminaires de développement du leadership a activé, et même modifié, ces représentations (voir chapitre 5) ; en effet, la dimension psychologique et interpersonnelle a été accentuée, compte tenu des exercices réalisés. Toutefois, la référence à l'engagement et au don n'est pas issue de ces séminaires : leur présence dans les récits est donc d'autant plus significative. C'est le cas, par exemple, pour Daniel et Pierre, qui définissent clairement leur rôle de manager et l'exercice du leadership en référence à un engagement, qui se veut communicatif et exemplaire. L'exemplarité nécessite de se sentir concerné par l'activité, de s'y engager personnellement, de ne pas être « *comptable de son temps* ». Le leader aura réussi sa mission lorsque les collaborateurs manifesteront une « *confiance mutuelle et un engagement* ». Pour Daniel, il doit nécessairement y avoir une relation de don entre leader et collaborateur. Pour Nicolas, le rôle du leader est « *de donner un peu de sa personne* », de telle sorte à « *emmener les gens* ».

Daniel Chambon (directeur départemental, BA) :

« En tant que manager, on veut savoir où aller. Et ça c'est au manager, à la hiérarchie de te le donner. Et si tu donnes, normalement tu dois pouvoir recevoir. Ou du moins tu auras donné et si tu reçois pas, si la personne en face de toi veut pas, tu pourras dire : "Écoute, moi je me suis engagé." En terme managérial, moi, il y a deux choses qui me semblent importantes, c'est l'engagement et l'exemplarité.

Il faut quand même que tu montres... que tu dises : "Voilà comment on fait." C'est pas uniquement : "Je m'engage donc je te dis comment il faut faire", c'est : "Je m'engage, je te montre comment il faut faire, je suis exemplaire : si je te dis qu'il ne faut pas faire comme ça, moi-même je ne le fais pas." ».

Pierre Usclé (directeur départemental, BA) :

« Après, mon idée, c'était plutôt de dire : "un manager, s'il a réussi, c'est lorsqu'il a sa propre équipe façonnée un peu à sa stratégie, à son image un petit peu aussi, et qu'elle puisse, cette équipe-là, être totalement autonome pour la gestion du quotidien." Lorsqu'on a des collaborateurs qui n'ont pas peur de se mettre en échec, de prendre des risques, qu'il y a une confiance mutuelle, qu'il y a une envie aussi et un engagement. Et lorsqu'on a ça, je dirais, au quotidien, ça veut dire qu'on a réussi son management.

Justement, l'engagement c'est ne pas être trop comptable de son temps sur ce qu'on te demande, sur une action, et surtout pouvoir être fier du travail que tu fais, que tu réalises et que tu fais savoir, c'est ça l'engagement. C'est pas de ne pas analyser, de se détacher de tout, et de ne pas se sentir concerné lorsqu'il y a des difficultés. Ou alors s'il y a des réussites. C'est pareil, la réussite, elle est importante, il faut savoir aussi la savourer ».

Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) :

« Le rôle du leader est de donner un peu de sa personne... Je pense qu'il n'y a rien de pire qu'un chef, un manager, un leader qui impose des choses, mais qui... ne montre pas qu'il y croit complètement... Il faut dire les choses mais il faut montrer qu'on s'implique complètement dans le sujet et qu'on y croit et comme ça, je pense, ça emmène un peu les gens ! ».

Pour nombre d'interviewés, comme Jacques, Ulysse ou Christian, le leadership est distinct de l'autorité fonctionnelle ou hiérarchique, et même de l'expertise. C'est le cas aussi de David, pour qui le leader doit être attentif à la dimension humaine : il oppose sa représentation du leadership basée sur « *l'humain et une orientation* » à celle de la banque, basée sur la compétence. Par ailleurs, il considère qu'il doit être attentif à ce que ses collaborateurs

n'empiètent pas trop sur leur vie privée : pour ce faire, il doit les accompagner.

David Renan (responsable d'un service informatique, BA) :

« C'est un côté, oui, plus leadership, humain avec une orientation, tandis que le management comme je le vois ici, on se repose plutôt sur des gens compétents... »

C'est pas moi qui fais le boulot : c'est eux qui font le boulot. Ils ont besoin d'un soutien, c'est mon rôle. Je suis là pour les accompagner, répondre à leurs interrogations, taper du poing sur la table s'il faut. mais c'est eux qui font le boulot. C'est pas moi qui ai besoin de partir, en général à 23 h. Hier, il y en a qui sont partis à 21h30 parce qu'il voulaient finir les bons, machins et tout. Ils préfèrent prendre maintenant et partir en week-end tranquille. Donc, moi j'essaie d'éviter à ce que, eux, partent tard. Et si c'est pour des raisons perso et qu'ils se sont organisés, c'est pas vraiment moi, c'est plus eux qui prennent sur leur temps que moi. Je fais en sorte qu'ils aient une vie de famille correcte mais c'est eux qui font le boulot. Donc moi, une équipe qui est solide, que j'accompagne, je suis là pour ça ».

Joséphine, qui dans son récit, critique les managers qui « se haussent du col », considère que les vrais leaders doivent « aimer les gens ». Cette conception est citée mot pour mot par 6 interviewés, comme par Jérôme Boutin : *« Mais, il faut aimer les gens. Si à la base, vous n'aimez pas les gens, vous ne pouvez rien faire. Moi, je crois que j'aime les gens. On disait tout à l'heure : "qu'est-ce qu'il faut ?" Il faut les aimer ! Ça ne veut pas dire qu'on est béat... »*. Cette conception explique le fait que, pour Joséphine, ces « vrais leaders » quittent l'organisation, car celle-ci n'encourage pas un comportement altruiste. Pour Marie, le don de temps et de conseil pour des anciens collaborateurs, en dehors du temps de travail, fait partie de sa mission.

Joséphine Boisneau (directrice régionale, BA) considère qu'il relève de la mission du manager d'aimer les gens :

« Je trouve que les vrais leaders, très souvent, ils ont du mal à rester dans des entreprises comme les nôtres, des grandes entreprises très structurées. Il y en a quelques-uns. Mais les vrais leaders, ils partent. »

Je pense qu'il faut savoir un minimum apprécier les relations avec les gens, pour faire ce job. Moi, je le dis d'ailleurs aux équipes : " Si vous n'aimez pas les gens, si rencontrer les gens ça vous emm..., il ne faut plus faire ce métier ! Parce que vous allez être malheureux toute votre vie ". Et le métier de manager, c'est un peu aussi ça. Il faut avoir un minimum d'envie de discuter avec les gens, s'intéresser à eux... ».

Marie Quaseneuve (directrice financière d'une filiale pays, BA) consacre du temps à la mobilité de ses anciens collaborateurs, et justifie ces actes en référence à une mission du manager/leader :

« C'est à côté du job. Après, c'est toujours pareil, c'est quand même dans la logique du truc de dire : "Il y a une communauté de managers et, finalement c'est plus parce qu'on n'est plus un manager direct qu'on n'est pas là pour... Même dans la logique du Groupe ! On a un rôle vis-à-vis des gens. Moi je le fais, ça me semble toujours dans mon rôle, même si je ne suis plus leur manager, c'est des gens à un moment donné... Donc c'est un gros investissement, d'accompagnement, c'est vraiment de l'accompagnement ».

Ces représentations, qui intègrent la notion d'engagement et de don, nous le verrons plus loin à travers l'analyse de la structure des récits, sont le fruit d'une intériorisation des expériences de don et d'engagement.

c) Perception de son propre leadership

Cette catégorie, qui est également de l'ordre de la perception de soi, définit de manière générale le style de leadership, les traits caractéristiques du leadership de l'interviewé, comme dans les exemples qui suivent.

Stéphane définit son leadership par une prise de risque à partir de sa vision.
Cédric, qui est en fin de carrière, a une identité bien affirmée.

Stéphane Dupont (responsable des opérations, BA) :

« J'ai développé mes capacités de manager et de leader sur le terrain, basées sur "dégager une vision et essayer de la mettre en œuvre par des actions concrètes". C'est aussi la capacité à identifier et visualiser là où on doit aller, à le mettre en œuvre et, aussi à prendre des risques, aller aussi physiquement...prendre des risques et aller auprès des équipes, ne pas déléguer..., peut-être pas assez déléguer d'ailleurs..., mais d'avoir une implication personnelle dans les dossiers et en ayant la capacité à prendre des décisions ».

Cédric Manchon (chef de département, EB) :

« Qu'est-ce qu'on peut en tirer de ça pour le leadership? L'image du père adorable, gentil : donc l'image du père joue beaucoup sur la manière dont on mène le leadership, je crois. Donc j'ai un peu pris sa culture de quelqu'un de doux, de bon. Voilà ».

Sa fille a voulu que la famille accueille l'été des jeunes en difficultés ; il fait un lien direct avec son leadership :

« Et je fais la même chose, je suis très mère poule dans mon management. Je fais tout à fait la même chose avec mes chefs de projet. Je les écoute beaucoup et je fais vraiment très attention à ce qu'ils soient très heureux dans l'exercice de leur métier. Et donc j'arbitre pour qu'ils s'épanouissent d'abord avant de gérer par la contrainte. Je ne gère pas du tout par la terreur !

(...) Mon leadership il est fondé, premièrement sur ma compétence, deuxièmement sur mon dynamisme par rapport à mes valeurs, les leviers sont là et sur la qualité relationnelle, l'écoute de l'individu. Et ça, les échecs m'ont ramené vers ce que je suis, vers mon identité. Et mon identité était plus forte que ma carrière. Je n'ai pas changé. Finalement les gens ne changent pas tant que ça ».

Il ressort de cette analyse que certains interviewés définissent leur leadership en référence à un schéma mental, une représentation théorique du leadership, tandis que d'autres se réfèrent plus explicitement à leur histoire ou à leurs valeurs. Dans ces derniers cas le vocabulaire identitaire est plus marqué et plus spécifique.

d) La vocation de leader

La plupart des interviewés, soit 20 sur 24, se posent la question, dans leur récit, d'où leur vient ce désir, cette volonté d'être manager et d'exercer du leadership. Pour certains, comme Agnès, Jérôme, ou Serge, le désir de commander, d'entraîner un groupe humain, est très ancien. Pour Jérôme, cela prend la forme d'un destin : « Je pense, avec le recul qu'il n'y avait rien de hasard, il n'y avait pas de hasard, c'est un destin ».

Agnès Greffier (adjointe du DRH de la filiale, BA) :

« Le management m'intéresse depuis tout le temps. Je voulais savoir si j'étais capable de faire adhérer une équipe. Quand tu vois les objectifs commerciaux, moi, j'adore ça. J'aime, en fait, les dépassements et je voyais déjà des gens qui n'étaient pas investis de la même façon ».

Serge Lafont (DRH régional, EB), au sortir de ses études d'ingénieur, prend la direction d'une agence de production :

« Je recherchais plutôt le côté managérial, le côté terrain, le côté pas nécessairement scientifique pur, mais management des hommes. Ce qui m'intéressait, c'était d'entraîner sur un projet. je voulais commander. Déjà... Et je pense depuis tout petit ! Pour moi, le chef d'orchestre c'est quelqu'un qui commandait les gens, l'image du chef que tout le monde suit, cette baguette-là et tout le monde était nickel. Je trouvais ça beau. Je continue à trouver ça beau ».

Pour d'autres, comme pour Stéphane ou Véronique, c'est après les premières expériences qu'ils se sont dit qu'ils voulaient exercer du leadership.

Pour Stéphane, c'est surtout en se donnant un objectif ambitieux, pour répondre au défi posé par sa femme. Véronique, après une première expérience dans un bureau d'études, avait le sentiment qu'elle n'avait pas complètement répondu à sa vocation, qui est de manager des personnes.

Stéphane Espi (responsable d'un service informatique, BA) :

« Finalement, je me donne 15 ans, je le dis déjà, je me donne 15 ans pour être dirigeant dans le groupe Alpha, c'est faisable. 15 ans c'est quoi ? Peut-être que je n'y arriverai pas ! Mais au moins ça me fait avancer plus loin que si je n'avais pas ce type de... ».

Véronique Dante (adjoint au chef de service, EB), après une première expérience d'experte dans un bureau d'études :

« Mais il me manquait quelque chose ! C'était pas assez ouvert sur les autres. Il manquait, je pense, l'aspect management, et la dimension humaine, surtout ».

Ces exemples montrent que l'identité de leader s'est construite en référence à des choix de vie, plus ou moins anciens, plus ou moins ancrés, mais déterminant l'engagement actuel en tant que leader.

Conclusion de la dimension « Intériorisation du leadership »

Cette dimension, par définition de nature intérieure et personnelle ressort assez peu dans les entretiens avec la population témoin. Cette intériorisation du leadership s'appuie sur des compétences mais surtout en référence à l'engagement, qui ne doit pas être *« trop comptable de son temps »*, qui doit permettre de *« donner du soutien »*, de donner des conseils, et même *« d'aimer les gens »*. Le discours sur le défaut personnel de leadership exprime en creux ce que devrait faire un leader, c'est-à-dire s'engager dans le soutien de ses collaborateurs. En fonction de ces représentations, les interviewés expriment spontanément comment ils se perçoivent, que ce soit dans leur capacité à donner une vision, à s'impliquer, à prendre des risques, ou à rechercher le bien-être de leurs collaborateurs. Enfin, l'identification au leader prend la forme d'une vocation, tout au moins d'une volonté ancienne ou ancrée de conduire un groupe humain.

L'ensemble de cette dimension apporte une confirmation de la proposition 7 relative à l'*intériorisation du leadership* (Cf. chapitre 3.7).

8.2 La perception de son engagement

« C'était une fatigue, parce que tu te donnes beaucoup, mais tu reçois beaucoup. Et c'était chouette ! » (Françoise Sapin, responsable juridique, EB).

8.2.1 Définition des catégories

La référence à l'engagement et au don de soi est distribuée sur plusieurs dimensions, comme la pratique passée ou actuelle du don, ou même la perception du leadership. Toutefois, 22 interviewés ont fait part d'une sorte d'auto-évaluation de leur propre engagement passé et présent, qui prend la forme d'un bilan. Pour certains, comme Jacques Terry par exemple, l'entretien a de fait été une occasion de dresser un bilan de son engagement : ce bilan explicite la nature et la force du lien d'engagement. En effet, les engagements passés, réussis ou éprouvants, ont un impact certain sur l'engagement ou le désengagement actuel. C'est pourquoi nous avons défini des catégories relatives à un équilibre ou à un déséquilibre perçu de l'engagement : le défaut d'engagement ou le *désengagement* (passé et présent), l'*engagement positif* ou *équilibré*, et enfin l'engagement excessif, ou le *surinvestissement*, aboutissant quelque fois au burnout. Cette dimension montre bien les liens entre les expériences de don et d'engagement passés, la perception qu'en a l'interviewé, et la nature de son engagement actuel.

Catégorie	Entretien s	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Désengagement passé	9	25	Définition : l'interviewé reconnaît que son engagement passé est nul ou faible Propriétés : - peu ou prou de dévouement volontaire et de responsabilité envers une cible Conditions d'existence : nécessite une prise de conscience de ce qu'est l'engagement et son absence
Désengagement actuel	4	21	Définition : s'engager pose problème à l'interviewé à cause du risque que cela comporte Propriétés : expression d'une crainte Conditions d'existence : - avoir eu des mauvaises expériences freinant l'envie de donner - des caractéristiques de personnalité
Surinvestissement et perte de soi	15	46	Définition : consiste à s'engager au-delà de sa capacité à donner Propriétés : - épuisement, burnout - perte des repères et des limites Conditions d'existence : difficultés à se ressourcer suffisamment, - confusion dans la manière de se donner
Engagement positif ou équilibré	17	46	Définition : consiste à estimer que le don de soi-même, l'investissement réalisé dans le travail est/était dans la limite de l'acceptable, voire positif. Propriétés : - sentiment d'équilibre

			- souvenir d'un don conséquent mais acceptable Conditions d'existence : pour qu'il y ait souvenir d'un don équilibré, il faut que le donateur ait eu suffisamment de liberté
Don de soi explicité	11	14	Définition : consiste à exprimer que ce que l'on donne, c'est soi-même, de soi-même, de son corps, de son identité Propriétés : marqueurs d'un coût - marqueurs de ce qui concerne le « soi » Conditions d'existence : ce qui est donné n'étant pas extérieur à soi, cela implique un dépassement, un engagement de tout ou partie de la personne
TOTAL	22 entretiens	152 références	

Tableau 8-3 : Définition des catégories de la dimension "perception de son engagement"

i. Répartition des catégories par entretien

	A : Désengagement actuel	B : Désengagement passé	C : Engagement vécu positivement	D : Explicitation d'un don de soi	E : Fusion et perte de soi	TOTAL / ENTRETIEN
Banque Alpha						
1 : Agnès Greffier	0	4	6	1	3	14
2 : Daniel Chambon	0	1	4	4	2	11
3 : David Renan	0	0	0	0	0	0
4 : Jacques Terry	16	8	2	1	5	32
5 : Jérôme Boutin	0	0	2	0	0	2
6 : Joséphine Boisneau	0	2	4	0	2	8
7 : Marie Golfier	0	2	2	0	7	11
8 : Marie Quaseneuve	0	0	0	0	0	0
9 : Pierre Usclé	0	0	2	0	0	2
10 : Stéphane Dupont	0	0	0	1	0	1
11 : Stéphane Espi	0	2	0	0	0	2
12 : Timothée Renau	0	1	0	1	1	3
Total Banque Alpha	16	20	22	8	20	86
Entreprise Bêta						
1 : Cécile Louzet	0	0	1	0	7	8
2 : Cédric manchon	0	0	1	0	1	2
3 : Christian Borgio	0	0	5	1	4	10
4 : Daniel Dupont	0	4	0	1	0	5
5 : Françoise Sapin	3	0	2	1	1	7
6 : Jean Portaret	0	0	0	0	0	0
7 : Mathias Levis	1	1	2	1	0	5
8 : Nicolas Dumont	1	0	5	1	4	11
9 : Serge Lafont	0	0	0	1	4	5
10 : Stéphane Iglésias	0	0	1	0	2	3
11 : Ulysse Duprès	0	0	2	0	2	4
12 : Véronique Dante	0	0	5	0	1	6
Total Entreprise Bêta	5	5	24	6	26	66
TOTAL / CATEGORIE	21	25	46	14	46	152

Tableau 8-4 : Matrice de croisement entretiens/catégories de la dimension "perception de son engagement"

Le Tableau 8-4 montre que les catégories de cette dimension sont inégalement réparties selon les entretiens. Certains entretiens, comme ceux d'Agnès Greffier, Jacques Terry, Marie Golfier ou Cécile Louzet méritent une attention particulière, alors que d'autres entretiens ne mentionnent que peu, voire pas du tout, une perception de leur engagement, comme ceux de David Renan, Marie Quaseneuve ou Daniel Dupont.

8.2.2 Présentation des résultats de la dimension « perception de son engagement »

a) Désengagement passé

Dans la quasi-totalité des entretiens, le désengagement passé est évoqué pour mieux justifier un engagement actuel. C'est le cas d'Agnès Greffier (adjointe au DRH d'une filiale, BA), par exemple, qui estime qu'elle a commencé « petitement » dans la banque car son engagement était ailleurs : *« j'avais pas encore forcément intégré que mon avenir allait se faire dans cette banque. Je pensais que mon avenir se ferait ailleurs : ailleurs c'était la politique. Parce que j'étais très engagée politiquement »*. Daniel Dupont (chef de service délégué, EB) s'est engagé dans l'armée par conviction. Mais le manque de moyen, réduisait son autonomie, et de fait, sa légitimité de chef. *« Et là je me suis dit : "Je ne suis pas en accord avec moi-même, en fait." C'est pour ça que j'ai quitté l'armée »*. Ces changements d'orientation sont racontés avec beaucoup d'insistance, afin de rendre compte d'un engagement actuel plus fort. D'autres, comme Daniel Chambon (directeur départemental, BA), ont une conscience forte de ce qui provoque leur désengagement, à savoir le manque de défi et de possibilité d'apprentissage. Jacques Terry (directeur de projet, BA) fait preuve d'une analyse lucide sur son désengagement passé, relié à une identité explicitée en début d'entretien, qui est un programme intériorisé depuis l'enfance : « je serai un brillant moyen ». Ce « programme » l'aide à justifier qu'il puisse par moment se désengager de l'activité ou du soutien de son équipe.

Jacques Terry (directeur de projet, BA) :

« Donc, tu vois ce système extrêmement négatif où je fais travailler des gens, je les mets en situation de façon à ce qu'ils fassent le travail de telle façon dont je pense qu'il doit être fait, c'est une chose que j'ai pratiquée à l'extrême sur la dernière période, sur la période... 2000/2003, mais là, récemment, là en 2012/2014. C'est-à-dire que, pour caricaturer, rien de ce qui... Je n'ai pas pondu un slide, pondu un fichier Excel, fait que des mails et des réunions. Et, tout le reste, c'est des gens de l'équipe qui l'ont fait. Et d'ailleurs, j'ai été jusqu'au bout du truc [de ma logique], c'est-à-dire que, comme c'est eux qui avaient fait les slides, les sujets, c'est eux qui allaient les présenter... »

b) Désengagement actuel

Pour Jacques Terry, l'engagement passé, vu plus haut, explique son désengagement actuel. Celui-ci s'exprime à la fois par un manque de *don de convivialité*, c'est-à-dire d'un manque de temps accordé pour la convivialité en équipe, et à la fois par un choix par défaut, par peur du risque, du poste proposé.

Jacques Terry (directeur de projet, BA) :

« Je ne sais pas... Non c'est une somme d'indices divers, des 360° qui ont dû jouer où je m'apercevais, les N-1 ça allait bien, mais en dessous, les N-2, ils pensaient, ils ne comprenaient pas ce que je faisais, ce que j'étais, etc. J'ai cet exemple, je l'avais notamment oublié mais il me revient en tête, ça c'était un cas de ce type-là.... Mais, je reconnais, je sais depuis longtemps mon incapacité totale à, par exemple faire, (alors c'est le jargon local), des "events" comme on dit, des bouffes, des petits-déj., un truc un peu intime : j'ai jamais passé de temps, or je sais bien que tout le monde le fait, donc si tout le monde le fait et que, moi, je ne le fais pas, c'est que... Tout le monde ne le ferait pas si ça n'avait pas un peu de sens. Je n'ai jamais eu envie de m'en occuper, je n'ai jamais été motivé pour le faire. Et comme je ne suis pas du genre à cliquer des box pour cliquer des box, mais plutôt...

(...) J'ai aussi accepté ce job pour diverses raisons sur lesquelles je ne reviendrai pas : en fait, je n'avais plus mon ancien job, il avait disparu, j'étais sans job, donc. Moi je suis un peu "risk averse", un peu anxieux : je préfère avoir un job qui n'est pas l'idéal que rien du tout. Il y a d'autres qui feraient d'autres types de pari. »

Françoise, est « écoeurée » du management, suite à un conflit avec son N+1 (voir catégorie *leader non inspirant* au chapitre précédent). Nous avons pu constater le changement radical sur son visage en racontant ce désengagement, qui contraste avec la joie et les yeux pétillants qu'elle manifestait en partageant ses précédentes expériences.

Françoise Sapin (responsable RH, EB) :

« Trouver un poste... Je ne ferai plus de management : je suis écoeurée de ce job-là, écoeurée, ah oui oui.

Q: malgré toutes ces belles histoires ?

R: Il me faudra du temps pour que ça s'arrange, il me faudra du temps. Aujourd'hui même si je pense que j'ai démontré des capacités, j'ai besoin de me reconstruire parce que je suis dans un environnement, j'ai eu des retours de gens qui me parlaient, je suis tombée dans un environnement où il y avait une telle hypocrisie, j'ai besoin de me reposer : j'ai chargé comme j'ai jamais chargé... Je suis debout et déterminée à avancer et à trouver un job où je ferai un peu moins d'expertise ; mais je partirai sans l'ombre d'un regret ».

c) Surinvestissement, burnout et perte de soi

Certains interviewés utilisent des termes forts pour décrire leur investissement démesuré dans l'activité. C'est le cas de Marie Golfier, alors embauchée par une filiale londonienne de la Banque Alpha, elle travaillait « *comme une malade. Comme d'habitude, dans ces cas-là, je travaille comme une malade* » ; mais finalement elle semble tenir sur la durée : « *ça tient, il n'y a pas le choix. ça tient* ». Agnès Greffier « *s'arrache sur un terrain. Moi j'ai une force de travail, je l'ai appris : je peux mourir, j'arrête jamais. Tu vois, c'est mon truc, ouais... Je cours aujourd'hui, il faut vraiment que je sois blessée pour que je m'arrête. Je vais jusqu'au bout, jusqu'au bout ! C'est un plaisir pour moi. J'avais connu ça dans la politique, tu travailles le matin, tu vas jusqu'au bout, tu vas jusqu'au bout* ». Mais là encore, elle ne s'écroule pas, car c'est un « *plaisir* » pour elle. Dans ces deux exemples, l'objectif les fait tenir.

En revanche, la pression d'un leader manipulateur, a fait plonger dans le *burnout* Christian Borgio, alors qu'il était responsable juridique dans une filiale de l'Entreprise Bêta. Même s'il a tiré des leçons de cette expérience pour la suite (voir section suivante), il semble ne pas tenir rigueur à ce patron qui est manipulateur « *par nature* » :

« *Le seul problème de cette période, c'est que moi, j'avais à la fois le boulot de jour et de nuit : ça a quand même duré 4 mois et demi, 5 mois. Je suis sorti lessivé ; et en plus avec des problèmes familiaux par ailleurs importants. Donc, c'était vraiment... Et j'ai fini, je ne me suis pas étendu là-dessus mais je suis arrivé à l'hôpital avec un*

"burnout". Mais c'était n'importe quoi. Je n'avais plus de vie privée. Tout le monde m'a dit : "C'est bon, t'arrêtes là !" Donc après, ça explique la suite.

Q: Et comment tu analyses ce sentiment d'obligation à en faire plus ?

R : Je pense... j'avais déjà un patron à l'époque qui était assez manipulateur. Il savait agiter la carotte, (et le bâton aussi, les deux !), de manière à te faire trimer. Mais je pense que c'était..., je ne pense pas que c'était volontaire : c'était une nature. C'était plus ou moins conscient, je pense. On était réputé pour avoir un management dur et, chez Bêta+ on aimait bien ça. Moi je m'entendais super bien avec lui. D'ailleurs je l'ai revu il y a pas très longtemps. De moi-même j'aurais dû dire non. Donc j'aurais dû... Mais ça m'a servi de leçon. Et maintenant, je dis non ».

Joséphine Boisneau (alors directrice commerciale, BA) a eu ce type de symptôme, mais *« le stress, il n'était pas vraiment, ... pas du tout, pas juste dû au job, mais il était beaucoup plus dû au contexte »*. Jacques Terry (BA) a *« laissé des plumes, en termes d'énergie »* dans une expérience de management d'un gros projet. *« Et puis, au point de vue boulot, j'ai continué de bosser, j'ai fait le service minimum pendant un petit moment. Qu'est-ce que m'a apporté ce moment-là, cet espèce de cri limite "burnout", je ne saurais pas dire exactement... Il m'a apporté des éléments négatifs certainement parce que ça a été un épisode dur »*.

Certains ont du mal à se couper de l'activité, et ressentent les conséquences négatives pour eux. C'est le cas de Cécile Louzet (responsable RH, EB) qui remet en question son fonctionnement, car *« c'est sûr que le traitement de mails le soir ou parfois le week-end, ça arrive régulièrement d'autant plus que je suis dispo pour les équipes. Voilà, aujourd'hui j'essaie aussi de me caler mais, là, pour le coup, j'ai beaucoup de mal »*. Stéphane Iglésias (responsable d'un service informatique, EB) a également du mal à se protéger, au point d'être averti par ses collaborateurs : *« " Coupe-toi de la messagerie, fous-nous la paix !" Par contre, au bout de trois ans, on se sent fatigué ! On aspire à un peu plus de calme, plus de quiétude. L'exploitation informatique à notre époque, c'est un monde impitoyable ! »*.

Enfin, certains font un lien entre leur surinvestissement et leur divorce, comme Nicolas Dumont, alors qu'il était responsable d'un projet de changement organisationnel (EB) : *« ça a correspondu, dans ma vie, au moment où j'ai divorcé. Donc séparé... je ne sais pas si je dirais ça comme ça : une sorte de thérapie de me mettre à fond dans mon boulot. Je faisais vraiment des gros horaires : je partais à 8h30 le matin, je rentrais à 20h30-21h »*. Ulysse Duprès, alors qu'il était chef de service (EB) : *« Moi, je pense que Bêta use son management. (...) J'avais besoin de retrouver un peu d'air, parce que j'ai fait beaucoup d'heures. D'ailleurs est-ce que c'est pas ça qui m'a coûté mon premier mariage ? Je peux me poser la question... »*.

d) Engagement perçu comme positif ou équilibré

Cette catégorie est particulièrement riche pour notre étude : les interviewés reviennent sur plusieurs expériences d'engagement, qu'ils perçoivent comme forts mais positifs, d'autres les perçoivent comme relativement équilibrés. D'autres vont considérer un engagement actuel comme mieux équilibré, en comparaison à des engagements passés excessifs.

i. *Engagement important, vécu comme positif*

L'engagement dans le travail peut être débordant pour les interviewés ; mais dans certaines situations, même s'il est coûteux personnellement, il est vécu comme positif. C'est le cas pour Françoise, qui est sortie fatiguée suite à un surinvestissement. Mais le fait d'avoir travaillé pour un *leader inspirant*, d'avoir « *monté quelque chose* » avec lui, et d'avoir également beaucoup reçu d'une équipe qu'elle appréciait, l'a en quelque sorte protégée d'un burnout. Joséphine a dû payer physiquement son stress, mais qu'elle a ressenti comme positif grâce au « *très bon état d'esprit* ».

Françoise Sapin alors qu'elle était responsable juridique (EB) :

R : « Ben oui, je me suis vachement investie ! C'était chouette. Mais c'étaient des gens vraiment attachants ! Je suis partie de ce lieu avec beaucoup de tristesse. En même temps contente parce que je rejoignais le monsieur dont je te parlais tout à l'heure : on a monté quelque chose. Et puis j'étais très fatiguée en sortant de là. Au point que quand j'étais enceinte, il a fallu m'arrêter avant. Mais c'était positif. C'était une fatigue, parce que tu te donnes beaucoup, mais tu reçois beaucoup. Et c'était chouette ! »

Joséphine Boisneau, alors qu'elle était directrice commerciale (BA) :

« Mais là, par exemple, le stress, comme c'était dans un très bon état d'esprit, j'ai eu quelques douleurs au dos parce que je passais beaucoup de temps sur mon ordinateur que j'emmenais le week-end pour bosser. Mais, je ne me suis jamais sentie stressée au mauvais sens du terme. C'était plutôt un bon stress ».

ii. *Engagement équilibré*

Véronique Dante (chef de service déléguée, EB) ne se sent pas particulièrement en dette vis-à-vis de l'entreprise : « *Non, je pense que c'est plutôt équilibré. Après, l'équilibre est toujours instable. Mais jusqu'à présent, c'est plutôt équilibré* ». Mathias Levis (chargé de mission, EB), malgré les pressions de certains managers, cherche l'équilibre dans l'engagement, et se définit vis-à-vis de ce sens de l'équilibre : « *Toujours le sentiment d'en faire trop ? Non parce que je sais arrêter quitte à ce qu'il y ait des choses qui ne soient pas faites. Je pense que c'est un bon équilibre. C'est ce qui me caractérise en tant que leader, justement* ».

iii. *Engagement rééquilibré, suite à des engagements déséquilibrés*

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) a été marqué par un leader qui lui a appris à mesurer son engagement, à ne pas emporter de travail à la maison (Cf. chapitre précédent, catégorie *leader donateur inspirant*). Il est prêt à beaucoup s'investir, mais sans aller jusqu'au sacrifice :

« Je ne suis pas prêt à sacrifier ma famille. Je ne suis pas prêt à me sacrifier moi-même. Je ne suis pas prêt à sacrifier des amis. Pour moi, il y a des limites ; mais ces limites, elles sont assez extensibles. Donc, non, pour mon épouse je suis prêt à prendre sur moi... Mais "sacrifice", c'est un mot qui n'est pas dans mon vocabulaire, qui n'est pas dans mon concept. Mais par contre les risques et, je dirais... pas de la solidarité, c'est plus que ça, mais disons... de relever un défi difficile pour l'entreprise, ou pour la famille, oui. C'est même dans ma nature ça. Mais pas... Le mot sacrifice, ça suppose l'échec ».

Pierre Usclé (directeur départemental, BA) fait de plus en plus attention à ne pas sacrifier sa famille, grâce notamment à la vigilance de son épouse :

« Ma femme ne me voyait pas. Elle faisait un peu la tête des fois, pour que j'arrête un peu. Et c'est elle, plutôt, qui est ma conscience ». Christian Borgio (responsable juridique, EB), mesure son engagement pour lui-même ou pour ses collaborateurs, suite à son expérience de burnout : « D'ailleurs, par rapport à ce que j'ai vécu, j'ai vraiment toujours été depuis, particulièrement vigilant à ce que ça ne dérape pas ». David Renan (responsable d'un service informatique, BA) a été beaucoup plus prudent dans son engagement, après un deuil familial : il porte une attention particulière, pour lui-même ou pour ses collaborateurs, pour ne pas causer de dommages au niveau personnel et familial (Cf. étude de son cas au chapitre suivant).

e) *Explicitation d'un don de soi*

Finalement, au terme de cette section concernant la dimension *perception de son engagement*, nous pouvons constater que cette perception s'exprime aussi dans un vocabulaire de *don de soi* : « et il faut que tu donnes tout ton cœur, il faut que tu aies envie de le faire ! » (Agnès Greffier, adjointe au DRH, BA) ; « ma conviction est qu'il faut y mettre du sien » (Timothée Renau (Responsable adjoint informatique de filiale, BA) ; « je me suis impliqué personnellement » (Stéphane Dupont, Responsable des Opérations, BA) ; « je mouille ma chemise et je le fais moi-même » (Jacques Terry, Directeur de projet, BA). Pour Daniel Chambon (directeur départemental, BA), « le but c'est de donner le meilleur de soi-même. (...) Donner, c'est donner de son temps, donner son énergie, c'est donner de sa vision... donner du sens aussi, donner de la vision à quelqu'un ! ».

En demandant à Nicolas Dumont (chef de département délégué, EB) ce qui, d'après lui, caractérise le leader, il répond que le rôle de ce dernier est « de donner un peu de sa personne ». Pour Mathias Levis, le leader doit « payer de sa personne ». Françoise Sapin (responsable RH, EB) rappelle qu'elle est prête à se donner pour peu que le contexte le lui permette : « 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 ».

8.2.3 Consolidation des catégories par la population témoin

Cette dimension est relativement bien confirmée par 6 entretiens avec des anciens collaborateurs, pour 21 références. C'est le cas notamment de la catégorie *engagement perçu comme positif ou équilibré*, citée par les 6 anciens collègues pour 11 références. L'ancienne collaboratrice de Cécile Louzet (EB) percevait que celle-ci « (...) était toujours engagée. Et puis, ce qui était marquant chez elle, c'est son côté exemplaire aussi. Après...je ne pense pas qu'elle se mettait en danger ». L'ancien directeur de Pierre Usclé (BA) considérait Pierre comme particulièrement engagé. Après lui avoir exposé le sujet de cette recherche, il a estimé que cet engagement ou ce don de soi était tout de même équilibré et non nuisible :

« Engagement, on en a parlé tous les deux, déjà, c'est quelqu'un d'incroyablement engagé : c'est formidable d'avoir un type comme ça ! Il vous emporte ! C'est un garçon qui vous emporte et voilà, qui met tout son cœur, toute son énergie dans tout ce qu'il fait ». (...)

« En aucun cas, et vous avez vu ce n'est pas un mot autour duquel j'ai tourné, en aucun cas le terme " nuisible " peut de près ou de loin, s'appliquer à Pierre. Vraiment pas ! Mais, tant pour lui que pour les autres, c'est-à-dire que je pense que c'est quelqu'un qui donne beaucoup mais ça correspond à ce qu'il est et en se protégeant quand même, en protégeant sa famille, ses grands enfants... voilà ! Donc c'est un don qui me paraît global, fort, etc. Mais pas indu, pas injustifié, pas disproportionné. Et, à l'inverse, je ne crois pas avoir le moindre début d'exemple, où ce don de soi, cet engagement ait pu être considéré comme nuisible par quiconque, en tout cas dans les deux ans et quelques qu'on a passés ensemble ».

Concernant la catégorie *désengagement*, l'ancienne collaboratrice de Cédric Manchon (EB) a perçu un certain désinvestissement dans sa mission, alors qu'il sortait d'un poste « où il y avait plus d'enjeux, là il en avait un peu moins. Mais je pense qu'il y avait une part de désinvestissement ».

La catégorie *surinvestissement et perte de soi* concerne 3 personnes, comme Jean Portaret (chef de service comptable, EB). Selon son ancienne collaboratrice :

« le travail collectif est passé avant son travail personnel. Tout ce qui était point bloquant vis-à-vis du reste de l'équipe, c'était toujours traité en premier et après ce qui reste, pour essayer de mettre en valeur, c'est fait sur un plan autre qui est empiété sur sa vie privée. Et voilà. Tout ce qui est collectif passe avant. Oui, oui, parce qu'à certains moments, il faut savoir un peu être personnel ! ».

Conclusion de la dimension « perception de son engagement »

A travers ces récits, les interviewés explicitent leur perception de leur propre engagement, qu'il soit passé ou présent, faible, équilibré, ou démesuré. Ainsi, ils ont pu se trouver fortement désengagés dans le passé, ou présentement, en raison d'un contexte défavorable ou d'une perte de sens de leur engagement. Au contraire, beaucoup d'entre eux, soit 15 interviewés, ont pu se trouver tellement investis dans leur travail, jusqu'à perdre toute notion d'équilibre ou de ressourcement personnel. Ce surinvestissement est lié à une difficulté à se couper de l'activité, à des conflits relationnels ou à un supérieur manipulateur. Mais la majorité, soit 17 personnes, font état de situations d'engagement perçu comme positif ou équilibré. En effet, quand « l'état d'esprit » ou l'ambiance de travail sont positifs, l'engagement fort dans l'activité est finalement perçu comme positif. D'autres, notamment ceux qui ont connu par le passé un engagement trop fort, vont équilibrer leur engagement actuel. De manière générale, cet engagement en tant que leader prend la forme explicite d'un don de soi.

L'identité de leader est ici explicitée relativement à un engagement plus ou moins fort, exprimant en réalité un don de soi. La perception de l'engagement, qui pourtant avait été évoquée dans la revue de littérature sur l'engagement, n'avait pas occupé la place d'une dimension à part entière : elle s'ajoute aux propositions théoriques initiales.

8.3 Le projet à visée commune

Cette dimension, construite en prolongement des théories sur la vision du leader, est un apport spécifique de cette recherche. Elle représente le projet du leader, pour lequel il veut s'engager et engager ses parties prenantes. Ce projet est une émanation de son identité, et en même temps un vecteur de son affirmation. De plus, ce projet vise un dépassement de soi-même pour être proposé plus largement ; c'est en ce sens que sa visée est commune. La sous-section qui suit définit les différentes catégories qui la constituent, et leur répartition par entretien.

8.3.1 Définition des catégories

Le projet porté par le leader qui « se raconte » concerne plusieurs niveaux. Tout d'abord le leader cherche un sens à son engagement, il poursuit une « quête existentielle », qui se traduit par une *visée existentielle et de transmission*. Pour exister, il a le désir de « *laisser une trace de son passage* », de laisser « *une empreinte* » ; pour ce faire, il transmet ce qui lui est propre, ses projets, ses idées, sa créativité. A un deuxième niveau, plus relationnel et communautaire, il vise la *construction de la communauté*, c'est-à-dire qu'il cherche à fédérer, à solidariser le groupe sur lequel il a une prise, de la développer, de la former. Dans une *visée plus organisationnelle et stratégique* et même politique, il porte des projets de transformation en faisant sienne la stratégie de l'organisation, tout en l'adaptant, en la mettant « *à sa sauce* ». Il prend ainsi un rôle de leader en infléchissant les stratégies, en conduisant le groupe qui lui est dévolu. Ce faisant, il crée potentiellement un espace d'engagement et de don pour lui-même et pour les autres. Enfin, de manière inattendue et pourtant logique, le leader poursuit une *visée éthique*, de par sa manière de concevoir la justice, l'équité, ou de poursuivre le bien pour soi ou pour autrui. En effet, la question des finalités de l'agir, de la recherche d'une *vie bonne* ressort clairement des entretiens.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Visée existentielle & transmission	23	56	Définition : expression d'un besoin d'exister et de transmettre quelque chose de soi Propriétés : - désir existentiel - transmission à des personnes ou à la communauté Conditions d'existence : le leader a identifié ce qui le nourrissait, le motivait
Visée de construction de la communauté	22	85	Définition : le leader vise à engager et à favoriser la coopération de sa communauté pour la développer, la constituer en tant que groupe solidaire. Propriétés : - désir de coopération, d'harmonie, d'engagement Conditions d'existence : le leader a l'autonomie suffisante pour pouvoir susciter l'engagement et la coopération
Visée organisationnelle & stratégique	21	91	Définition : le leader s'approprie, modifie ou adapte à son projet propre la stratégie communiquée par l'organisation. Propriétés : le leader y met du sien, transforme, modifie - éléments stratégiques communiqués par l'organisation Conditions d'existence : le leader connaît la stratégie et a la capacité de la comprendre et de se positionner
Visée éthique	23	94	Définition : explicitation et application des principes éthiques que se donne le leader Propriétés : - valeurs et principes éthiques - rattachés à l'exercice du leadership Conditions d'existence : maturité suffisante dans la réflexion éthique
TOTAL de la dimension	24	326	

Tableau 8-5 : Définition des catégories de la dimension "Projet à visée commune"

a) Répartition des catégories par entretien

Le Tableau 8-6 : Répartition des catégories "projet à visée commune" par entretien permet de mettre en relief la forte présence d'une visée éthique chez certains interviewés, notamment chez ceux appartenant à l'Entreprise Bêta. La visée *organisationnelle et stratégique* est également fortement représentée chez les interviewés de la Banque Alpha. De manière plus transversale, certains récits, comme ceux d'Agnès Greffier, de Cécile Louzet ou de Cédric Manchon, sont très portés vers ce projet à visée commune, qui est un moteur de l'exercice de leur leadership, de leur engagement, et donc du don.

	A : Construction de la communauté	B : Visée éthique	C : Organisation & stratégie	D : Visée existentielle & transmission	TOTAL / ENTRETIEN
Banque Alpha					
1 : Agnès Greffier	9	12	8	10	39
2 : Daniel Chambon	10	2	3	2	17
3 : David Renan	5	2	2	4	13
4 : Jacques Terry	2	0	1	1	4
5 : Jérôme Boutin	3	5	0	1	9
6 : Joséphine Boisneau	2	2	3	1	8
7 : Marie Golfier	6	4	2	2	14
8 : Marie Quaseneuve	4	0	2	1	7
9 : Pierre Usclé	1	2	10	2	15
10 : Stéphane Dupont	0	2	10	2	14
11 : Stéphane Espi	1	3	2	3	9
12 : Timothée Renau	0	1	5	0	6
Total Banque Alpha	43	35	48	29	155
Entreprise Bêta					
1 : Cécile Louzet	3	11	6	5	25
2 : Cédric manchon	8	3	5	4	20
3 : Christian Borgio	3	10	0	3	16
4 : Daniel Dupont	4	5	1	1	11
5 : Françoise Sapin	1	3	0	3	7
6 : Jean Portaret	3	4	3	2	12
7 : Mathias Levis	3	2	13	1	19
8 : Nicolas Dumont	2	1	7	1	11
9 : Serge Lafont	2	12	1	1	16
10 : Stéphane Iglésias	1	1	1	2	5
11 : Ulysse Duprès	5	4	5	1	15
12 : Véronique Dante	7	3	1	3	14
Total Entreprise Bêta	42	59	43	27	171
TOTAL / CATEGORIE	85	94	91	56	326

Tableau 8-6 : Répartition des catégories "projet à visée commune" par entretien

8.3.2 Présentation des résultats de la dimension « projet à visée commune »

a) Construction de la communauté

Nous avons vu aux chapitres 1 et 3 qu'un leader entraînait derrière lui des *suiveurs*, un « *in-group* », jusqu'à créer une communauté, soit une communauté de travail, de valeurs ou de pratiques. De ce fait, son projet concerne la construction de la communauté et va notamment se manifester par des actes de don apportant de la convivialité, du soutien, des connaissances nécessaires à l'activité.

Véronique estime qu'elle aura réussi sa mission, si elle a « *formé une équipe* ». C'est le même objectif poursuivi par Daniel, qui veut « *créer une équipe, les faire monter* », afin d'avoir une équipe qui co-construise avec lui. Pour Mathias, le rôle du leader est d'entraîner l'équipe autour de convictions, et ce, de « *manière cohérente et harmonieuse* ». Marie va même jusqu'à

définir son identité de leader dans cette capacité à créer cette harmonie et cette solidarité.

Véronique Dante (chef de service déléguée, EB) :

« Je me dis que, pour moi, tu réussis ton poste de Bêta quand c'est le propre de ton équipe de se dire : tu as atteint un but commun, pas forcément à économiser de l'argent ou du temps. C'est un but de se dire : "ça y est, j'ai formé une équipe". Ils sont tous au niveau ou presque qu'on attend, ils ont du plaisir à faire leur boulot." Et derrière, nous, on a vu le résultat et la confiance qu'on est en train d'instaurer chez les agents de maintenance, elle est là ! Je pense que je peux apporter ça. Et je peux apporter une vision différente aussi ».

Daniel Chambon (directeur départemental, BA) :

« Derrière, c'est plus créer un esprit d'équipe, c'est créer quelque chose, c'est... puis donner une direction, ça ce sera tout au long, encore jusqu'à maintenant. Ce que les gens attendent, c'est savoir pourquoi ils bossent, donc c'est avoir du sens... quand et comment, où on va, comment on va, avoir du feed-back et puis qu'on s'intéresse aux gens ! Qu'on fasse de l'empathie et qu'on les fasse monter, qu'on les aide à se développer, à prendre du plaisir et à se développer.... Et puis c'est dans l'engagement ! En fait, j'avais le challenge de recréer une vraie équipe, de les faire monter.

(...) En tant que leader, il faut absolument avoir cette équipe rapprochée, absolument soudée et qui soit capable de construire avec toi quelque chose ».

Mathias Levis (chargé de mission maîtrise d'ouvrage, EB) :

« Je sais déjà ceux qui adhèrent au projet pour pouvoir m'appuyer sur eux et entraîner l'ensemble du groupe. Mon souhait est d'apporter les convictions et de faire adhérer, de la faire partager, au moins dans notre équipe sur le concept. Et après, collectivement au niveau de l'équipe, sur le comment, sur la manière de traduire ça dans le concret, moi mon rôle c'est de faire en sorte que ce soit harmonieux, cohérent ».

Marie Quaseneuve (directrice financière d'une filiale pays, BA) :

« Q : En conclusion, en visitant ton histoire comme ça, est-ce qu'il y a des choses qui te viennent à l'esprit sur ton identité de leader, qui sont réapparues, confirmées, des mises en perspective ?

R : Il y a peut-être une chose, mais, parce que c'est vrai qu'on me l'a dit, même encore dernièrement, c'est vrai que je ne le percevais pas forcément, mais c'est en le racontant. C'est le fait de vouloir faire en sorte que les gens avancent ensemble et qu'on ait de la solidarité, tant que c'est possible, (après je ne refuse pas les conflits, il m'est arrivé d'être en conflit avec des gens), je pense que, oui, c'est quelque chose qui me tient à cœur ».

Ces exemples montrent que les leaders peuvent avoir pour projet à visée commune la construction de leur communauté : ce projet va motiver leur engagement et construire leur identité.

b) La visée éthique

Nous n'avons pas anticipé, à travers la revue de la littérature, l'importance de cette catégorie dans le récit des leaders. Elle représente en effet 94 références, dont nous proposons ici quelques exemples.

David veut pouvoir « se regarder dans la glace », ce qui est une caractéristique de l'auto-évaluation éthique, c'est pourquoi il aide les autres. Nous avons aussi vu au chapitre précédent qu'il avait refusé de ponctionner sur l'enveloppe des primes destinée à ses collaborateurs, par éthique personnelle. Agnès trouve que le métier de banquier est utile et éthique, car « faire des affaires avec un client, c'est noble ». Par ailleurs, par souci d'équité, elle ne supporte pas qu'une collaboratrice soit assignée à l'accueil pendant que le reste de l'équipe peut prendre le café.

Ulysse estime que le leader ne doit pas s'intéresser qu'aux objectifs à court terme, mais doit chercher le bien-être collectif. Pour Christian, le respect de la déontologie fait partie intégrante de sa fonction.

Agnès Greffier (adjoindue au DRH de filiale, BA) :

« Par exemple, tous les matins quand je suis arrivée dans cette agence, tous les matins il y avait une tradition qui était de tous boire le café ensemble. C'était sympa, sauf que, normalement, l'agence ouvre à 9 heures. Donc il faut qu'à 8h50, les gens s'apprêtent pour que l'agence ouvre. Eh bien, tout le monde restait à boire le café, sauf la fille qui allait ouvrir sa caisse ! Mais ça ne gênait personne. ».

David Renan (responsable informatique, BA) :

« Je suis quelqu'un de très honnête, très franc, pour moi je suis intègre. Je veux pouvoir me regarder dans la glace, je partage, j'aide, ça me paraît naturel. Par contre si on me fait une crasse, c'est fini, je raye : c'est blanc ou noir. Mais les gens, si je peux les aider, je trouve ça normal ».

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) :

« Oui, je dis simplement qu'on juge une société, une entité, une structure à la façon dont elle traite ses plus faibles. Et ce n'est pas simplement les plus faibles qui vous sont reconnaissants, mais tous ceux qui sont autour et qui voient comment ces plus faibles sont traités. Difficile à imiter, pas impossible. Mais, il faut aimer les gens. Si à la base, vous n'aimez pas les gens, vous ne pouvez rien faire, surtout dans le monde éducatif. Moi, je crois que j'aime les gens. On disait tout à l'heure : "qu'est-ce qu'il faut ?" Il faut les aimer ! ».

Cécile Louzet (responsable de pôle RH, EB) :

« Donc, pour moi c'était vraiment de dire : il ne faudrait pas que je fasse quelque chose que je n'aimerais pas qu'on me fasse. (...) Alors après, moi j'essaie pour moi, pas dans l'égalité mais bien dans l'équité. Par contre, j'ai jamais fait quelque chose...d'un point de vue humain, qui ne soit pas respectueux ou correct. Ça me vient de mon éducation. Pour moi on peut tout dire tant que c'est dans le respect de l'autre. ».

Christian Borgio (responsable juridique, EB) :

« L'injustice, c'est quelque chose que j'avais envie de corriger, de pouvoir décider de ce qui est juste. La notion de justice, la valeur de justice dans ce qu'elle a de plus noble. Après, il faut perpétuellement..., c'est jamais acquis ! Est-ce qu'on fait les choses bien, de façon juste?... Mais si déjà, au moins, on a une disposition qui est positive par rapport aux autres en disant : "En tout cas, moi, je ne veux pas voir reproduire ce que j'ai vécu.", c'est déjà ça ! Si on a envie de le faire, c'est une seconde étape. Après, est-ce qu'on réussit ? c'est autre chose. Mais... c'est déjà pas mal. (...) Après, dans le travail, ce qui est intéressant dans ma partie, surplombant la partie politique : il y a une partie "éthique", c'est moi le responsable ; il y a une charte de déontologie, il y a des choses à mettre concrètement en œuvre et en plus qui collent parfaitement à mes convictions ».

Ulysse Duprès :

« Quand tu fais une action, tu vises quoi dans l'action ? Est-ce que tu cherches la gloire ou est-ce que tu cherches... Ou est-ce que tu cherches, en sorte que ce soit le bien-être de tout le monde et l'évolution de l'entreprise ? En plus, pour moi, le leader, il sait prouver son leadership dans la durée, c'est-à-dire que c'est l'avenir qui lui donne un peu raison : il aura un petit côté visionnaire, le leader. Il va s'intéresser à la dimension humaine des gens, c'est pas l'objectif à tout prix ! ».

c) La visée organisationnelle et stratégique

En fonction des sollicitations du *contexte d'engagement* mais aussi de leur identité de leader, les interviewés portent avec plus ou moins de force un projet qui vise la stratégie organisationnelle. Plus qu'une simple transmission de la stratégie globale qu'ils adoptent, ils définissent et transmettent leur propre vision. Ulysse comme Mathias, par exemple, ont besoin de s'approprier la stratégie organisationnelle, pour la mettre ensuite à leur « sauce ». Pour le premier, les gens vont suivre autant la personne du leader

que le sens qu'il donne. Pour le second, il faut « *que la personne adhère à cette opinion de façon un peu naturelle et convaincue, sans l'imposer* ». Pour Timothée, à partir « *du moment où c'est cohérent avec la vision globale, pas de problème, on adapte la vision* ». Cette marge d'autonomie et d'adaptation permet au leader d'imprimer sa marque, et de manifester sa vision par des actes, notamment de don. Ainsi, le leader « *paye de sa personne* » comme le dit si bien Mathias. Le leader peut aussi manifester sa différence, sa particularité, voire son opposition. Ainsi, Agnès filtre les informations qu'elle transmet, quitte à « *prendre sur soi* » les conséquences auprès de sa direction, estimant que sa mission est de prendre des décisions pour adapter la stratégie aux possibilités de ses équipes.

Ulysse Duprès (chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) :

« *A chaque fois, je leur expliquais pourquoi on se réorganisait, c'était, quand même, le message de l'entreprise ! Après, je montrais que, moi, j'y croyais, que c'était la bonne solution. Avant, je m'appropriais le message, je le mettais à ma sauce. Parce qu'un message, pour qu'il soit rendu crédible auprès des autres, il faut qu'il vibre en soi ! Donc, pour qu'il vibre en soi, il faut que ce soit ses propres mots, sa propre façon de le dire. Et l'animation de tout ce réseau nécessite de faire preuve de conviction... Et là, quasiment les gens, ils les font presque autant pour la personne que parce que ça a du sens* ».

Mathias Levis (chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) :

« *Lorsqu'en 2008, il y a eu cette réduction d'organisation, pareil, on partait d'une page blanche et là, c'est moi qui ai mis en place l'organisation qui correspondait à ma façon de voir les choses. Là, il y avait, effectivement, à convaincre, les réticences, le besoin d'aller au charbon, de payer de sa personne, d'expliquer par les exemples. Donc ça c'est quelque chose qui me plaisait, qui me plaît encore aujourd'hui. Mais j'ai en moi des expériences, la conviction qui fait que, derrière, je suis à l'aise pour relayer, pour qu'ils entraînent. Je ne sais pas relayer un message bêtement ! J'ai besoin de me convaincre et de me l'approprier avec mes mots, avec mes exemples, ma conviction même si c'est légèrement différent par rapport au projet initial : ça je ne sais pas faire autrement* ».

Timothée Renau (Responsable adjoint informatique de filiale, BA) :

« *Je pense qu'ils ont retenu chez moi la vision stratégique. Ils ont reconnu la capacité à faire bouger les choses, à transformer les choses, à structurer. (...), il y a une vision globale. Après on définit où on peut aller dans la division. Et du moment que c'est cohérent avec la vision globale, pas de problème, on l'adapte. Et on la décline au niveau de nos équipes de façon différenciée, pas toujours uniforme.* ».

Agnès Greffier (adjointe du DRH de la filiale, BA) :

« *Tu peux mettre ta patte dans tout ce que tu ne donnes pas. Et j'exagère, mais à peine : c'est le filtre. Dans ce métier, tout ce que tu ne donnes pas, tout le filtre que tu mets dans ce qui t'arrive de ta région, en vrac, en vrac... Tout ce qui t'arrive et, toi, tout ce que tu gardes et tout ce que tu acceptes de prendre sur toi. Et tant pis s'ils t'engueulent ! C'est le côté un peu rebelle. Et puis si tu te fais surprendre, et bien tu t'expliqueras ! C'est aussi pour ça qu'on te nomme ! pour faire des choix* ».

Ce projet à visée stratégique et organisationnelle relève de la conviction que le leader veut transmettre, par des actes symboliques et significatifs, dans le but d'entraîner ses partenaires ou *suiveurs*.

d) *La visée existentielle et de transmission*

Au-delà d'une adaptation de la stratégie de l'organisation, ou d'une définition d'une stratégie plus spécifique, presque tous les interviewés, soit 23 sur 24, ont manifesté un désir existentiel de transmettre une part d'eux-

mêmes. Ce désir est existentiel dans le sens où il ne répond pas à un besoin à court terme d'être reconnu pour ses performances, mais à un désir d'être reconnu pour qui il est, de laisser son « *empreinte* » (Agnès), ou, comme Jérôme de « *laisser une trace de mon passage* », tout en faisant l'effort de se détacher du résultat. Mathias espère avoir fait « *évoluer l'entreprise* », avoir apporté une idée, « *qui restera* ». Jean relie l'essentiel de sa mission à une volonté de transmettre, héritée de son arrière-grand-père et de son grand-père, entrepreneurs dans le bâtiment. Enfin, on voit dans le témoignage d'Agnès combien elle est « *régénérée* » par le fait d'avoir « *transmis quelque chose* », « *d'avoir servi à quelque chose* », de « *transformer les gens* », en étant sûre « *qu'il y a toujours du bon en quelqu'un* ».

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) :

« *Moi, j'aimerais laisser une trace de mon passage, une trace positive "il a servi l'intérêt général". A la limite, si je ne laisse pas de trace, c'est pas grave. Franchement non* ».

Mathias Levis (Chargé de mission Maîtrise d'ouvrage, EB) :

« *Et puis, peut-être que, moi personnellement, j'ai eu à rentrer des idées ou...des méthodes un peu, pas révolutionnaires, mais qui ont pu, qui ont fait évoluer l'entreprise, que l'entreprise de la région soit un truc qui restera* ».

Jean Portaret (Chef de service comptable, EB) :

« *J'ai apporté un peu ma patte, ma touche. (...) Et mon arrière-grand-père, que j'ai eu la chance de connaître, et mon grand-père qui a repris la boîte de bâtiment de son père, ils étaient un peu dans la même logique. Ils disaient : "Tu verras, à un moment donné ce qui est satisfaisant, c'est de voir la réussite des autres", se dire, que finalement, on ne réussit pas qu'individuellement ; ça peut s'inscrire que dans un collectif. Et puis après, en avançant en âge, je pense qu'il faut transmettre. Donc j'en suis là, dans mon questionnement, ma perception des choses. Et l'avantage d'un groupe comme Bêta, c'est que tu peux faire plein de choses, c'est quand même assez génial !* ».

Agnès Greffier (adjointe du DRH de la filiale, BA) :

« *Tu vois quand on arrive à partager des valeurs, quand je vois des anciennes jeunes qui sont maintenant directrices d'agences, j'ai l'impression que j'ai transmis quelque chose, je suis fière de ça !... Je me dis : "si ça a servi à ça, si j'ai servi à ça, c'est déjà bien !" tu vois, une empreinte ! Tu vois, quand je te parlais de "à quoi on sert dans l'entreprise ?", je trouve que ça sert à quelque chose. Je veux transformer les gens, je suis sûre qu'il y a toujours du bon en quelqu'un. (...) Le fait d'arriver encore plus à mieux me connaître, à être aussi plus dans ce type d'accompagnement-là par rapport à mes collaborateurs, ça me plaît, le fait d'initier des projets, d'avoir des nouvelles idées, ça me plaît ! Donc ça, ça me régénère !* ».

A travers l'exercice du leadership, le leader porte donc un désir d'exister en transmettant une part de lui-même. Ce désir existentiel de transmission est un marqueur fort de l'identité du leader et un moteur du don.

8.3.3 Consolidation des catégories par la population témoin

La population témoin confirme - 3 catégories sur 4 - de la dimension *projet à visée commune*, à travers 22 références ; de manière assez logique, la *visée existentielle* n'est pas spontanément apparue dans ces entretiens, car elle relève de l'intériorité du leader.

Tout d'abord, la catégorie *construction de la communauté* est correctement perçue, comme par exemple par une ancienne collaboratrice de Jean Portaret, pour qui « *c'est la place d'un manager d'aider ses équipes. mais*

ça n'a pas été forcément le cas, oui, des autres managers dans les années passées, et... J'ai vraiment apprécié ce point [chez Jean] et c'est quelqu'un ... Oui, il est là pour aider à faire progresser ses équipes ». C'est ce que perçoit l'ancien directeur de Pierre Usclé : « son ambition c'était de faire grandir sa boutique, son équipe rapprochée, globalement les 250 personnes ».

La catégorie *visée organisationnelle et stratégique* est bien représentée dans 5 témoignages. L'ancienne collaboratrice de Cécile Louzet a remarqué que, malgré son jeune âge pour être responsable d'un centre d'appel, « *elle faisait preuve de beaucoup de conviction et elle savait se faire respecter, en fait, elle mettait les barrières où il fallait, avec les agents notamment, même avec les managers, mais tout en instaurant de la confiance. C'est une main de fer dans un gant de velours. Voilà ! Pour moi, elle avait des objectifs à nous faire atteindre et à atteindre* ». L'ancien directeur de Pierre Usclé estime « *c'est un garçon qui ne manque pas d'idées, au contraire, c'est un garçon qui chahute bien tous les sujets, c'est un garçon qui pense aux ruptures, voilà !* ». En revanche, il pense que même si « *la vision, il pouvait l'avoir* », il lui manque un sens « *d'anticipation politique* ».

Enfin, la *visée éthique* est assez clairement perçue par 5 témoins. C'est le cas de l'ancienne collaboratrice de Jean Portaret qui estime qu'il faisait preuve d'un certain détachement, bien qu'ayant « *une grande implication : à chaque fois il était impliqué dans le projet et au final, il savait qu'il n'aurait pas les fruits ou la gloire du projet, mais c'est pas grave pour lui !* ». L'ancienne collaboratrice de Cécile Louzet sentait que celle-ci « *faisait tout pour atteindre ses objectifs et nous faire atteindre les nôtres, mais pas de n'importe quelle façon, avec des valeurs, des valeurs de l'entreprise qu'elle mettait vraiment en application, tout en respectant les uns et les autres, en dialoguant beaucoup, et d'une façon plutôt positive et respectueuse* ».

Conclusion de la dimension « projet à visée commune »

Les catégories de cette dimension du *projet à visée commune*, ainsi que les témoignages de la population témoin, donnent une solidité suffisante à la conceptualisation de cette dimension clé ; ce projet est à la fois un prolongement et une source de l'identité du leader. De ce fait, il est le cœur de son engagement qui se manifeste ensuite par le don (Cf. chapitre suivant) ; il est projet dans le sens où le leader « jette en avant » ce qui l'anime, et à *visée commune* dans le sens où il vise à entraîner les autres, à sa suite, mais surtout à la suite de son projet. Ce dernier touche plusieurs niveaux. Tout d'abord un niveau plus personnel et existentiel : le leader veut laisser une trace et transmettre une part de lui-même. Ensuite, à un niveau communautaire, le leader visant à construire, former, solidariser une communauté de travail. Enfin, ce projet embrasse le niveau organisationnel et stratégique, pour proposer sa vision, sa manière d'organiser le travail. De manière transverse à tous ces niveaux, le leader a aussi une visée éthique très forte.

Conclusion du huitième chapitre

Après avoir montré le rôle des antécédents à l'engagement, du contexte, des apprentissages du leadership et de la pratique passée du don, ce chapitre a mis en lumière ce qui relève, dans les récits biographiques, d'une intériorisation de la mission du leader et de son engagement dans un projet à visée commune. Nous touchons ici aux discours sur l'identification au leader. En effet nous avons proposé d'analyser cette identification à partir de trois dimensions clés, à savoir *l'intériorisation du leadership*, la *perception de son engagement*, et le *projet à visée commune*. Ces trois dimensions sont articulées, reliées, et se répondent mutuellement. En effet, *l'intériorisation du leadership* permet de saisir un discours sur le leadership en général, et sur le leur en particulier : cette dimension valide et enrichit la proposition théorique n°7 (Cf. chapitre 3) qui anticipait cette dynamique d'intériorisation.

Ce leadership se nourrit et répond à la *perception de son engagement*, qu'il soit passé ou présent, en tant que manager et leader : cette dimension de *perception* est nouvelle par rapport aux propositions théoriques précédentes. Ce leadership s'exprime à travers le *projet à visée commune*, qui est le cœur de l'exercice du leadership, la raison de son engagement. Ce projet participe de cette intériorisation du leadership ; il valide et donne une importance plus grande encore à la proposition 3a sur le « don de la vision » ; nous en avons proposé une nouvelle conceptualisation, basée sur une visée *éthique*, une visée *existentielle ou de transmission*, une visée de *construction de la communauté*, et une visée *organisationnelle et stratégique*.

Ces dimensions sont en quelque sorte la cause, le moteur de l'engagement en tant que leader. Nous verrons au chapitre suivant que cet engagement en tant que leader se manifeste dans une pratique de don, avec une intention de réciprocité et de reconnaissance mutuelle.

Chapitre 9

Analyse par catégories (3) : don, réciprocité et reconnaissance du leader

Résumé du neuvième chapitre

Tout comme la pratique passée du don, la dimension *de pratique actuelle du don* confirme les propositions 3b, 4a et 4b relatives au don envers l'organisation et la communauté, qu'il soit coûteux ou risqué. Mais ce qui est spécifique à cette dimension est le fait que cette pratique du don est pensée et réalisée comme une manifestation de l'identité du leader et de son projet. Pour la population témoin, le lien entre logique de don et leadership existe bien, comme le dit bien une ancienne collaboratrice de Marie : « *le leadership, ça passe par le don, j'en ai aucun doute* », car « *si on ne donne pas, on ne peut pas recevoir dans l'autre sens* ».

La dimension *dynamique de réciprocité* valide et enrichit la proposition théorique 6, dans un double sens : en effet, les récits montrent bien deux formes et intentions de réciprocité, qu'elle soit conditionnelle, ou inconditionnelle. La première, conditionnelle ou codifiée, n'est pas perçue pour autant comme une obligation contractuelle, car la visée du don dépasse l'intérêt de l'individu, mais vise la valeur de lien. La deuxième forme de réciprocité, inconditionnelle ou ouverte, est revendiquée par près de la moitié des interviewés comme typique de leur identité de leader ; la population témoin atteste aussi du fait que ce don de soi génère un fort désir d'engagement réciproque, car il est d'autant plus libre qu'il est rendu pour le plaisir, ou pour faire plaisir.

Enfin, l'analyse de la dimension *dynamique de reconnaissance* permet d'associer la reconnaissance du don et le don de reconnaissance au développement d'une identité de leader. Dans un sens, cette reconnaissance offerte a plus de valeur que la reconnaissance purement financière, ce qui génère assez logiquement et en continu un désir d'engagement réciproque. Dans l'autre sens, si le leader est reconnu, notamment dans les dons qu'il a offerts au nom de son projet à visée commune, son identité de leader s'en trouve confortée. La proposition théorique 5 est donc confirmée par cette analyse.

Introduction au neuvième chapitre

« C'est certain qu'on s'est donné : on avait envie aussi de lui faire plaisir » (témoignage d'une ancienne collaboratrice de Cécile).

Nous avons, dans les deux chapitres précédents, analysé les différentes dimensions et catégories concernant les antécédents, les facteurs organisationnels et les expériences permettant de développer une identité de leader, ainsi que les dimensions relatives à l'intériorisation de cette identité. Il nous reste à parcourir celles concernant la manifestation de l'engagement du leader pour un projet à visée commune, à savoir une *pratique actuelle du don*, impliquant nécessairement la double dynamique de *réciprocité* et de *reconnaissance*.

La dimension *pratique actuelle du don*, présentée à la section 1, contient les mêmes caractéristiques que celles de la *pratique passée du don*, à ceci près qu'elle est vécue dans le poste actuel, ou qu'elle est pensée comme une manifestation typique du leader, en cohérence avec son *projet à visée commune*. Nous verrons que les interviews avec la population témoin montrent que celle-ci associe naturellement l'exercice du leadership avec la pratique du don, et plus encore, que l'identité des leaders concernés se caractérise notamment par cette logique du don.

La dimension *dynamique de réciprocité*, présentée à la section 2, montre les différentes modalités de réciprocité pensées et pratiquées par les leaders [en développement] interviewés, qu'elles soient conditionnelles ou inconditionnelles. Nous verrons aussi comment ils partagent spontanément des anecdotes d'engagement réciproque de leurs collaborateurs, engagement qui atteste selon eux de la réussite du don qu'ils ont offert en tant que leader.

Enfin, la section 3 présentera la *dynamique de reconnaissance*, qui achèvera notre analyse par catégories. Cette dynamique est également à double sens. Le leader offre de la reconnaissance à ses partenaires pour les dons qu'ils ont pu réaliser, maintenant ou développant ainsi leur engagement. Mais il a aussi besoin d'être reconnu pour son leadership en général, et en particulier pour les dons qu'il a offerts en tant que leader : si ces dons ne sont pas reconnus, son identité est remise en question, alors que s'ils le sont, celle-ci s'en trouve confirmée, et continue ainsi de se développer.

9.1 Pratique actuelle du don

Nous avons défini au chapitre 6 des catégories et une dimension de pratique passée du don, la distinction entre pratique passée et actuelle ayant été faite surtout pour des raisons de compréhension et d'explication du processus de développement d'une identité. En effet, la frontière entre le passé et le présent, à travers les récits est poreuse. Toutefois, la pratique actuelle du don peut se distinguer soit par son actualité dans le poste occupé au moment de l'entretien, soit par sa revendication en tant que règle de vie. Dans ce cas, cette pratique a valeur de généralité : elle n'est pas ponctuelle, mais identitaire.

9.1.1 Définition des catégories

Etant donné que les entretiens sont des récits biographiques, il est logique que la pratique passée du don occupe plus de place que la pratique actuelle. Cependant, ces pratiques sont de même nature, ont les mêmes caractéristiques : *don de soutien*, *don risqué*, *don d'une expertise personnelle*, etc. C'est pourquoi, étant donné le volume plus faible de références de la pratique actuelle, et pour simplifier la présentation, les catégories ont été distinguées uniquement en termes de cible du don : *don à l'organisation*, et *don aux membres de la communauté* du leader¹⁵⁴. Toutefois les dons *aux membres* sont beaucoup plus importants en proportion.

Nom	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Don à l'organisation	9	11	Définition : don pour l'organisation, effectué par l'interviewé et revendiqué comme une pratique courante Propriétés : - temps passé, soutien, risque qui pourrait normalement être consacré à autre chose - perception d'un coût Conditions d'existence : liberté relative de choix
Don aux membres de sa communauté	21	71	Définition : don pour les membres de sa communauté, effectué par l'interviewé et revendiqué comme une pratique courante Propriétés : - temps passé, soutien, risque qui pourrait normalement être consacré à autre chose - perception d'un coût Conditions d'existence : liberté relative de choix
TOTAL de la dimension	21	82	

Tableau 9-1 : Définition des catégories de la dimension "pratique actuelle du don"

¹⁵⁴ Pour connaître le détail des types de dons, nous invitons le lecteur à se reporter au chapitre 7, à la section « pratique passée du don ».

a) Répartition des catégories par entretien

La pratique actuelle du don est surtout mentionnée par des interviewés se focalisant sur leur poste actuel, ou sur des pratiques de don ayant valeur de généralité. Les références sont par conséquent très inégalement réparties. La Figure 13 : répartition par entretiens des catégories de la "pratique actuelle du don" permet de faire ressortir, de manière graphique, quelques interviewés ayant une pratique actuelle de don particulière, comme Agnès Greffier, Daniel Chambon, David Renan, Marie Quaseneuve, Cédric Manchon, ou Serge Lafont : la plupart de ces cas seront présentés au chapitre suivant. La répartition entre les deux organisations étudiées est équilibrée, avec 39 références de don aux membres de la communauté pour l'Entreprise Bêta, pour 32 pour la Banque Alpha.

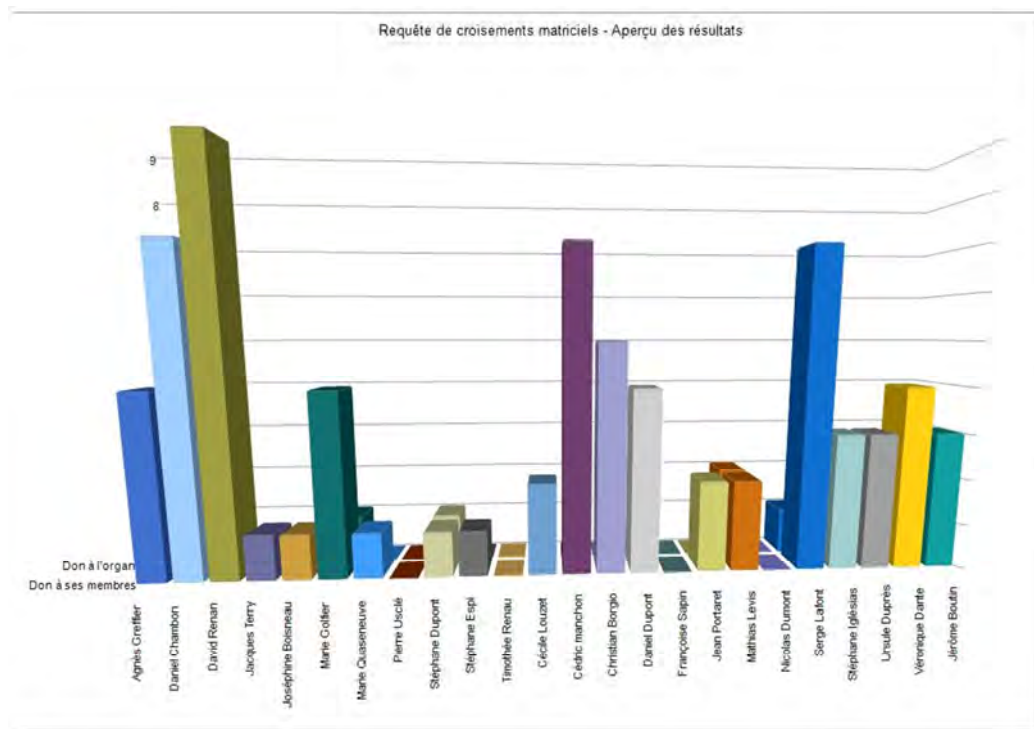


Figure 13 : répartition par entretiens des catégories de la "pratique actuelle du don"

9.1.2 Présentation des résultats de la dimension « pratique actuelle du don »

a) Don à l'organisation

Cette catégorie définissant les actes de don envers l'organisation est très proche de la catégorie *perception de son engagement*, vue au chapitre précédent. La différence ici tient au fait qu'il s'agit de don à l'organisation présenté comme une pratique habituelle. Par exemple, Véronique Dante (chef de service déléguée, EB) a cette habitude : « compenser par mon travail perso à moi et mon temps pour éviter de pénaliser ceux d'en dessous, mais pour

satisfaire ceux du dessus ». Stéphane reconnaît dépenser beaucoup de temps et d'énergie au bureau, comme preuve qu'il croit en sa mission de leader. Christian compense la réduction du temps de travail d'une de ses expertes : *« je prends les dossiers, pour réussir à atteindre mes objectifs, mais c'est moi qui prends la décision, pour compenser »*.

Stéphane Dupont, (responsable des opérations, BA) :

« C'est une implication forte, c'est une dépense d'énergie, c'est d'y croire ! Et j'arrive à être leader quand je crois dans ma mission. J'ai du mal à être leader si je ne crois pas dans ce que je fais. Après c'est, effectivement, c'est une présence au bureau, dépenser beaucoup d'énergie au bureau, dépenser effectivement beaucoup de temps.... Mais après je ne sais pas si on devient leader en restant tard le soir ».

Stéphane explique, en creux, que la dépense de temps ne suffit pas en soi pour exercer le leadership.

b) *Don aux membres de sa communauté*

i. *Don de convivialité*

Le témoignage d'Agnès montre qu'un leader accepte par moment de faire *« des choix qui ne sont pas efficaces immédiatement »*, en « perdant » du temps pour un collaborateur, au détriment de l'urgence de son activité, pensant que *« c'est ça être manager »*.

Agnès Greffier (adjoindue au DRH d'une filiale, BA) :

« Alors, oui certains auraient pu dire : "J'ai pas le temps." D'abord je l'aurais vexé, je pense. Et ça ne se fait pas ! Parfois tu fais des choix qui ne sont pas efficaces immédiatement. Au final... parce que je trouve que...c'était plus important pour lui, là, de me montrer les photos de son bébé. Quand même, tu vois, on est des êtres humains ! Entre l'autre dont l'enfant qui passe le bac, tu deviens vite une petite famille ! Après, c'est peut-être moi qui génère ça, mais on se connaît, parfois on connaît les maris, les femmes, les enfants ... ça va super vite. Parfois certains [managers] c'est pas qu'ils s'en foutent, mais ils pensent que c'est pas ça être manager ».

ii. *Don de soutien*

Serge se donne comme règle de soutenir ses collaborateurs en prenant leurs problèmes *« à bras le corps »*. Le témoignage de Daniel, déjà cité précédemment, associe une représentation du leadership avec l'intériorisation d'une pratique de don, puisqu'il montre qu'il est de son *« devoir de s'engager et de donner »*. Véronique, bien qu'elle ne soit plus leur manager direct, continue à aller voir les agents de chantier : elle distingue les visites de suivi dont *« ils ne comprennent pas le sens »*, de ce type de visite ayant une forme de gratuité, alors que *« ça peut coûter des efforts de temps, du temps en plus de mon côté pour pouvoir les aider »*. Ce type de don lui permet d'apporter des réponses et d'instaurer ou d'entretenir avec eux une relation de confiance.

Serge Lafont (DRH régional, EB) :

« Je tâche de les guider, de les mettre en situation où, véritablement de solutionner quelques problèmes aussi parce que, c'est bien de dire "Comment je peux t'aider ?", mais à un moment, c'est arriver à batailler parce que, "si toi tu

as une problématique avec un service ou autre, ne serait-ce que de voir que je prends ta problématique à bras les corps, que je vais solliciter... Peut-être qu'on n'aura pas ce qu'on voudra, mais que je me sois préoccupé de ton problème, que je l'aie porté, que ce problème il soit devenu mien et que j'ai essayé de le porter derrière", eh bien, en termes d'équipe, c'est vachement plus fort derrière !...».

Daniel Chambon (directeur départemental, BA) :

« Oui, ma philosophie qui était ce que j'avais dit de toute façon aux managers quand j'étais arrivé, c'était deux choses : l'esprit d'équipe qui pour moi est essentiel et puis l'engagement managérial, l'engagement et l'exemplarité managériale. Je leur avais dit : "On a le droit d'être exigeant avec les gens. Par contre on a le devoir de s'engager et de donner !" Donner, c'est donner de son temps, donner son énergie, c'est donner de sa vision... donner du sens aussi, donner de la vision à quelqu'un ! C'est important la vision aussi ! Savoir où est-ce qu'on va, surtout aujourd'hui.».

Véronique Dante (chef de service délégué maintenance) :

« Après, il y a vraiment une relation de confiance avec eux. Maintenant, ça fait 10 ans que je les vois tous les jours. Je suis moins sur les chantiers, mais je les pratique, je les connais et du coup, quand il s'avère que je m'engage avec quelqu'un, je le fais et que ça peut coûter des efforts de temps, du temps en plus de mon côté pour pouvoir les aider. Maintenant que je suis à ce poste-là, j'essaie d'aller souvent sur le terrain les voir, même si je ne suis pas leur manager direct, essayer de voir ce qui va bien, ce qui va moins bien, pour leur apporter des éléments de compréhension parce que, par exemple, ils nous voient de plus en plus débarquer pour faire des suivis de terrain, des visites de terrain : ils n'en comprennent pas le sens, parce que, derrière, ils ne voient pas ce qu'il en sort. Et moi j'ai trouvé important de leur expliquer à quoi ça servait, pourquoi on venait, pas forcément pour dire ce qui n'allait pas bien sur leur chantier, mais aussi voir ce qui coïncidait un peu pour apporter de l'aide et débloquer des situations sur lesquelles on les attend... vraiment avoir cet échange-là et leur laisser poser les questions pour leur apporter des réponses et faire confiance pour le reste ».

iii. Don d'une expertise personnelle

Si le don de soutien est globalement le plus présent dans les récits, le don d'une expertise personnelle, à travers l'accompagnement d'anciens collaborateurs ou l'accompagnement à la mobilité de collaborateurs, est caractéristique d'une intériorisation d'une pratique de don : ce don d'accompagnement prend la forme d'une règle de vie chez 10 interviewés, ce qui est tout à fait remarquable. En voici quelques exemples, présentés dans le contexte de l'entretien pour en traduire toutes les subtilités. David, par exemple, ouvre son réseau à certains collaborateurs en mobilité, à l'intérieur de la banque comme à l'extérieur. C'est un type de don que personne ne lui a demandé explicitement de faire, et qui empiète sur son temps personnel.

David Renan (responsable d'un service informatique, BA) :

« (...) ça ne m'a pas été demandé. Mais ça me paraît tout à fait normal parce que les gens de l'équipe sont jeunes, n'ont pas de réseau et ils ne savent pas quoi faire. Quand il y a quelqu'un qu'on trouve bon et qu'on veut l'aider à se développer... Mais c'est quelque chose qui me paraissait naturel, on va l'accompagner pour le placer à un endroit et il pourra resservir, s'épanouir et servir et être utile. Donc, il y en a 5 par an qui s'en vont. Il faut essayer de discuter avec eux : "Qu'est-ce que tu as envie de faire ? A quel horizon tu as envie de partir ? Il faudra qu'on cadre. J'arrêterai de te donner des missions cruciales à partir de tel moment, comme ça, si tu trouves tu pourras partir plus facilement, je ne te bloquerai pas." Parce qu'il y a des gens qui doivent faire jusqu'à telle date, obligatoire. Moi, j'essaie d'apporter de la souplesse.

"Si tu veux bouger à telle date, est-ce que tu peux me l'expliquer ? Tu cherches à partir à telle date. Tu cherches quel truc ? Je vais t'ouvrir mon carnet d'adresses, je vais te faire rencontrer des gens, discuter avec des gens pour ton avenir. Et moi, sinon, je te vois bien là, je sais qu'il y a des besoins."

Q: Et qu'est-ce qui se passe quand ils viennent te voir ? Tu vas leur consacrer du temps ?

R: Ah, ben oui 9 fois sur 10 oui. Plus que ça et, si c'est long, tu me mets un point et on en parle. Si c'est des choses en 5 minutes, je les prends les 5 minutes ! Des fois, oui, ça fait un peu décaler les prévisions de la journée. C'est pas grave, on rattrape le soir.

Q: ça veut dire que tu es obligé d'empiéter sur ton temps personnel ?

R: Oui, mais c'est pas grave ça.... Quand je suis au boulot, c'est pour être au boulot.

Q: Des fois ça te fait quitter le boulot plus tard ?

R: On s'arrange. On fait des sandwiches... Voilà, après... »

Marie, ouvre son carnet d'adresses pour accompagner la mobilité des collaborateurs qu'elle apprécie, et a « *toujours été attachée à, déjà, à suivre mes collaborateurs, même dans le temps* », ce qu'elle fait en donnant gratuitement du conseil.

Marie Quaseneuve (directrice financière d'une filiale pays, BA) :

« Moi, j'essaie d'aider les gens qui me le demandent pour la mobilité, des gens avec qui ça s'est bien passé, qui ont bien "performé". Si je peux les aider..., en les aidant parce que j'ai un bon carnet d'adresses, un endroit qui les intéresse où je vais pouvoir leur faire rencontrer quelqu'un, soit qui peut leur donner de l'info, soit qui va pouvoir avoir un avis en plus, c'est toujours un peu plus facile, si on a un avis par oral. Donc si quelqu'un me demande son aide et que c'est quelqu'un que j'apprécie sur le plan professionnel, je fais le maximum de ce que je peux.

(...) J'ai toujours été attachée, déjà, à suivre mes collaborateurs, même dans le temps. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, souvent, j'ai des anciens collaborateurs qui m'appellent quand ils sont en mobilité pour me demander conseil en me disant : "On me propose tel poste, qu'est-ce que tu en penses ?" Donc moi, ça, c'est quelque chose qui, naturellement, m'intéresse...

Q: ça va être quels types d'actes ?

R: ça peut être de l'ordre du conseil, des gens de mes anciennes équipes, même parfois de mes équipes initiales qui me disent : "Ah, est-ce qu'on peut déjeuner ensemble ? Je voudrais ton avis sur ce que je vais faire." Ça peut être juste du conseil... ».

Pour Cédric Manchon (chef de département, EB), qui s'occupe de la mobilité de ses collaborateurs, « *c'est normalement le N+2 qui doit trouver des postes, pas le N+1. C'est ça la règle générale. Mais je crois que mon N+2 ne s'est jamais occupé de me trouver un poste. Bon...C'est comme ça !* ». Enfin, pour Jean Portaret (responsable d'un service comptable, EB), le fait de continuer à voir ses anciens collaborateurs pour leur donner des conseils de carrière, ou répondre à leurs questions : sur tel sujet, « *qu'est-ce que tu pourrais nous apporter ?* ». Cela a même « *dépassé le cadre professionnel* », mais cela reste pour lui « *une bienveillance professionnelle* », qui lui permet « *d'entretenir des bonnes relations avec un vivier* ».

Cécile, de manière plus spontanée, s'est laissé surprendre par les demandes de ses anciens managers, qui lui demandent des conseils de carrière ou des conseils de pratique de management. Elle le fait à la fois pour l'entreprise et par bienveillance, pour se « *soucier des gens* » ; ces deux intentions sont d'après elle tout à fait combinables. Cette demande, qui lui prend nécessairement du temps, elle ne l'a pas évaluée comme chronophage : « *je ne me suis pas posé la question en fait* ». Elle n'interprète

pas cette demande d'aide comme un comportement purement égoïste et intéressé de ses collaborateurs.

Cécile Louzet (responsable de pôle RH, EB):

« Après, sur les anciens collaborateurs, c'est vrai que j'ai beaucoup de personnes qui m'appellent pour des conseils, dans mes équipes. (...) »

Voilà, enfin un conseil, je pense, bienveillant. Pour moi, j'essaie d'être là-dessus, c'est-à-dire qu'on est, on a à apporter des choses pour l'entreprise qui nous paye. Et encore une fois, on peut le faire en... Je pense qu'on peut tout à fait lier les deux, en tout cas, c'est ce que je m'efforce de faire.

Porter tout ce qu'elle propose... enfin quand on est chez Bêta, on n'est pas chez des vendeurs d'armes ou je ne sais pas quoi. Mais on peut porter les stratégies d'entreprise et le regroupement, les démissions d'effectifs à certains sites, etc., sans pour autant, ne pas se soucier des gens... et de la façon de... et les conseiller en disant : "Voilà, entre comment fonctionne l'entreprise et toi tes attentes, voilà peut-être, comment, une piste pour faire ça, pour postuler sur tel poste..."

Q: ça vous prend du temps, ça ?

R: Non, c'est pas... mais je sais que j'ai des gens, même quand ils passent à mon bureau, que j'ai eus dans mes équipes, automatiquement ils passent voir si je suis là : "Bonjour, voilà..." Et là, pour le coup, je pense que c'est sincère, c'est pas : "J'entretiens un réseau, j'ai envie de dire bonjour." Parce que c'est vraiment des gens qui m'ont fait part de ces situations, même perso, en disant : "Qu'est-ce que tu en penses ?"

Q: Et ça vous le faites pourquoi ? Quelle est votre motivation à le faire ?

R: Quand on m'a posé la question, ça ne m'est pas venu à l'idée de ne pas répondre ! Moi je me dis, si prendre 10 minutes pour dire ce que j'en pense, de l'aide, je ne vois pas pourquoi je ne le ferais pas. Après la personne, elle en fait ce qu'elle veut mais... Je ne me suis pas posé la question en fait ».

iv. Don risqué aux membres de sa communauté

Nous proposons ici l'intégralité d'un échange étonnant avec Jérôme, qui manifeste une opposition à l'augmentation à tout prix de la productivité : il vise d'abord « l'économie de la peine » de ses collaborateurs ; il cherche la performance, mais pas à tout prix et pas sur tous les domaines. En effet, s'il constate un gain de productivité, on lui demande de mettre la pression sur les collaborateurs, pour « en faire plus », pour « rapporter plus », ce à quoi il s'oppose. En ce sens, il s'agit d'un *don risqué* fait aux collaborateurs, de nature oblique et au détriment d'une logique financière à court terme. Il préfère maintenir un bon engagement et un bon esprit, car « ça se paye ça ! ».

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) :

En réalité, il y a plein de formules qui me construisent ; mais c'est pas que des formules : c'est ce que je mets en œuvre. Je recherche toujours..., alors ça, on me le reproche en permanence, mais je trouve que c'est une qualité : l'économie de la peine de mes collaborateurs. C'est un critère pour moi. C'est à dire que, si on doit faire un travail avec deux mouvements, j'essaie de savoir si on ne peut pas le faire avec un mouvement et demi. Cela ne rapporte rien à l'entreprise ?... mais ça apporte du bienfait à mes collaborateurs, donc à l'entreprise aussi au final.

Q: Plutôt que de se dire : "Avec ces deux mouvements..."

R: ...Je vais en faire plus. C'est ce qu'on me reproche ; J'avais bien vu. Un ancien dirigeant m'avait dit : "C'est le Club Méditerranée chez vous !" J'ai dit : " Je ne sais pas, mais, moi je n'ai pas de frayerie. Il faut qu'on reste toujours performant sur tous les domaines, mais je ne cherche pas à être le leader sur tous les domaines. Je pense qu'il y a un équilibre à avoir dans les efforts qu'on demande aux collaborateurs et les résultats. Si les résultats ne sont pas bons, je suis capable de leur demander des efforts supplémentaires. Je fixe les résultats, on les atteint ; alors on peut me

dire : " Pourquoi, maintenant que tu es là, fais ça !" Mais lorsque je serai ici, qu'est-ce qu'on va me demander ? De monter encore d'un cran ? Je ne suis pas à la course à l'échalote ! Ça pour le coup, ça fait partie des reproches qu'on me fait. On me dit je pourrais encore gagner 10% de productivité sur le coût : mais qui les paierait ces 10% ? Pas ceux qui me le disent, les autres, ceux qui sont là, autour de moi.

De temps en temps, je dis : "Entre deux appels, il faut qu'ils respirent." Ah, mais, pu..., mais regarde ! Alors 2 minutes de respiration multipliées par 140, égal : voilà ce que ça pourrait rapporter !"

C'est des trucs... j'ai pas de turn-over, j'ai pas de climat social défaillant, j'ai pas de mauvais esprit. J'ai une vraie volonté de travailler : ça se paye ça !

Les pratiques actuelles du don sont donc de même nature que les pratiques passées : elles sont toutefois traduites avec une volonté d'en faire une règle générale de comportement, un principe d'action.

9.1.3 Consolidation des catégories de pratique du don par la population témoin

La population de témoins étant constituée uniquement d'anciens collègues, leurs retours portent inévitablement sur une pratique passée du don. Mais elle a également valeur de consolidation pour une pratique de don en général, puisque ces témoins rendent compte de leur perception sur le comportement général du leader concerné.

Nous pouvons faire partager au lecteur qu'une des plus belles surprises et une des plus grandes joies que nous avons vécues à travers cette recherche est la place du témoignage sur le don dans l'exercice du leadership, qui est encore plus prépondérante chez les membres de la communauté du leader que dans le récit du leader lui-même. On peut raisonnablement y ajouter la perception qu'ils ont de l'engagement du leader, même si la question « vous paraît-il/elle engagé(e) ? » leur a été explicitement posée. La place du don et de l'engagement occupe alors près d'un tiers des références de ces témoignages.

a) Répartition par sous-catégories

Le Tableau 9-2 : répartition des sous-catégories de pratique du don par la population témoin montre comment les références relatives au don, données par la population témoin, sont réparties dans les sous-catégories, détaillées dans les paragraphes qui suivent.

Catégorie	Sous-catégorie	Entretiens	Nombre de références
Don à l'organisation		3	5
Don à ses membres		6	60
	Don de convivialité	3	4
	Don de soutien	6	25
	Don d'une expertise personnelle	3	13
	Don risqué	6	18
Association entre don et leadership		4	5
TOTAL		7	70

Tableau 9-2 : répartition des sous-catégories de pratique du don par la population témoin

b) Don à l'organisation

L'engagement envers l'organisation et le don de temps se confondent dans ces témoignages. Cécile manifestait une forte présence sur le terrain, Pierre se rendait disponible pour des événements, même le WE.

Ancienne collaboratrice de Cécile Louzet, alors que celle-ci dirigeait un centre d'appel (EB) :

« C'était une travailleuse. Effectivement, quand on faisait des réunions, c'est quelqu'un qui a toujours mis la main à la pâte. A la limite, elle aurait pu, même, confier certaines tâches à d'autres personnes mais elle réalisait elle-même certaines choses pour montrer l'exemple aussi. On avait beau avoir certains postes, certaines fonctions, on devait être capable, à un moment donné, de pouvoir aider les autres, de pouvoir participer d'une façon ou d'une autre ! Et pour ça, ça demande plus de présence, ça demande du temps, forcément ».

Ancien directeur de Pierre Usclé (BA) :

« Pierre, c'était un engagement matin, midi, soir, week-end etc. Et pas pour faire de la présence, vraiment parce que c'était son engagement personnel d'être là, je ne sais pas, par exemple au Festival du Cinéma, faire les entrées, etc. Ou d'être auprès de la mairie avec le responsable de l'agence du coin ou d'être à telle ou telle manifestation le dimanche, telle association ou j'en passe et des meilleures ».

c) Don aux membres de sa communauté

On retrouve dans la population témoin des témoignages de don de même nature que les dons explicites précédemment¹⁵⁵.

i. Don de convivialité

Le témoignage d'une ancienne collaboratrice de David confirme l'intérêt qu'il manifestait en entretien pour ce type de don, visant la convivialité et la solidarité de l'équipe.

Collaboratrice de David Renan (BA) :

« Ensuite, il y avait aussi, une ambiance vraiment, c'était l'équipe enviée de tous, au sein, si on peut appeler ça, de la division, fiers d'être là. Il y avait des dîners fréquents d'équipe, des déjeuners, des bowlings organisés, il y avait des choses qui nous unissaient. Vraiment ça c'est... On travaillait beaucoup, mais avec une bonne humeur, et avec des moments où on pouvait se voir en dehors du travail aussi ».

ii. Don de soutien

Cécile ou Jean sont perçus comme un leader se mettant à la place de ses collaborateurs pour les soutenir : « mes problèmes étaient aussi les siens ». David est perçu pour son soutien : « Tout le temps qu'il donne ! ».

Collaboratrice de Cécile Louzet (EB) :

« Après, c'est vrai qu'on se sentait épaulés, nous, en tant que managers quand on rencontrait des problèmes, (parce qu'on peut en rencontrer au quotidien avec ses agents), ou des divergences d'opinion, c'est vrai que sa façon de traiter les problèmes et de ne pas les laisser passer, justement, elle était à notre écoute, elle se mettait vraiment à

¹⁵⁵ Pour la définition des catégories de don, se reporter à la dimension « pratique passée du don », chapitre 7.

notre place pour nous aider à trouver des solutions ».

Ancienne collaboratrice de Jean Portaret (EB) :

« Moi, dans mon expérience, quand j'avais des problèmes, je m'adressais à lui. Je dis : mes problèmes étaient aussi les siens ».

Ancienne collaboratrice de David Renan (BA) :

« Tout le temps qu'il donne pour être capable de voir en "one to one" les uns les autres, savoir ce qui va ce qui ne va pas !... »

iii. Don d'une expertise personnelle

Ces témoignages confirment de manière éloquente le *don d'une expertise personnelle* que certains interviewés, comme Marie et David, manifestent par le conseil et l'accompagnement à la mobilité : *« ça va très loin ! »*.

Ancienne collaboratrice de Marie Quaseneuve (EB) :

« On se voit de temps en temps. Je lui ai demandé conseil quand j'ai changé de service. Elle a accepté, c'est son mode de fonctionnement. Elle est prise, c'est pour ça que j'ai essayé, parce que je n'étais pas sûre qu'elle puisse me donner un peu de temps. Oui, et je crois même à plusieurs reprises d'ailleurs ! Elle m'entraîne pour revoir mon CV, mon parcours. Et encore, même là, récemment, je l'ai rappelée, alors qu'elle est en congé maternité ».

Ancienne collaboratrice de David Renan (BA) :

« Depuis 2 ans, 3 ans, il n'est plus mon manager. On parle de relations comme s'il était encore mon manager. Concrètement, il m'aide, je suis en mobilité et il m'aide à trouver des contacts, à voir exactement ce que je peux faire. Est-ce que je me pose des limites qui sont injustifiées, etc. Il me fait aussi bénéficier de son réseau, c'est vraiment quelque chose de remarquable. Il me fait faire, en quelque sorte, un bilan de compétences, en fait ! Il me fait parler et avec ça, on arrive à cheminer. Ça fait 2 ans qu'il n'est plus mon manager, ça fait deux ans qu'il n'est plus mon manager ! Et il le fait encore. Il y a d'autres managers, aussi chez Epsilon, qui le font, mais lui c'est très fort. Quand j'étais en Allemagne, il m'appelait pour savoir, dès qu'il y avait une offre, il me l'envoyait. Il me demandait exactement : "Alors, tu as bien réfléchi ? Tu peux même avoir une expérience pas du tout dans l'entreprise". Après, moi j'étais en congé sabbatique, après j'ai eu un enfant. Donc, j'ai eu pas mal de questions de ce côté-là. Une fois, il m'a carrément donné le contact de sa femme pour que je puisse discuter un peu avec elle, voir quelles étaient les difficultés qu'elle a rencontrées au niveau professionnel pour pouvoir les anticiper, pourtant elle ne travaillait pas dans la même entreprise que moi. Donc ça va très loin ! Il est très très concerné par... Et il le fait pour plusieurs personnes ! ».

iv. Don risqué

Jean, ou David, ont pris la défense de leur collaborateur contre leur hiérarchie. Le fait que David fasse la promotion d'un membre de l'équipe, plutôt que d'un recrutement externe, a fortement marqué son ancienne collaboratrice, car *« il donne la chance [de réussir] »* à chacun. Jean est *« bouleversé »* que sa collaboratrice soit écartée dans une réunion de dirigeants, où elle le représente ; pour lui : il y a association entre le leader et son membre.

Ancienne collaboratrice de David Renan (BA) :

« Et il donne la chance, c'est quelque chose à noter, c'est quelque chose qui m'a marquée à l'époque où il était mon manager direct. Il s'était battu, je me souviens pour promouvoir une personne de l'équipe en adjoint, un type qui méritait tout à fait. Comme la culture c'était d'embaucher un externe, lui, il a fait tout ce qu'il fallait pour que cette personne-là monte en interne. Et, honnêtement, c'était vraiment super, quoi ! L'équipe... on l'a bien vécu parce que

chaque fois, il a été chercher en externe des compétences qui étaient en interne et ça a permis, je sais, aussi de pacifier l'équipe. "Voilà encore un manager qui vient de nulle part, qui ne comprend rien, il n'est pas forcément meilleur que nous !" Je sais qu'il y est allé contre vents et marées ».

Ancienne collaboratrice de Jean Portaret (EB) :

« Je me souviens même d'une fois où il m'a dit d'un coup : "Henriette, tu ne pourrais pas aller à la réunion ? Tu iras pour moi." Et, en fait, comme, à un moment, c'étaient des dirigeants, je ne sais pas, il fallait aborder un sujet pour lequel j'avais pas été mise au courant, et gentiment on m'a dit : "Henriette, c'est bien, mais là, ç'aurait été mieux si ça avait été Jean. Je te demande de sortir de la réunion, car c'est vraiment très confidentiel". Et quand je lui ai raconté le lendemain, il était bouleversé. Il a appelé son chef : "Mais comment ça ?! Henriette ou moi c'est la même chose !" Non, mais c'était quand même gentil (grand sourire) ! C'est appréciable ! On passe quand même, plus de temps au travail que dans sa vie privée, donc... quand ça se passe bien... ».

d) Perception sur le lien don-leadership

En fin d'entretien avec les membres de la population témoin, nous avons exposé le sujet de cette recherche, en explicitant l'utilisation du don comme grille de lecture du leadership, ce qui nous a valu des réactions intéressantes. Les deux exemples de leaders qui suivent sont perçus comme ayant un comportement de don. Cédric Manchon, pour son ancienne collaboratrice, *« a démarré la relation par du don ! »*. Pour l'ancienne collaboratrice de Marie, le leadership *« ça passe par le don, j'en ai aucun doute »*, car *« si on ne donne pas, on ne peut pas recevoir dans l'autre sens »*.

Ancienne collaboratrice de Cédric Manchon :

«Alors, du coup, je vais un peu abattre mes cartes. En fait, plus exactement, j'étudie le rôle du don, des relations de don, des actes de don dans la construction du leadership.

R: Ah, ben on est en plein dedans (rires) ! Il est énorme ce rôle-là ! Oh, ça me touche beaucoup d'entendre ça parce que, j'avais pas forcément vu ça au départ, mais oui, vraiment c'est ce qui caractérise cet homme-là !

Q: Ah oui ? Pourquoi vous dites ça ?

R: Tous les exemples que je vous ai donnés... En fait, il a démarré la relation par du don ! Et il se trouve que c'est ce que j'ai particulièrement apprécié ».

Ancienne collaboratrice de Marie Quaseneuve :

R: Ah, oui d'accord. Ah, c'est certain qu'un leader, quelqu'un qui sait amener les autres, les motiver, forcément, ça passe par le don, j'en ai aucun doute. Parce qu'effectivement, tous autant qu'on est... moi aussi, j'ai été manager pendant des années, et je reste persuadée que si on ne donne pas, on ne peut pas recevoir dans l'autre sens.

Q: Et dans son cas ?

R: Dans son cas, c'est tout à fait adapté, je dirais. Parce qu'elle était juste, en tant que manager, elle était juste. Elle savait ce qu'il fallait au moment où il fallait ».

Ces témoignages confortent les récits biographiques dans la mise au jour du rôle du don dans l'exercice du leadership en général, et dans l'affirmation d'une identité de leader. Sans être une preuve formelle, le Tableau 9-3 : Nombre de références par catégories présentes dans les entretiens avec la population témoin, ci-après, montre la place remarquable qu'occupe le don dans leur perception d'une identité de leader vis-à-vis de leur ancien manager. Le don de soutien est la forme de don qui semble la plus importante pour eux, si on en croit le nombre de références. Mais ce qui semble attester

du leadership du manager concerné est la référence à leur propre engagement, même s'il faut modérer ce résultat, du fait que nous ayons systématiquement posé la question « avec tel manager, étiez-vous engagé(e) ? ». Remarquons aussi que la performance entre faiblement dans la perception du leadership.

Dimensions/catégories	Nombre de références d'encodage	Nombre d'éléments encodés
Dynamique de réciprocité\Engagement réciproque	27	7
Pratique du don\Don aux membres\Don de soutien	25	6
Antécédents du leader\Référénts moraux et personnalité	20	5
Reconnaissance offerte	19	7
Perception du leadership	18	6
Pratique du don\Don aux membres\don risqué à ses membres	18	6
Pratique du don\Don aux membres\Don d'une expertise	13	3
Dynamique de réciprocité\Intention de réciprocité	11	6
Perception de son engagement\Engagement équilibré & positif	11	6
Contexte d'engagement\Freins organisationnels	10	5
Contexte d'engagement\Leviers organisationnels donné aux membres	10	2
Projet à visée commune\Organisation & stratégie	10	5
Contexte d'engagement\Attente d'un engagement des membres	8	2
Perception de son engagement\Surinvestissement et perte de soi	7	3
Perception du leadership\Apprentissage du leadership	7	1
Projet à visée commune\Ethique	7	4
Antécédents du leader\Performance et talents	5	3

Tableau 9-3 : Nombre de références par catégories présentes dans les entretiens avec la population témoin

Conclusion de la dimension « pratique actuelle du don »

Cette dimension, tout comme la pratique passée du don, confirme les propositions 3b, 4a et 4b relatives au don envers l'organisation et la communauté, qu'il soit coûteux ou risqué. Mais ce qui est spécifique à cette dimension est le fait que cette pratique du don est pensée et réalisée comme une manifestation de l'identité du leader et de son projet.

Les interviews de la population témoin confirment cette cohérence et cette association faite entre le leadership et la logique du don, et même entre cette logique et l'identité du leader qu'ils perçoivent chez leur ancien manager.

9.2 La dimension de la « dynamique de réciprocité »

La dynamique de réciprocité, qui n'est pas assimilable complètement à celle du don, elle permet toutefois de mieux saisir l'intention et le résultat du don (Kolm & Mercier Ythier, 2006).

9.2.1 Définition des catégories

Conformément à la littérature et aux débats sur le don, nous avons défini en opposition deux formes de réciprocité ; la première est *conditionnelle ou codifiée* (Gomez, 2015), c'est-à-dire que le don est réalisé avec une intention codifiée d'un retour, plus ou moins perceptible par le donataire ; la seconde est *inconditionnelle ou ouverte*, dans la mesure où le don est réalisé sans conditionnalité d'une réponse. Comme nous l'avons perçu dans certaines anecdotes racontées, cette intention, reconstruite à posteriori, peut basculer d'une forme à l'autre, à l'insu de l'interviewé. Evidemment la nature de l'intention de réciprocité, influe sur la manière avec laquelle les donataires, ici la communauté d'engagement du leader, perçoivent le don, et par conséquent leur manière d'y répondre. Le leader donnant pour entraîner à sa suite, on s'attend logiquement à ce que la réciprocité soit systématiquement codifiée pour qu'il y ait un retour. C'est le cas pour 16 entretiens et 36 références. Mais, de manière surprenante, 10 interviewés partagent 25 références d'intention de réciprocité inconditionnelle. Il sera intéressant de voir si cette intention de réciprocité influe sur *l'engagement réciproque des membres* de la communauté ; cet engagement réciproque étant explicité par 19 interviewés, pour 73 références, ce qui est un résultat relativement important.

Catégorie	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Réciprocité conditionnelle ou codifiée	16	36	Définition : consiste à codifier le fait de donner pour qu'il y ait un retour réciproque Propriétés : - expression d'un code plus ou moins contraignant à donner en retour - expérience de don, en évoquant les effets du don Conditions d'existence : - contrainte du contre-don - rapport intérêt pour soi/intérêt pour autrui
Réciprocité inconditionnelle ou ouverte	10	25	Définition : consiste à donner sans codifier une intention de retour Propriétés : - expression d'une satisfaction intrinsèque dans le simple fait de donner, avant de voir les effets du don - expérience de don, sans condition ni exclusion d'un retour Conditions d'existence : - liberté du don - le donataire n'est pas contraint à donner en retour - dimension gracieuse et existentielle
Engagement réciproque	19	73	Définition : les membres de la communauté du leader s'engagent, en réponse à l'engagement du leader Propriétés : - peu de turn over, satisfaction - lien d'engagement : dévouement volontaire et

			responsabilité - actes de don réiproques Conditions d'existence : les actes de l'organisation et du leader favorisant l'engagement
TOTAL	21 entretiens	134 références	

Tableau 9-4 : Définition des catégories de la "dynamique de réciprocité"

a) Répartition par entretiens

La lecture du Tableau 9-5 fait apparaître une différence flagrante dans le nombre de références de l'*engagement réciproque des membres* entre la Banque Alpha et l'Entreprise Bêta, à l'avantage de cette dernière. Les autres catégories concernant l'intention de réciprocité sont équilibrées. L'analyse du nombre de références montre que les interviewés les plus concernés par la question de la réciprocité sont logiquement ceux qui sont les plus impliqués dans des pratiques passées ou actuelles du don, comme David Renan, Marie Quaseneuve, Jean Portaret, Serge Lafont, etc.

	A : Engagement réciproque des membres	B : Réciprocité conditionnelle	C : Réciprocité inconditionnelle	TOTAL / ENTRETIE N
Banque Alpha				
1 : Agnès Greffier	4	2	1	7
2 : Daniel Chambon	4	3	0	7
3 : David Renan	1	5	3	9
4 : Jacques Terry	0	2	0	2
5 : Jérôme Boutin	2	0	2	4
6 : Joséphine Boisneau	0	0	0	0
7 : Marie Golfier	0	2	0	2
8 : Marie Quaseneuve	2	2	7	11
9 : Pierre Usclé	5	1	0	6
10 : Stéphane Dupont	0	0	0	0
11 : Stéphane Espi	3	1	0	4
12 : Timothée Renau	1	1	0	2
Total Banque Alpha	22	19	13	54
Entreprise Bêta				
1 : Cécile Louzet	6	0	2	8
2 : Cédric manchon	4	1	0	5
3 : Christian Borgio	2	1	1	4
4 : Daniel Dupont	8	3	0	11
5 : Françoise Sapin	3	0	3	6
6 : Jean Portaret	6	2	3	11
7 : Mathias Levis	0	0	0	0
8 : Nicolas Dumont	4	0	0	4
9 : Serge Lafont	7	5	1	13
10 : Stéphane Iglésias	3	0	0	3
11 : Ulysse Duprès	3	1	0	4
12 : Véronique Dante	5	4	2	11
Total Entreprise Bêta	51	17	12	80
TOTAL / CATEGORIE	73	36	25	134

Tableau 9-5 : Matrice de croisement entretiens / catégories de la "dynamique de réciprocité"

9.2.2 Les différentes formes d'intention de réciprocité

a) La réciprocité conditionnelle ou codifiée

Les témoignages qui suivent font référence à des actes de don, qui ont été décrits plus haut pour la plupart ; ceux-ci sont accomplis en fonction du projet à visée commune, dans le but d'entraîner sa communauté d'engagement à sa suite : ils véhiculent donc un souhait de réciprocité, une certaine conditionnalité. C'est bien en référence à une mission de leader qu'ils donnent, d'où l'attente de réciprocité. En revanche, ces dons sont accomplis aussi parce que « *c'est bénéfique* ». On lit dans le témoignage de David Renan (responsable d'un service informatique, BA) qu'il est « *stratège* », afin de « *s'assurer la fidélité de gens* » ; et en même temps « *ce n'est pas pour ça qu'on le fait* ». Véronique Dante (chef de service délégué maintenance, EB) est prête à « *donner son expérience* » à un collaborateur se préparant au diplôme d'ingénieur, « *mais après il faut qu'il s'engage* ». Daniel Chambon (directeur départemental, BA) estime, lui, que « *si tu donnes, normalement tu dois pouvoir recevoir* ». Et s'il n'a pas de retour, au moins, il pourra dire « *Écoute, moi je me suis engagé* ».

A un niveau plus communautaire ou organisationnel, Daniel et Stéphane donnent pour créer la solidarité et la coopération. Par ce moyen, « *il y a toujours un effet retour* ». Pour Stéphane, donner suppose aussi recevoir¹⁵⁶.

Daniel Dupont (chef de service délégué maintenance, EB) :

« *Si je rends service à mon collègue qui est dans un autre service, décaler des stages et que, moi aussi, je vais dans le même sens c'est-à-dire qu'on s'arrange pour organiser nos formations entre deux services, on obtient des meilleurs résultats à nous deux que quand on est confrontés à la difficulté chacun dans son service. Il y a toujours un effet retour.*

(...) *Par contre, tout ce qui est à ma main et où je perçois que j'ai une marge de manœuvre, je l'utilise à 100%.... Et du coup...mais je suis clair avec eux. Après, s'il doit y avoir compensation pour... pour disponibilité exceptionnelle, je veux dire, je regarde avec eux ce qu'il est possible de faire... ».*

Stéphane Iglésias (responsable de département IT, EB) en lui demandant comment il avait réussi à résoudre les conflits :

« *Oui, quelque part c'est relié à mes valeurs parce que (hésitation)... En fait, pour arriver à piloter des gens qui sont indépendants les uns des autres, quelque part, il faut d'abord développer un grand sens de l'écoute et avoir une volonté de partage. C'est-à-dire de faire en sorte que ce qu'on donne, c'est savoir donner et savoir prendre en fait, savoir accepter de recevoir des autres... ».*

Bien que le don soit ici codifié pour obtenir un résultat, il n'est pas pour autant assimilable à un fonctionnement stratégique ou utilitariste : le bien commun est ici visé.

¹⁵⁶ On pourrait concevoir que l'interviewé pense nécessairement à « prendre », mais le contexte nous fait admettre que sa reformulation « accepter de recevoir » complète sa pensée.

b) *La réciprocité inconditionnelle ou ouverte*

Nous avons décrit à la section précédente les actes de don d'une expertise personnelle pour accompagner la mobilité d'anciens collaborateurs. Ceux qui donnent de cette manière peuvent le faire par stratégie à long terme, mais ils peuvent aussi ressentir une « *récompense intrinsèque* » (Bruni, 2010) au fait de donner. C'est le cas de David Renan (responsable d'un service informatique) : « *quand j'aide quelqu'un... Pour moi la relation ça me fait plaisir !* » ; Marie Quaseneuve (directrice financière d'une filiale pays, BA) éprouve un plaisir à la réussite de ses anciens collaborateurs, car elle « *trouve que c'est bien* ». Nous avons vu aussi à la section précédente le cas de Cécile Louzet (responsable de pôle RH, EB), ayant le même comportement, sans aucune prévision stratégique quand un ancien sollicite son aide : « *ça ne m'est pas venu à l'idée de ne pas répondre ! Moi je me dis, si prendre 10 minutes pour dire ce que j'en pense, l'aide, je ne vois pas pourquoi je ne le ferais pas* ».

Jérôme revendique le fait que ses anciens collaborateurs, ceux qu'il appelle la « diaspora », seront prêts à répondre à ses demandes, non pas dans une logique d'un prêté pour un rendu, mais par « *bienveillance* ». Il utilise comme exemple la situation de notre entretien pour illustrer cette bienveillance qui « *n'est pas un investissement* ». Il n'est pas à exclure que la question du chercheur l'ait poussé vers ce discours ; mais celui-ci est suffisamment élaboré pour comprendre qu'il s'agit pour Jérôme d'une règle de vie.

Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale BA) :

« *La diaspora, mes collaborateurs, dès que j'ai besoin de quelque chose, j'en appelle un ou une, je l'ai tout de suite. La réponse est oui.*

Q: Pourquoi ? Parce qu'ils se sentent... ? Quelque part, vous leur avez rendu des services et... ?

R: *C'est pas rendu des services ! C'est le comportement général. C'est pas : "Je t'ai donné ou je t'ai prêté quelque chose, rends-le moi." C'est pas un investissement. Si c'est perçu comme un investissement, ça n'a aucune valeur ! Par exemple, moi je réponds à votre question. Si j'espère que dans votre rapport vous allez dire : "Jérôme, c'est un manager de qualité, il va falloir lui faire une promotion." Si vous pensez ça, ça n'a pas de valeur. Si maintenant vous dites : "Quelqu'un qui fait ces études, on est obligé de faire quelque chose", alors que tu as 4,5 ou 6 dossier urgents à traiter dont 2 à 2,6 millions d'euros, tu y passes 2 heures avec lui, c'est pas pareil ! Je viens de le faire avec vous, sans que vous vous en rendiez compte. J'ai dit : "Lui, il a besoin, donc je lui fais !" C'est de la bienveillance. Voilà, vous en avez bénéficié comme d'autres. Vous voyez que c'est possible, hein ! (Rire) Dès que vous partirez, je vais me mettre sur mes dossiers parce que demain, il faut que ce soit arrivé ».*

L'entretien se poursuit par l'anecdote vue à la section précédente, où Jérôme vise « *l'économie de la peine de ses collaborateurs* », ce qui signifie qu'il justifie cet acte de don, non pas comme une recherche de son intérêt propre, mais apparemment pour le bien de ses collaborateurs. Il est évident qu'il y a un bénéfice secondaire, comme il le dit plus loin : « *Cela ne rapporte rien à l'entreprise ? Mais ça apporte du bienfait à mes collaborateurs, donc à l'entreprise aussi au final* ». Il en retire aussi un bienfait car : « *leur succès c'est le mien. Je ne me mets pas sur la photo, mais je le sais.... Et même si tout ça passe ça m'est égal... Voilà ! Mais moi aussi je me nourris aussi de tout ce qu'ils m'apportent. Je ne suis pas simplement en position de donneur. Je reçois ! Ben oui !* ».

Dans l'exemple qui suit, Jean a fait des propositions pour automatiser certaines tâches comptables, afin d'atteindre les mêmes objectifs quotidiens en 7h au lieu de 8h ; mais ce qui est particulièrement étonnant, c'est qu'il ne leur mettait pas de la pression pour augmenter les objectifs. Nous verrons à la sous-section suivante que Jean a obtenu, à travers cette intention de réciprocité ouverte, un engagement réciproque élevé : *« je pense que je suis arrivé à les embarquer pour cette raison-là, parce que je n'en ai pas recollé pour l'heure qu'on avait gagnée »*.

Jean Portaret (responsable d'un service comptable, EB) :

« Je me suis attelé à ça, sachant que, pour la clôture, je ne les ai pas mis plus à contribution, je ne leur ai pas demandé plus. Je ne leur ai pas dit : "Parce que vous faisiez en 7 heures, il y a les interfaces qu'on met en place, vous gagnez une heure, donc je vous en mets une heure de plus. "Tu vois, des travaux pour une heure de plus. Je me suis dit : "Laissons-les comme ça." Donc, ça les a un peu désarçonnés parce qu'au début, je ne te cache pas qu'ils avaient le sentiment : "On te voit venir avec tes gros sabots, tu vas automatiser, tu vas nous en rajouter pour l'heure qu'on aura gagnée." Et je pense que je suis arrivé à les embarquer pour cette raison-là, parce que je n'en ai pas recollé pour l'heure qu'on avait gagnée ...».

Nous voyons dans ces exemples que la recherche du bien en soi, du bien pour soi, pour autrui, pour l'entreprise, concomitamment à d'autres actions plus stratégiques, peut motiver à donner.

9.2.3 L'engagement réciproque des membres de la communauté

Cette catégorie traduit l'attente des organisations vis-à-vis de l'exercice du leadership, c'est-à-dire une attente envers le leader pour qu'il puisse susciter l'engagement de ses collaborateurs, espérant ainsi augmenter la performance. David Renan (responsable d'un service information, BA) observe un des effets classiques de l'engagement organisationnel de son équipe : l'absence de *turnover*. Pierre Usclé (directeur départemental, BA) pense avoir réussi son management lorsque l'équipe est engagée, prête à *« prendre des risques »*.

Jérôme, à la suite du verbatim vu plus haut, parle du dévouement de son équipe, perçu par son ancien PDG : *« ton équipe, elle est plus que dévouée, c'est incroyable ! »* ; il estime : *« je ne suis pas qu'en position de donneur ; je reçois ! »*. Il pourrait leur demander de rester le soir pour l'aider, dans ce cas *« c'est pour moi qu'ils vont le faire, pas pour l'entreprise »*. La cible de l'engagement se déplace de l'entreprise vers le leader. *« Si je leur dis ça, ils le feront ! (sourire) Donc, mais je ne leur demanderai pas »*.

Les collaborateurs de Jean Portaret (chef de service comptable, EB), pour qui il a trouvé une solution pour diminuer le temps nécessaire au traitement des dossiers comptables, finissent par s'approprier la « maison », à se sentir responsables, et décident librement d'aller « réparer » la maison d'à côté. Au final, *« ils ont pris plus de société »*, c'est-à-dire ont choisi librement de prendre plus de travail.

9.2.4 Consolidation de la « dynamique de réciprocité » par la population témoin

L'intention de réciprocité est perçue par 6 témoins pour 11 références, en retour, l'engagement réciproque est perçu par les 7 témoins, pour 25 références.

a) L'intention de réciprocité perçue par les collaborateurs

Cet exemple qui suit, tout à fait frappant, montre que certains dons peuvent être réalisés avec une intention de réciprocité non codifiée, non contraignante. De plus, ce don a généré en retour un désir de « *se dépasser, de faire du bon boulot* », sans qu'il ait été interprété comme un « *investissement* », grâce au message qui l'accompagne.

Ancienne collaboratrice de Cédric Manchon :

« Q: En quoi son action contribuait à vous valoriser ?

R: Par exemple, moi, sur un exemple très concret, en 2013, quand je suis arrivée, je revenais d'un an de congé sabbatique. Et, symboliquement, il m'a donné quelques centaines d'euros de prime au regard de ce qui était censé être fait au regard de l'année précédente (donc, moi, j'avais rien fait puisque j'étais en congé sabbatique)... en disant : "Voilà, c'est symbolique, mais c'est l'occasion de montrer qu'on est content de t'accueillir, et que... on croit en toi ! Et bien voilà." Par exemple, ça, c'est un exemple très concret qui m'avait touchée ! C'était la plus petite prime que j'aie touchée. En même temps, c'est celle qui, symboliquement, avait le plus de valeur.

Q: Ah oui ! Intéressant !

R: Et j'ai trouvé ça très élégant et une bonne manière simple et concrète de montrer que les gens sont attendus, accueillis et que leur travail est, a priori, apprécié.

Q: Oui, parce qu'il n'avait pas encore travaillé avec vous ?

R: Non. On se connaissait mais j'avais jamais travaillé pour lui.

Q: Donc, finalement, la prime était offerte avant le boulot ?

R: C'est ça ! Et en l'occurrence, moi, ça m'a donné envie de me dépasser, de faire du bon boulot. J'ai trouvé que, sous son management, j'avais plutôt envie... de faire les choses et, en tout cas, quand il regardait le travail que j'avais fait, il regardait le travail que j'avais fait, pas celui que j'avais pas fait. En fait, être derrière si je mets tout, bout à bout, et ce qui va jusqu'à la valeur. Ce qui fait qu'il y avait beaucoup de bienveillance, et "a priori".

Q: A priori ? Et quelque part...vous l'avez bien interprété cette prime ?

R: Ah, ben oui ! Moi, ça m'a donné envie de bien faire mon travail !

Q: Mais, on aurait pu l'interpréter d'une autre manière en se sentant un petit peu obligé de faire le travail parce que... voilà, il vous a donné un peu de sous, on se sent un peu obligé ? Comment est-ce que vous l'avez ressenti ?

R: Non, parce qu'il y a les sous qui sont donnés et il y a le mot de commentaire qui l'accompagne. Et, il ne laissait pas entendre ça, le commentaire qui l'accompagne. Il y a le mot, il y a le ton, il y a la manière dont c'est dit. En fait, c'était pas du tout le message passé, même pas le message implicite.

Q: Oui. Vous n'avez pas senti qu'il essayait de vous acheter ?

R: Ah non ! Du tout ! En plus, je suis persuadée qu'il essayait pas !... ça m'a même pas effleurée. »

Nous avons cité à la section précédente la réaction d'une ancienne collaboratrice de Marie Quaseneuve, après lui avoir exposé le sujet de cette recherche, qui « *reste persuadée que si on ne donne pas, on ne peut pas recevoir dans l'autre sens* ».

b) *Engagement réciproque*

La réponse de cette ancienne collaboratrice de Cécile Louzet à notre question met au jour l'économie du don de soi qui se joue entre leader et sa communauté d'engagement : *« c'est certain qu'on s'est donnés, qu'on avait envie aussi de lui faire plaisir »*. L'engagement réciproque suscite un désir de don de soi pour *« participer au projet »*, pour faire *« plaisir »* au leader,

Ancienne collaboratrice de Jean Portaret (EB) :

« R: Oui, clairement parce qu'il donnait envie d'atteindre les objectifs puisque lui-même était motivé et montrait sa motivation. Donc automatiquement, quand on a un peu de conscience professionnelle, on a envie de participer. Il donne envie de participer au projet ».

Q: Et comment est-ce qu'il vous donnait envie ?

R: Moi je pense que c'est la plus grande implication, à chaque fois il était impliqué dans le projet et au final, il savait qu'il n'aurait pas les fruits ou la gloire du projet, c'est pas grave ! ».

Ancienne collaboratrice de Cécile Louzet (EB), alors que celle-ci dirigeait un centre d'appel :

« Q: Et donc, là, vous savez pas dire, pendant tout le temps où elle était là, si l'engagement des agents a évolué ?

R: Disons que, forcément nous, notre engagement, (je peux en parler en tant que manager), c'est certain qu'on s'est donnés, qu'on avait envie aussi de lui faire plaisir. C'est sûr qu'elle générait, (pas que, parce qu'on travaillait quand même pour un salaire), mais on le dit souvent : quand on travaille, c'est plus ou moins pour son chef, pour son entreprise, son salaire, pour se réaliser, mais c'est vrai que je pense que, globalement, le fait que ce soit elle et qu'elle était comme elle était, elle nous donnait, aussi, encore plus envie ».

Ancien directeur de Pierre Usclé (BA) :

« Vraiment ! C'est une belle personne : ça se voit ! Et, du coup, avec des gens pas compliqués, simples mais au sens vraiment respectueux du terme, voilà ! Il est engageant ! Il inspire ! (...) Tous les managers et une grande partie des collaborateurs signaient tous leurs mails internes par : " On ne lâche rien !" Vous imaginez ! La signature de la boutique ! Une marque de reconnaissance. C'était une fierté d'appartenance et puis ça vous dit tout quand vous avez une direction commerciale qui signe tous ses mails par ça, c'est juste fabuleux quoi ! ça, on l'a construit à deux ! Vraiment autant lui que moi ! ».

Le don de soi du leader pousse à se donner à son tour, comme l'exprime l'ancienne collaboratrice de David : *« on donne encore plus parce que lui-même, il donne aussi beaucoup »*.

Ancienne collaboratrice de David Renan (BA) :

Q: Qu'est-ce qui vous donnait envie de vous engager ?

R: On a un profil psychologique à vouloir travailler. Mais c'est sûr qu'avec David on donne encore plus parce que lui-même, il donne aussi beaucoup et que, on est prêts, euh... s'il y a un problème, on est tous prêts à y mettre, à rester jusqu'à pas d'heure pour que... C'est vraiment une équipe ! C'est vraiment soudé, un corps unique pour pouvoir délivrer et arriver à... Je ne sais pas comment expliquer ça. C'est peut-être comme certains corps à l'armée, je ne sais pas... ça va jusqu'au bout, c'est peut-être... Je ne saurais pas expliquer.

i. *Engagement et équilibre*

Ces témoignages pourraient laisser penser que les collaborateurs « se donnent » sans limites au leader, ce qui les mettrait en danger, comme le dit l'ancien directeur de Pierre Usclé (BA) : *« Il est engageant ! Il inspire ! Après, il ne faut pas qu'à la fin de l'inspiration on soit exténués, c'est tout ! »*. Ils attendent en effet de sa part une gestion de l'équilibre dans le don, comme le faisait Cédric Manchon (EB) d'après son ancienne collaboratrice : *« Je pense qu'il est dans une recherche d'équilibre, chacun apporte à l'autre ce qu'il a à lui*

apporter ». L'ancienne collaboratrice de David Renan percevait qu'il était très attentif à « *un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle : il regardait ça de très près !* ».

Conclusion de la dimension « dynamique de réciprocité »

Cette dimension valide et enrichit la proposition théorique 6, concernant la dynamique de réciprocité, dans un double sens. Tout d'abord, les récits montrent bien deux formes et intentions de réciprocité. La première, conditionnelle ou codifiée, implique l'attente d'un retour, attente plus ou moins contraignante : « *si tu donnes, tu dois pouvoir recevoir* ». Le don, dans ce cas, n'est pas perçu pour autant comme une obligation contractuelle, car la visée du don dépasse l'intérêt de l'individu, mais vise la valeur de lien (Godbout, 2007) et cherche l'intérêt général, voire le bien commun ; la chaîne du don se perpétue. La deuxième forme de réciprocité, inconditionnelle ou ouverte, est revendiquée par 10 interviewés comme typique de leur identité de leader ; en effet, ceux-ci expriment une manière particulière d'exercer le leadership, sans contraindre un engagement réciproque, mais en commençant par donner gracieusement, afin de montrer qui ils sont. Toutefois, la population témoin témoigne du fait que ce type de réciprocité véhicule de manière particulièrement explicite cette identité au sens du *hau* de Mauss (1925), et génère un fort désir d'engagement réciproque, car il est d'autant plus libre qu'il est rendu pour le plaisir, ou pour faire plaisir : « *c'est certain qu'on s'est donnés, qu'on avait envie aussi de lui faire plaisir* ».

9.3 La dimension « dynamique de reconnaissance »

Une identité de leader passe par la reconnaissance des pairs, comme l'a montré la littérature sur le développement du leadership (Cf. chap 1). Cette reconnaissance est une dynamique, au sens où il y a des jeux de reconnaissance offerte, et reçue : le leader est amené à reconnaître, plus ou moins, l'engagement de ses collaborateurs ou membres de sa communauté, mais il peut aussi être plus ou moins reconnu à travers son leadership en général, mais à travers les actes qui signifient son engagement, comme les actes de don.

9.3.1 Définition des catégories

Les 24 entretiens analysés donnent 210 références pour cette dimension. Le leader, (ici 17 interviewés), offre de la *reconnaissance à sa communauté* à travers des actes ou des paroles symboliques. Avant même d'obtenir une reconnaissance, 9 d'entre eux expriment un *besoin d'être reconnu* par sa communauté ou la hiérarchie. Ce besoin n'est malheureusement pas toujours pourvu, selon les périodes de leur vie, pour la moitié des interviewés, le leader ressentant alors une *ingratitude* car son leadership et les actes de don qui le signifient ne sont pas reconnus. Bien heureusement, pour 20 d'entre eux, l'organisation exprime la *reconnaissance de leur leadership* sans quoi il est difficile de continuer à agir en tant que leader. En particulier, pour 22 d'entre eux, cette reconnaissance passe concrètement par la *reconnaissance des dons*, que ce soit par la *communauté* ou l'*organisation* (Cf. Tableau 9-6 qui suit).

Catégorie	Sous-catégorie	Entretiens	Nombre de références	Définition, propriétés et conditions d'existence
Reconnaissance offerte à la communauté ou à ses membres		17	48	Définition : l'interviewé reconnaît les dons et efforts accomplis par sa communauté au sens large ou ses membres Propriétés : - discours de reconnaissance, remerciements - symboles de reconnaissance : primes, avancements, avantages, autorisation à donner Conditions d'existence : l'informateur a fait le lien entre actes de don de ses membres et leur reconnaissance"
Reconnaissance reçue				
Besoin d'être reconnu		9	19	Définition : l'interviewé exprime le besoin d'être reconnu par ses partenaires. Propriétés : expression d'un besoin ou d'un désir Conditions d'existence : liberté et acceptation de ce besoin

Ingratitude		12	37	Définition : les donataires ou l'organisation ne reconnaissent pas les dons effectués par le donateur. Propriétés : - absence de marqueurs de reconnaissance liés à la mission, - pas de discours de reconnaissance, pas de symboles de reconnaissance Conditions d'existence : l'informateur a fait le lien entre ses actes de don et leur réception, avant de constater qu'ils ne sont pas reconnus.
Reconnaissance du don par :		22	45	Définition : les donataires ou l'organisation reconnaissent les dons effectués par le donateur. Propriétés : - discours de reconnaissance, remerciements - symboles de reconnaissance : primes, avancements, avantages Conditions d'existence : l'informateur a fait le lien entre ses actes de don et leur réception, avant de constater qu'ils sont reconnus.
	la communauté	12	17	Définition : la communauté exprime sa reconnaissance pour les dons faits par le leader. Propriétés : - paroles de reconnaissance : remerciements Conditions d'existence : nécessite que la communauté sache exprimer cette reconnaissance envers des dons effectués
	l'organisation	18	28	Définition : l'organisation, par un intermédiaire (message, supérieur) exprime sa reconnaissance sur l'exercice du leadership par le manager. Propriétés : - symboles de reconnaissance : avancements, primes, projets... - paroles de reconnaissance : remerciements Conditions d'existence : nécessite que l'organisation sache exprimer cette reconnaissance
Reconnaissance du leadership		20	61	Définition : consiste à être reconnu en tant que leader par ses partenaires. Propriétés : signes oraux et symboliques de reconnaissance: primes, avancements, remerciements, éloges - reconnaissance liée explicitement à ses qualités de management/leadership Conditions d'existence : avoir été en position d'exercer du leadership, en position hiérarchique ou non
TOTAL		24	210	

Tableau 9-6 : Définition des catégories de la dimension "reconnaissance "

a) Répartition des catégories par entretien

Le Tableau 9-7 : répartition catégories / entretiens de la dimension "reconnaissance" montre que certains interviewés, en particulier Cécile Louzet, Véronique Dante, Serge Lafont ou Stéphane Dupont sont plus sensibles à la dynamique de reconnaissance. Serge Lafont, par exemple, manifeste sa reconnaissance envers ses collaborateurs, tandis que Cécile Louzet est encouragée par la reconnaissance de son leadership. Françoise

Sapin ou Stéphane Iglésias s'estiment peu reconnus dans leur engagement en tant que leaders.

	Reconnaissance offerte	Reconnaissance reçue				TOTAL / ENTRETIEN
	A : Offerte par le leader	B : Besoin d'être reconnu	C : Ingratitude	E : Reconnaissance des dons	F : Reconnaissance du leadership	
Banque Alpha						
1 : Agnès Greffier	1	5	0	2	3	11
2 : Daniel Chambon	4	0	1	3	0	8
3 : David Renan	0	0	1	2	0	3
4 : Jacques Terry	0	1	4	2	1	8
5 : Jérôme Boutin	2	1	3	4	1	11
6 : Joséphine Boisneau	0	1	1	1	2	5
7 : Marie Golfier	4	0	3	1	1	9
8 : Marie Quaseneuve	4	0	0	3	2	9
9 : Pierre Usclé	1	1	0	3	1	6
10 : Stéphane Dupont	1	0	5	3	4	13
11 : Stéphane Espi	0	0	2	0	8	10
12 : Timothée Renau	2	0	0	0	2	4
Total Banque Alpha	19	9	20	24	25	97
Entreprise Bêta						
1 : Cécile Louzet	4	0	4	4	8	20
2 : Cédric manchon	3	0	0	1	2	6
3 : Christian Borgio	0	0	0	2	3	5
4 : Daniel Dupont	3	0	0	2	5	10
5 : Françoise Sapin	2	0	6	1	0	9
6 : Jean Portaret	1	0	0	1	4	6
7 : Mathias Levis	1	0	0	2	0	3
8 : Nicolas Dumont	0	1	0	1	2	4
9 : Serge Lafont	9	4	0	1	1	15
10 : Stéphane Iglésias	0	3	6	3	2	14
11 : Ulysse Duprès	2	0	0	1	2	5
12 : Véronique Dante	4	2	1	2	7	16
Total Entreprise Bêta	29	10	17	21	36	113
TOTAL / CATEGORIE	48	19	37	45	61	210

Tableau 9-7 : répartition catégories / entretiens de la dimension "reconnaissance"

9.3.2 Présentation des résultats de la sous-dimension « reconnaissance offerte par le leader »

a) La reconnaissance offerte à la communauté et à ses membres

Le témoignage de Marie montre l'importance pour le leader d'offrir de la reconnaissance pour le travail accompli pour « *l'investissement hors normes* ». Cette reconnaissance passe aussi par la hiérarchie, mais elle est plus forte quand il s'agit d'une expression sincère, plus encore que par la reconnaissance financière, qui semble nécessaire mais insuffisante. Les équipes de Véronique, en particulier celles qui « *se sont bien données* » ont

également besoin d'être reconnues pour leur investissement et leur disponibilité pour des urgences, surtout quand ceux-ci sont supérieurs à ceux d'autres équipes : elles ont besoin de « *voir qu'il n'y avait pas que l'urgent et l'argent* ». A la suite de l'entretien, elle explique que la reconnaissance passe par des actes, par exemple remercier publiquement une équipe qui a dû compenser le moindre engagement d'une autre, accorder des « *formations cadeau, celles qui ne sont pas obligatoires* ».

Marie Quaseneuve (directrice financière d'une filiale pays, BA) :

« *Moi je pense, ce que j'ai apporté, c'est d'arriver à les intéresser à ce qu'ils faisaient, d'arriver à leur donner une reconnaissance, à la fois de moi directement (ça valait ce que ça valait), mais en visibilité aussi de l'extérieur, c'est-à-dire que le Patron des risques venait les remercier. J'essayais, moi aussi, de les mettre en valeur pour leurs travaux. Enfin, je ne m'appropriais pas ce qu'ils avaient fait, de leur laisser aussi une marge de manœuvre, c'est-à-dire qu'on produisait un reporting, il paraît qu'il allait à la Direction Générale : voilà, la reconnaissance pour un travail localisé. Même quand ça a été le nouveau Directeur des Risques, lui, pour le coup il ne donnait pas de reconnaissance, non merci, par contre, financièrement, oui, ça arrive (rire). Il était même plus généreux que l'autre ! Comme quoi, c'est une autre forme de reconnaissance, mais quelque part, c'est important aussi. C'est une autre manière de dire qu'on est content.*

Q: Et laquelle marche le mieux ?

R: *A mon avis la première marche mieux parce que c'est plus au fil de l'eau. Là, la rémunération c'est une fois par an.*

Le salaire, ça fait partie d'un ensemble d'éléments de motivation, mais c'est pas le seul. En tout cas pour moi, c'est pas le seul et je pense que, pour les gens à qui on demande un investissement comme ça, qui est "hors normes", c'est pas le seul non plus... ».

Véronique Dante (chef de service déléguée maintenance, EB) :

« *Et je pense que ça a été important pour eux, de voir qu'il n'y avait pas que l'urgent et l'argent, qui comptait sur la Centrale, qu'il y avait aussi leur condition à eux, physique et morale et que, eux ils étaient ultra disponibles, et que de temps en temps, c'était bien qu'on le reconnaisse et qu'on puisse les aider à être plus performants et en leur accordant deux jours de congé même si c'était impératif de rendre la machine le plus tôt possible* ».

On retrouve la même idée chez Daniel Dupont (chef de service délégué maintenance, EB) dans la situation de confier à son équipe des actions de maintenance en urgence dans les centrales. Il prend un soin particulier, sans perdre de vue l'objectif de la mission, à valoriser ce type d'actions, à « *renvoyer l'ascenseur à l'agent qui s'est rendu disponible* » : cela « *n'a pas de prix* », car cela « *tire tout le monde vers le haut* ». Au final, cela permet de construire l'engagement « *dans la durée* ».

De manière plus particulière, à l'intérieur de la communauté du leader, certaines personnes ont besoin d'une reconnaissance particulière, pour leur investissement, certes, mais aussi pour la créativité personnelle qu'ils manifestent. C'est le soin que prend Agnès Greffier (adjointe au DRH d'une filiale, BA) avec la « *fille du guichet* », en prenant du temps avec elle, pour lui montrer « *l'importance de son job* » : il faut « *marquer l'intérêt qu'on a pour chaque collaborateur* ». Ce ne sera pas de la « *manipulation* », « *si c'est sincère* ». Daniel compense le manque de reconnaissance que devrait manifester son N+1, notamment envers des personnes qui ont une expertise personnelle qu'ils mettent « *au service des autres qui, eux, en profitent pour se valoriser* ». De fait, ils ne peuvent plus travailler, s'engager, s'ils n'ont pas

un minimum de reconnaissance pour leur apport ; celle-ci touche la personne, son identité, au-delà de sa fonction ou de son poste.

b) *La reconnaissance reçue*

i. *Le besoin de reconnaissance du leader*

Le besoin de reconnaissance est intrinsèquement lié à la personnalité, à l'éducation, au rôle des parents. C'est ce que l'on peut percevoir chez Véronique Dante (chef de service délégué maintenance, EB) qui se met « *une pression énorme* » pour être à la hauteur, pour Stéphane qui, appartenant à une famille nombreuse, cherche à « *se faire reconnaître par les autres* », ou pour Serge, qui cherche dans son manager la reconnaissance qu'il « *cherchait de son père* ». On retrouve ici des ressorts classiques de la psychologie.

ii. *L'ingratitude*

Ce besoin de reconnaissance peut être déçu, par l'ingratitude manifestée par les collaborateurs, ou la hiérarchie. David Renan (responsable d'un service informatique, BA) est surpris du retour de certains collaborateurs à travers le 360°, estimant qu'ils ne se sentent pas assez soutenus : c'est un comble pour lui car « *pourtant je les soutiens !* ». Cécile s'est beaucoup battue pour mettre au travail une dame proche de la retraite, qui a mal accepté qu'une jeune comme elle ait pu obtenir ce poste. Elle a « *trop dépensé de l'énergie* », au point que ça lui a « *donné un torticolis* ».

L'ingratitude des collaborateurs peut être douloureuse. Celle de la hiérarchie peut l'être aussi, mais elle a en plus la conséquence de déstabiliser dans l'engagement en tant que leader, de nuire à l'affirmation d'une identité de leader, ou de conduire au burnout. C'est le cas pour Jacques, dont la dépense exceptionnelle, même reconnue par un expert, ne l'a pas été par son supérieur hiérarchique. Ce qui est étonnant, c'est qu'il fasse un lien dans le même groupe de phrase entre cette absence de reconnaissance et son burnout : « *j'ai été marqué au sens où ça m'a épuisé psychologiquement, mais vraiment* ».

Jacques Terry (directeur de projet, BA) :

« *Alors là, j'ai bossé comme un dingue, grosse tension, et on a réussi. Et à la fin, le spécialiste comptable qui me dit... : "Jacques, je suis vachement impressionné parce que pour moi, c'était juste pas possible et vous avez réussi." Mais, mon chef en question, il ne m'a jamais rien dit... ou alors de façon suffisamment marquée pour que je m'en souvienne aujourd'hui. Ce dont je me souviens, c'est ce qu'a dit le chef-comptable, pas mon boss d'opération. Alors ça ne fait que rajouter des pierres à ce que je sais que je sais faire.*

Q: *Mais curieusement, c'est pas par la hiérarchie que la reconnaissance est la plus forte ?...*

R: *Non, en l'occurrence, cette fois-ci. Voilà, après cette période... j'ai été vraiment très, très, très marqué par cette histoire, marqué au sens où ça m'a épuisé psychologiquement, mais vraiment* ».

Stéphane Dupont (responsable des opérations, BA), qui a réussi une belle mission de fusion, trouve qu'il y a ensuite, de la part de l'organisation, « *un*

*moindre retour », car « elle n'a pas de mémoire ». Françoise Sapin (responsable RH, EB) est fortement déstabilisée par la défiance de son N+1 vis-à-vis de son leadership, au point qu'il lui « *sabre* » les avantages qui avaient été négociés avant par le prédécesseur de ce N+1, au point qu'elle est « *écœurée* » (voir précédemment) et qu'elle ne veut plus manager. Cette ingratitude, qui peut aller jusqu'à la non reconnaissance du leadership, et avoir des conséquences douloureuses, montre en creux l'importance de la reconnaissance du don.*

iii. La reconnaissance des dons par la communauté

Les collaborateurs de Jean reconnaissent le don qu'il leur a fait en améliorant leur quotidien, sans exiger un retour. Véronique sent aussi que son engagement a été reconnu.

Jean Portaret :

« Ben, ils se sont dit (au début ils se questionnaient): "Finalement, tel geste, on le faisait, maintenant il y a une automatisation d'acteurs, un circuit en automatisation, telle chose, on gagne plus de temps et il ne nous demande rien", ils n'étaient pas demandeurs, tu vois, derrière. Mais j'ai gagné leur confiance dans le sens où ils se sont dit : "Finalement, il a amélioré notre quotidien. Il a amélioré notre quotidien et il n'en profite pas pour nous en remettre une sucée pour la partie productivité. »

Véronique Dante :

Q: Et est-ce que tu as l'impression que tous les efforts que tu as faits sont reconnus ?

R: Oui, franchement oui. Après, ça reste à la marge, tu en as certains qui ne sont jamais satisfaits (rires), mais ça c'est pareil, j'apprends à bien le vivre ».

Serge s'est énormément engagé dans son premier poste de directeur de centre de production. Au final, il a eu ce qu'il demandait « *la reconnaissance* », « *la reconnaissance que je recherchais de mon père* ». Cette anecdote du pot de retraite de ses anciens agents de la CGT n'est pas sans humour. Cette reconnaissance le conforte : « *j'étais le chef !* ».

Serge Lafont (DRH régional, EB) :

« En tout cas, moi, j'ai eu ce que je demandais : la reconnaissance. Quand je suis parti, j'ai eu des marques de reconnaissance que je n'oublierai jamais ! Ils sont venus, ils m'ont fait une fête... J'étais le chef ! Enfin, c'était, dans une entreprise de caste comme celle-là, tu as la base et tu as les chefs ! Et on n'est pas dans le même monde ! On n'a pas les mêmes valeurs ! Et ces mecs-là, ils m'ont fait une soirée. Quand mon fils aîné est né là-bas, la CGT est venue m'apporter un cadeau. Alors c'était à leur image, c'était un petit bavoir avec marqué CGT. Je rigolais, ils me provoquaient, mais c'était pas... Ils avaient fait broder l'insigne de la CGT sur le bavoir ! (Rire) C'est marrant ! par contre moi, à moi, ils l'avaient fait... Mais à ma femme, ils sont venus voir ma femme pour lui apporter un cadeau, ils ont fait un vrai cadeau !

Et, je suis parti. Quand j'étais à X, deux postes d'après, il y a deux mecs qui sont partis à la retraite, ils m'ont invité à leur pot de retraite ! Donc, ça faisait quasiment 8 ans que j'étais parti du site. Tu vois, j'avais été important ! Le mec, le pur cégétiste, qui était un pur alcoolique avec qui... Et le gars, il avait 50 ans quand je suis parti, de me dire "J'ai jamais eu un chef comme vous !", la reconnaissance que je recherchais de mon père elle était là. Moi, j'avais gagné, j'étais content. je m'étais intéressé aux êtres humains ».

iv. *La reconnaissance des dons par l'organisation ou la hiérarchie*

Avant même la question de la performance, se pose pour les interviewés la reconnaissance de leur engagement notamment, dans le don de temps pour l'organisation. Nicolas Dumont (Chef de département délégué, EB) se sent bien reconnu pour ce temps débordant sur sa vie privée, et comprend que cela ne lui est pas demandé : son N+1, qui permet que cela soit reconnu financièrement, lui conseille même de « *penser un peu plus à sa vie privée* ». Le patron d'Agnès Greffier (adjointe au DRH d'une filiale, BA) est très étonné en constatant combien elle travaille : « *c'était une découverte pour lui !* ». L'engagement du leader est perçu positivement par l'organisation, en particulier pour Christian Borgio (responsable juridique, EB) qui estime que « *lorsque les résultats attendus sont au rendez-vous, on est félicités, récompensés, quand même choyés !* » ; Stéphane se sent perçu comme « *quelqu'un d'engagé, de positif, qui essaie d'avancer...* ».

v. *La reconnaissance du leadership*

Au bout de la « chaîne » de la reconnaissance, ce don, cet engagement du leader, conjointement aux compétences et à la performance, obtiennent la reconnaissance, qui a pour effet de confirmer une identité de leader. C'est le cas pour Serge Lafont (DRH régional, EB), à travers la reconnaissance exprimée par ses agents « cégétistes », puisqu'il vient à dire « *j'étais le chef !* ». La reconnaissance de son leadership par un dirigeant, ayant joué pour lui un rôle de mentor, est particulièrement déterminante, même si leur premier entretien a été éprouvant. Tandis que Véronique Dante (chef de service délégué maintenance, EB) est plus soucieuse, elle, de la reconnaissance des agents, au-delà des N-1 managers, ou même de ses supérieurs hiérarchiques : « *j'ai plus l'angoisse de ne pas satisfaire mes agents que de ne pas satisfaire mes managers, en fait avant mes N+1, N+2* ». Enfin, la capacité d'écoute d'Ulysse Duprès (Chargé de mission, EB) est reconnue comme partie intégrante de son « *leadership reconnu par les autres* ».

vi. *Les pratiques RH de reconnaissance du leadership*

Les récits montrent l'importance des pratiques de gestion de Ressources Humaines, dans la reconnaissance du leadership par les interviewés, à travers les évaluations, la sélection pour participer aux programmes de développement du leadership, les 360°¹⁵⁷ ; c'est le cas de Stéphane qui estime que les résultats du 360° le reconnaissent dans son leadership :

¹⁵⁷ Cf. chapitre 5

Stéphane Dupont (responsable des opérations, BA) :

« Mon style de leadership ? Après c'est perçu, reconnu. Après, il y en a que ça hérisse, il y en a qui adhèrent, ça ne laisse pas indifférent. Je pense que ce qui est perçu c'est mes capacités à porter le challenge. Après je le vois à travers les 360°, à porter le challenge, à avoir des convictions, l'honnêteté, l'implication, ça c'est bien perçu un peu. Et puis, par mon management, ce leadership qui s'appuie sur l'implication, le savoir-faire, etc. ».

Dans la banque Alpha, certains managers stratégiques sont choisis pour être « ambassadeur » du Groupe, véhiculer sa stratégie. Dans l'Entreprise Bêta, certains sont sélectionnés pour participer à un programme interne de dirigeant. Le simple fait d'être associé à ces pratiques est un indicateur de reconnaissance du leadership. Les différentes composantes du leadership qui ressortent, à travers ces pratiques, sont la conviction et l'engagement, et le savoir-faire. Cela confirme la relation entre compétence et engagement dans le leadership (voir chapitre 1).

9.3.3 Consolidation de la sous-dimension « reconnaissance offerte » par la population témoin

L'ensemble des anciens collaborateurs interviewés, soit 7 personnes, confirment la catégorie reconnaissance offerte par 19 références.

Cette reconnaissance n'a pas été exprimée tout de suite par Marie Quaseneuve à sa collaboratrice, qui se demandait ce qu'elle pensait d'elle, mais *« une fois qu'on a échangé, du coup, sur le bilan fait, elle m'a encouragée aussi. Après, forcément, il y a une confiance qui s'instaure »*. La reconnaissance offerte par Jean Portaret à sa collaboratrice se fait au détriment d'un calcul utilitariste, car *« il ne s'attribue pas toute la gloire du projet »*, comportement qui lui a peut-être *« joué des tours »*.

Ce qui est intéressant, dans le témoignage de cette ancienne collaboratrice de Cédric Manchon, est la reconnaissance de son « atypisme », montrant bien sa valeur ajoutée, ce qui l'a fortement valorisée dans son identité. Cette capacité à valoriser l'identité de ses collaborateurs entre en résonance avec l'identité de Cédric, qui décrit son leadership par sa qualité à accompagner et à valoriser ses collaborateurs.

Ancienne collaboratrice de Cédric Manchon (EB) :

« R: Moi, ce que j'apprécie pour le coup, en tant que manager c'est qu'il m'a toujours valorisée et encouragée, il me renvoyait une bonne image de moi-même

Q: En tout cas, cette reconnaissance qu'il vous donnait c'était, pour vous c'était un moteur ?

R: Oui, c'était un moteur. Bon, après, chacun... C'était un moteur parce que ce qui était extrêmement important pour moi, il valorisait énormément mon atypisme. Il m'a dit plusieurs fois justement : "Il faut des gens comme toi... Là, "tu n'es pas comme tout le monde", ce qui fait ta valeur ajoutée. Et ça, je pense que... ça m'a donné beaucoup d'assurance pour aller sur le poste où je suis, aujourd'hui...».

Dans le cas de David Renan, son ancienne collaboratrice montre bien le lien immédiat entre la reconnaissance qu'il offre et l'engagement réciproque des collaborateurs, alors que d'autres managers vont s'attribuer le travail des autres.

Ancienne collaboratrice de David Renan (BA) :

« ça c'est quelque chose qui est très fort et très marqué : quand il y a un accomplissement qui est positif, qu'on peut le montrer à la direction, que la direction sache qui on est, individuellement il le faisait ! Pour ça, c'est vraiment une chose qui est marquée !

Q: Et pour vous, qu'est-ce que ça a généré dans le travail ?

R: Déjà, les gens sont beaucoup plus motivés parce qu'ils savent qu'ils le font et, si c'est bien fait il le dit et ils vont s'en contenter "parce qu'on pense à nous et on nous connaît". Et je pense que ça participe... ».

Conclusion de la dimension « dynamique de la reconnaissance »

Nous avons vu dans la première partie que, d'un côté, la reconnaissance participait au développement d'une identité de leader (DeRue & Ashford, 2010), et de l'autre, la reconnaissance et le don allaient de pair (Caillé, 2004). L'analyse de cette dimension permet d'associer la reconnaissance du don et le don de reconnaissance au développement d'une identité de leader. En effet, les profils interviewés témoignent à la fois du besoin d'être reconnu dans les dons qu'ils engagent et de l'importance de reconnaître les dons réalisés par les collaborateurs, pour qu'ils voient *« qu'il n'y a pas que l'urgent et l'argent, qui compte »*. Cette reconnaissance a plus de valeur que la reconnaissance purement financière, puisqu'elle dit de manière plus forte *« j'aime votre travail »* (Alter, 2009), ce qui génère assez logiquement et en continu un désir d'engagement réciproque : *« ils sont repartis boostés pour un an »* (après un don de temps accordé par un dirigeant pour reconnaître l'investissement fait par l'équipe). La proposition 5 est donc confirmée par cette analyse.

Conclusion du neuvième chapitre

Ces trois dimensions de la *pratique actuelle du don*, de la *dynamique de réciprocité*, et de la *dynamique de reconnaissance* bouclent le processus étudié. La *pratique actuelle du don* est revendiquée comme constitutive d'une identité de leader ; elle incarne le projet à visée commune. Autrement dit, elle manifeste une caractéristique typique de l'identité en comportant une part de risque, en véhiculant une dynamique de réciprocité et de reconnaissance donnant à voir le projet du leader.

La *dynamique de réciprocité* peut être codifiée dans le sens d'une espérance implicite d'un retour, afin que les collaborateurs comprennent la légitimité du projet à visée commune du leader. Pourtant, certaines pratiques de don pour lesquelles la réciprocité est inconditionnelle et ouverte peuvent générer aussi un fort engagement réciproque : ce type de don transmet de manière puissante et libre ce projet, et les donataires sont d'autant plus libres d'y répondre.

Enfin, le processus s'accomplit quand il génère une *reconnaissance mutuelle*. Le leader offre en effet sa reconnaissance aux collaborateurs pour les dons qu'ils ont réalisés, ce qui maintient voire accroît leur engagement. Finalement, la reconnaissance du leadership et du don offert par le leader, lesquels d'ailleurs se confondent, le confirme dans son identité.

Partie 3 : Contribution à un modèle de développement d'une identité de « leader donator »

Introduction à la troisième partie

La deuxième partie avait pour objectif, à partir du matériau collecté, de définir et de montrer l'existence des dimensions et catégories afférentes, participant au développement d'une identité de leader ; nous avons ainsi, à travers l'analyse par *catégories conceptualisantes*, mis en lumière la présence des catégories relatives à la logique du don.

L'objectif de cette troisième partie est de mettre en relation ces dimensions et catégories les unes avec les autres, afin de proposer un modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader. Pour ce faire, le chapitre 10 proposera une analyse par cas, en l'occurrence dix profils représentatifs des dix dimensions. Cette analyse mettra en avant les *enchaînement de causalité*, afin d'en tirer des récurrences (Bertaux, 2010) et de « *dégager un fil conducteur pouvant rendre compte de l'ensemble des données biographiques* » (Rouleau, 2003, p. 166). Ce travail nous permettra au chapitre 11 de proposer en synthèse ce modèle explicatif du phénomène étudié.

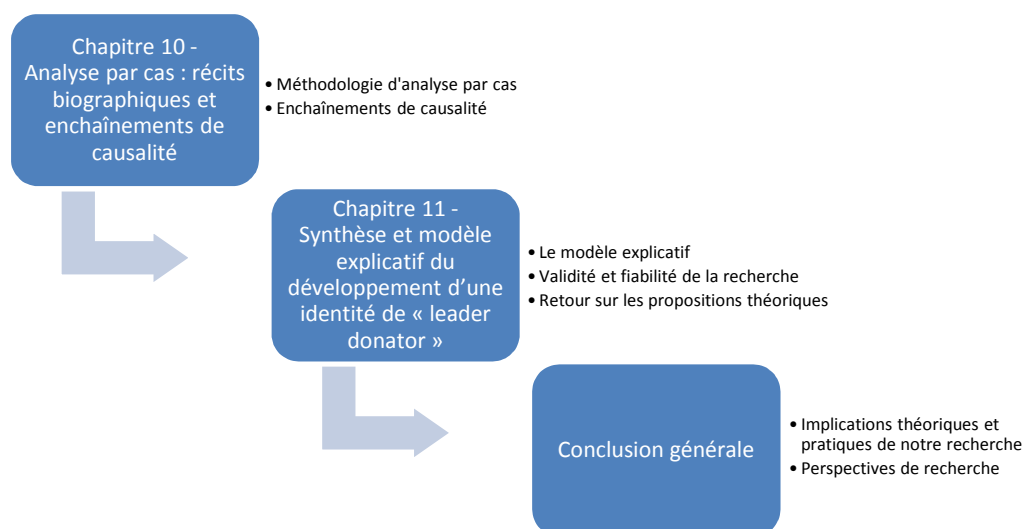


Figure 14 : Plan de la troisième partie

Chapitre 10

Analyse par cas : récits biographiques et enchaînements de causalité

Résumé du dixième chapitre

Nous avons présenté dans les chapitres précédents les dimensions et les catégories conceptualisantes qui composent ces dimensions, réalisant ainsi une analyse par catégories. L'objet de ce chapitre est double : réaliser une analyse par cas, en complément de l'analyse par catégorie (Miles & Huberman, 2013), et montrer par ce moyen les relations entre ces catégories. Cette démarche nous permettra, au final, d'aboutir à un modèle explicatif du phénomène étudié, présenté au chapitre suivant.

Pour ce faire, nous avons commencé par rendre accessible l'intelligence propre à chaque récit, en reconstituant au préalable sa structure diachronique, avant d'en proposer au lecteur une restitution phénoménologique. Puis, nous avons sélectionné les profils typiques de chacune des dix dimensions fixées précédemment, afin d'illustrer à travers eux les enchaînements de causalité entre chacune de ces dimensions. Ainsi nous avons obtenu des récurrences dans ces enchaînements, récurrences qui nous permettront au chapitre suivant de présenter un modèle explicatif du phénomène étudié.

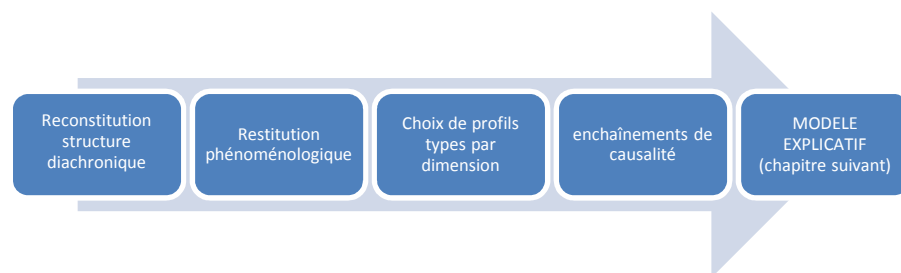


Figure 15 : démarche méthodologique d'analyse par récit biographique

Introduction au dixième chapitre

Suivant les indications de Bertaux (2010), nous avons, dans l'analyse préalable à la rédaction, réalisé une analyse de chaque cas, en reconstituant dans un premier temps la structure diachronique de chaque récit, puis dans un deuxième temps en rédigeant une relecture phénoménologique de chaque récit. Cette relecture effectuée, nous avons sélectionné les récits les plus représentatifs de chacune des dix dimensions présentées dans les chapitres précédents, pour aboutir à dix profils types dont nous avons analysé les enchaînements de causalité.

Chaque récit est ainsi analysé de manière synthétique, en montrant comment les dimensions ou catégories s'articulent : l'identité narrative se partage à partir de cette articulation et dessine sa propre logique. Puis, récit par récit, nous retrouverons des récurrences dans cette articulation : ceci nous permettra, dimension par dimension, de montrer les relations entre elles, dans le but de présenter au chapitre qui suit le modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader.

10.1 Méthodologie d'analyse par cas des enchaînements de causalité

10.1.1 Structure diachronique et causalité

« Le travail de reconstitution patient et modeste de la structure diachronique est un préalable indispensable à la saisie de possibles enchaînements de causalité » (Bertaux, 2010, p. 79). En effet, il est logique de considérer que ce qui est arrivé *après* est causé par ce qui est arrivé *avant*, notamment par le projet d'action : « *c'est l'anticipation de l'événement ou de l'action qui est la cause de l'action* ». De plus, les enchaînements de causalité « *s'avèrent à leur tour très éclairants pour la compréhension des mécanismes sociaux générateurs d'actions que l'on cherche à identifier* ». Autrement dit, la reconstitution de la structure diachronique permet de saisir les projets d'action du sujet, mais aussi les mécanismes sociaux qui lui sont extérieurs. Nous avons donc commencé par reconstituer cette structure diachronique du récit de vie, pour en saisir à la fois les enchaînements de causalité et les *mécanismes sociaux générateurs d'actions* qui sont à l'œuvre.

a) Structure diachronique, causalité et identité

Au-delà de notre objectif consistant à retrouver la structure diachronique du récit, il faut rappeler qu'un récit de vie contient trois réalités qui se combinent (Bertaux, 2010, p. 75), à savoir la *réalité historico-empirique* de l'histoire réellement vécue, la *réalité psychique et sémantique* correspondant à ce que le sujet pense rétrospectivement de son parcours biographique, comment il l'interprète, et enfin sa *réalité discursive*, c'est-à-dire « *ce que le sujet en a dit ce jour-là, à cette personne-là* ». Les trois réalités sont intéressantes pour notre étude : la première nous informe des événements et relations ayant compté pour le sujet, la deuxième de la manière dont il les a intériorisés, enfin la troisième permet de saisir cette *réalité discursive*, ou comment il rend compte de son identité à son interlocuteur, soit l'*identité narrative* selon Ricœur (1990). C'est justement pour rendre accessible au lecteur cette réalité discursive ou cette identité narrative que nous avons condensé l'entretien sous la forme d'une relecture phénoménologique, qui permet d'articuler ces trois réalités : « *le récit phénoménologique reproduit la ligne le long de laquelle se construit le sens vécu et s'articule le cas. Il est en soi un résultat de recherche dans la mesure où il donne à voir dans son intégrité une portion d'expérience* » (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 93). Le principal intérêt de cette démarche, outre de rendre intelligibles les récits, est de montrer pas à pas qu'ils contiennent de manière intrinsèque des liens de relations, voire de causalité, entre les différentes dimensions. Après l'analyse de ces récits, nous avons constitué des profils d'entretien, mettant en valeur spécifiquement une dimension, et des liens particuliers avec les autres dimensions ; cette constitution de profils est présentée dans la première section.

10.1.2 Constitution des profils de récits

La création de profils est ici un moyen de rendre compte de l'intelligibilité des récits, plus qu'une fin en soi. Nous avons combiné différents moyens et méthodes pour aboutir à une proposition de profils types, qui suppose des choix réalisés par le chercheur, que nous présentons ici.

a) Constitution des profils à l'aide du logiciel d'analyse

Le logiciel NVIVO 10 permet de comparer les diagrammes d'encodage d'une dimension par entretien, qui montrent pour chaque dimension les entretiens les plus encodés, en fonction du nombre de mots encodés ; ceci nous a permis de sélectionner les profils les plus représentatifs de chaque dimension. Voir par exemple la Figure 16 : diagramme d'encodage de la dimension "antécédents personnels à l'engagement", qui montre la prédominance de l'entretien de Serge Lafont sur cette dimension. L'entretien de Françoise Sapin ressort fortement sur la dimension *contexte d'engagement*, voir la Figure 17 : diagramme d'encodage de la dimension "contexte d'engagement".

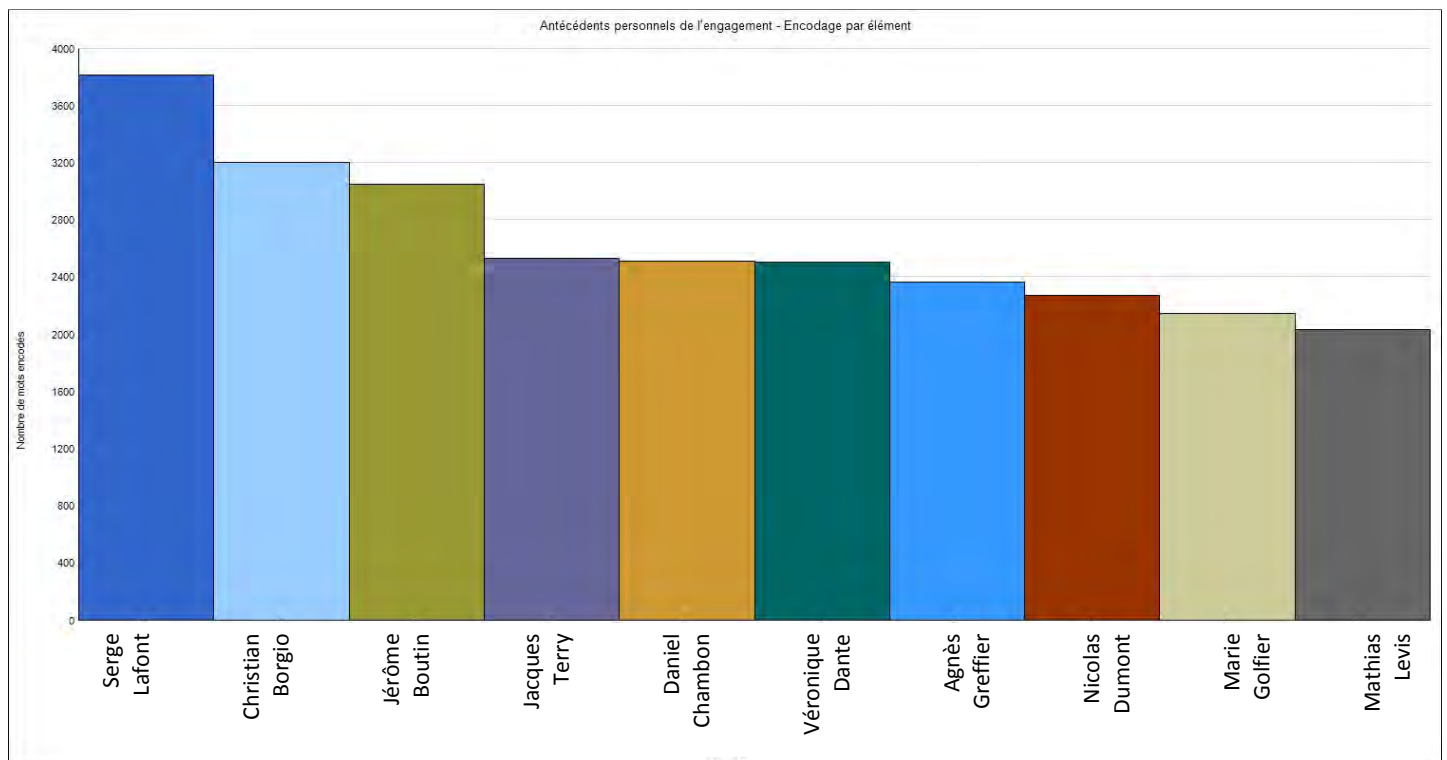


Figure 16 : diagramme d'encodage de la dimension "antécédents personnels à l'engagement"

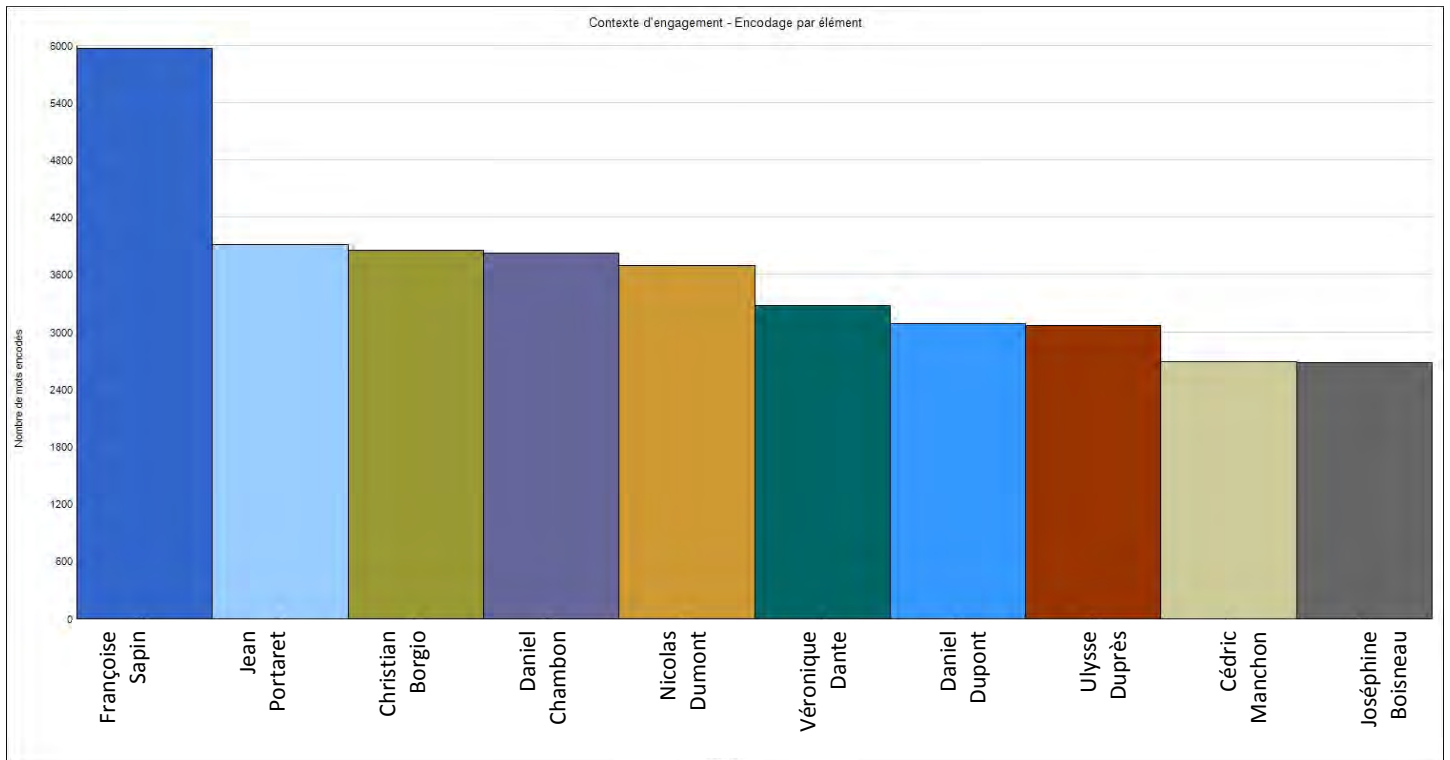


Figure 17 : diagramme d'encodage de la dimension " contexte d'engagement"

De la même manière, nous avons choisi les profils types¹⁵⁸ en fonction des autres diagrammes.

Enfin, il nous fallait éviter autant que faire se peut le *biais d'élite* (Miles & Huberman, 2013), consistant à ne retenir que les informateurs de statut élevé, notamment dans leur propension à donner ; c'est pourquoi nous avons retenu des profils qui ne sont pas particulièrement donateurs, comme Jacques Terry ou Cédric Manchon.

10.1.3 Choix définitif des profils types

La restitution phénoménologique des récits biographiques a été soumise, pour validation, aux profils choisis. Mises à part quelques précisions techniques ou chronologiques, ces restitutions ont été validées. Nous avons de plus cherché à interviewer leurs anciens collaborateurs, ce qui n'a été possible que pour six d'entre eux (dont deux collaborateurs pour Cédric Manchon).

¹⁵⁸ Pour arbitrer entre deux scores proches, nous avons également utilisé le critère d'équilibre entre les deux entreprises étudiées. Nous avons fait le choix de Marie Quaseneuve pour la dimension *pratique passée du don*, bien que n'ayant que le deuxième score le plus important de mots encodés à cette dimension, en raison de son score de la catégorie *intention de réciprocité*, qui est le plus important pour cette dimension. Pour la dimension *intériorisation du leadership*, nous avons priorisé la catégorie *perception de son leadership*, pour faire ressortir l'entretien de Cédric Manchon qui est explicite par rapport à la notion d'identité de leader.

Dimensions	Catégorie surreprésentée	Profil type	Entreprise	Population témoin
Antécédents personnels	Histoire personnelle, référents moraux	Serge Lafont	EB	
Contexte d'engagement	Freins organisationnels et relationnels	Françoise Sapin	EB	
Pratique passée du don	Don d'une expertise personnelle, réciprocité inconditionnelle	Marie Quaseneuve	BA	X
Apprentissage du leadership	Expériences de leadership, leaders non inspirants	Daniel Chambon	BA	
Intériorisation du leadership	Perception de son leadership	Cédric Manchon	EB	XX
Perception de son engagement	Désengagement	Jacques Terry	BA	
Projet à visée commune	Visée organisationnelle & stratégique	Pierre Usclé	BA	X
Pratique actuelle du don	Don aux membres de sa communauté	David Renan	BA	X
Dynamique de réciprocité	Engagement réciproque	Jean Portaret	EB	X
Dynamique de reconnaissance	Reconnaissance offerte	Cécile Louzet	EB	X

Tableau 10-1 : Profils types par dimensions/catégories

10.2 Restitution phénoménologique des récits biographiques et enchaînements de causalité

Comme indiqué en introduction de ce chapitre, la reconstitution des événements diachroniques (Bertaux, 2010), jusqu'à la restitution phénoménologique des récits, est en soi un résultat de recherche. Faute de place dans le présent manuscrit, les restitutions des dix profils types sont présentées en annexe (voir sous-sections suivantes) ; nous avons toutefois présenté le premier d'entre eux à la sous-section suivante, ainsi que son analyse détaillée, pour donner au lecteur un aperçu de la méthode utilisée. Les analyses suivantes, plus synthétiques feront référence à la même méthode.

10.2.1 Antécédents personnels et identité de leader

a) Restitution phénoménologique du récit de Serge Lafont

« Je suis Serge Lafont : je suis DRH d'une direction régionale contenant près d'un millier d'agents¹⁵⁹. J'ai 46 ans, je suis marié et j'ai trois enfants. En parallèle, je suis juge aux Prud'hommes, pour le compte du MEDEF. J'ai été diplômé en 1992 de Sup Elec.

Je suis issu d'une famille mixte : mon père est protestant réformé et ma mère catholique. Ils n'étaient pas vraiment pratiquants, contrairement à nos grands-parents. Par contre, mon père m'a élevé avec des valeurs très normatives et une maxime : "aide-toi et le ciel t'aidera". Il était très sévère et ne m'a jamais montré de signe d'affection : j'essayais de me faire remarquer pour attirer son attention, sans y parvenir ; d'où mon immense besoin de reconnaissance, et mon côté provocateur... Mais, contrairement à mon père, j'ai toujours aimé aller vers les autres, vers d'autres milieux sociaux ; toujours cette notion de vouloir... un peu de reconnaissance.

Mon père est pied-noir : ils sont rentrés précipitamment d'Algérie où ils étaient des riches propriétaires. N'ayant pas pu faire d'études, il est devenu maçon ; mes parents m'ont élevé dans le culte du travail pour réussir. Depuis petit, je voulais commander : j'étais toujours celui qui constituait les équipes au sport, puis j'ai été délégué de classe... Ce qui m'intéresse, ce n'est pas de crier sur le terrain mais d'être exemplaire.

Moi, j'ai tellement été "broyé" par mon père que je n'arrivais pas à me libérer. J'ai du mal à me faire plaisir. En prépa, les profs me disaient que j'étais nul, le système continuait à me casser. Je me suis révolté et j'ai fini premier de la prépa ! Je me transcende quand je suis en difficulté. Par exemple j'ai beaucoup bossé quand j'étais chez SupElec.

Après SupElec, j'ai commencé dans un bureau d'études, mais ça ne me plaisait pas parce que depuis toujours je voulais commander ; de plus, c'était vraiment un milieu corrompu, contraire à mon éthique personnelle. J'ai alors été contacté par l'entreprise Béta en 1993 : on me proposait d'être le chef d'une agence d'exploitation à 30 kilomètres de son patron, en autonomie totale avec 26 bonhommes. Je m'étais dit : "ça y est, tu es le chef !". Mais je ne savais pas dans quelle galère j'étais

¹⁵⁹ L'interviewé a donné le nombre exact de collaborateurs dans la région, que nous avons modifié pour garantir son anonymat.

tombé ! Parce que tout était déviant : mon prédécesseur avait été mis à pied pour malversations financières ; tous les employés faisaient des abus de biens sociaux, des fausses factures ! Plus aucunes limites !

Ces quatre années ont été les plus marquantes, j'y ai tout appris ; j'ai commencé par donner des limites, à me montrer exemplaire dans les moindres détails. Par exemple il y avait un mec de la CGT qui picolait : j'ai demandé à sa femme, qui voulait le quitter, de venir au bureau ; nous avons parlé jusqu'à minuit. Puis j'ai appelé le médecin du travail, on a essayé de trouver, avec sa femme, une solution pour qu'il se fasse désintoxiquer : c'était presque de l'"assistance sociale" ! C'est-à-dire que je m'intéresse à l'être humain en face de moi, les gens m'intéressent : plutôt que la production d'énergie, ce qui m'intéresse c'est la "matière humaine" à commander, à essayer de faire évoluer, à les faire adhérer à un projet, etc.

L'entreprise a un rôle social pour moi, c'est une chose qui est belle. Et ça peut être un projet où on peut innover : on peut s'y reconnaître. Quand on est en rôle de manager, on se doit d'essayer de trouver le levier de la personne en face pour la faire avancer.

Pendant les grèves de 1995, j'ai sous-traité à d'autres entreprises pour que le service public continue : les mecs de la CGT étaient fous ! Je pense qu'un chef, il doit être exemplaire dans tout ; et à partir du moment où tu montres que tu ne fais pas ça pour toi, ils finissent par adhérer. J'ai instauré, malgré eux, les entretiens annuels, en basant les promotions sur un référentiel métier : à l'époque c'était inimaginable... Puis j'ai organisé des petites séances de formation : ils ont compris que le blanc bec de 25 ans s'intéressait à eux, à leur travail. Je suis convaincu que dire la vérité à tes collaborateurs, c'est salvateur dans le temps.

En plus, j'étais hyper disponible : je répondais tout de suite à leurs questions (contrairement à mon patron...) ; j'allais les voir pour essayer de résoudre avec eux les problèmes : celui du bébé de la nuit mais aussi les soucis pendant l'astreinte. Je leur montrais que c'est eux qui avaient la solution, qui avaient le savoir ; je les faisais participer aux réunions avec la planification pour qu'ils expliquent en direct leurs problèmes et leurs idées. Et on s'est rendu compte de trucs extraordinaires ! Les gars prenaient eux-mêmes des photos avec leur appareil, apprenaient à monter des dossiers argumentés : ils arrêtaient de râler en disant "ça fait dix ans qu'on se plaint de tel ou tel problème !". A côté, même si je donnais les règles, j'essayais de les aider, par exemple pour trouver un stage pour leurs gamins, puisque je m'étais tissé un réseau local. Mais je ne le faisais que s'ils faisaient correctement leur boulot.

Je pouvais me tromper dans mes décisions, si je les écoutais trop. Par exemple, j'ai accepté de faire monter l'un d'entre eux, qui en fait n'était pas prêt ; il a eu un accident électrique : ça a été traumatisant pour moi.

En tout cas, moi, j'ai eu ce que je demandais : la reconnaissance. Quand je suis parti, j'ai eu des marques de reconnaissance que je n'oublierai jamais ! Ils sont venus, ils m'ont fait une fête... J'étais le chef ! On n'est pas du même monde, mais ces mecs-là, ils m'ont fait une soirée. Quand mon fils aîné est né là-bas, la CGT est venue m'apporter un cadeau ; alors c'était à leur image, c'était un petit bavoir avec marqué CGT. Je rigolais, ils me provoquaient... mais à ma femme, ils ont fait un vrai cadeau ! Huit ans après mon départ, deux mecs qui sont partis à la retraite m'ont invité à leur pot de départ. Tu vois, j'avais été important ! Et le vieux gars alcoolique, quand je suis parti, il m'a dit : "J'ai jamais eu un chef comme vous !" : la reconnaissance que je recherchais de mon père, elle était là.

De 1996 à 2000, j'ai dirigé une agence clientèle, avec 70 agents. J'ai été recruté par le patron qui m'a démonté pendant l'entretien : plus tard, il m'a dit qu'il m'avait testé, parce qu'il me trouvait

charismatique, et qu'il voulait voir ce que j'avais dans le ventre. Il s'est révélé pour moi comme un leader extraordinaire : il était très exigeant avec les autres, comme avec lui-même. Il me disait toujours : fermeté et bienveillance ! C'est devenu un ami ; parce qu'il avait compris que pour que je me "transcende", il fallait me provoquer. Il savait trouver les conditions pour qu'on s'engage, à faire se dépasser tes collaborateurs, toujours les pousser, à leur dire : " T'es capable de faire plus !" A la fin, il valorisait toujours le travail de l'équipe sans se l'attribuer.

En 2000, je suis devenu adjoint du service : le chef du service s'était désengagé, je jouais en fait son rôle... J'ai essayé d'imiter mon précédent patron, en étant exemplaire, en étant très présent, en travaillant beaucoup : le manager doit être en soutien avec ses équipes, doit essayer de les aider, de les appuyer ; montrer que tu es prêt à batailler pour eux, que tu prends les problèmes à bras le corps, que tu les portes... eh bien, en termes d'équipe, c'est tellement plus fort derrière !...

En 2004, les RH du groupe m'ont fait venir ici, pour devenir DRH : ils avaient senti que j'avais une fibre... pas uniquement managériale. Mais quand je suis arrivé, je n'y connaissais rien. J'allais voir un vieux papy proche de la retraite : "Là, j'ai cette problématique, à votre avis, comment il faudrait que je fasse ?" Il me disait : "Si c'était moi, je ferais ça". Je le remerciais mais il me répondait : "Pourquoi vous me dites merci ? C'est vous le chef !" On est dans une entreprise où les gens aiment avoir de la considération, être considérés, être utiles. Quand ils sont comme ça, ils se libèrent.

Le contexte était très tendu, car, avant mon arrivé, il y avait eu un grave accident. Mon prédécesseur, qui n'avait pas su gérer, n'était même plus convié par les syndicats. Les grèves étaient très dures, les bâtiments saccagés. Comme je venais du métier, ils ont senti que j'étais légitime. Je n'ai fait aucun compromis, mais j'ai accepté de discuter. J'ai tout misé sur le fait de donner du sens, d'expliquer l'esprit des textes, de leur faire comprendre que j'étais là pour les aider. Et ça a fonctionné ! J'aime prendre des risques, repousser mes limites : je n'aime pas les systèmes équilibrés. Je m'attaque par exemple aux frais de déplacements des permanents syndicaux, par souci d'équité. Par contre, pour mes collaborateurs directs, j'ai tendance à beaucoup les protéger.

Souvent mon patron me dit que j'assume trop par rapport au rôle que je devrais assumer : j'ai tendance à trop porter. Je suis une machine de travail, c'est compliqué, mais, j'ai une force de caractère qui fait que, je ne suis pas allé jusqu'au burnout. Je travaille souvent le soir, mais ma femme me fixe les limites. Mon fils aîné ne comprend pas pourquoi je travaille autant...

J'essaie de vivre en actes l'égo que je me suis construit, et les valeurs chrétiennes reçues de l'éducation, comme l'attention à l'autre. Je suis parfois aussi un peu rigide sur certaines positions, c'est la vision un peu protestante des choses, normative : je vois bien le poids de l'éducation dans le fonctionnement. C'est terrible, parce que je ne suis jamais satisfait de moi, et je le reproduis avec mon aîné. Je pense que je n'arrive pas à me libérer de tout ça ; parce que je suis un grand noué, aussi, intérieurement... Là, j'ai envie d'arrêter de me frustrer. Je vis mal, par exemple, le fait que d'autres membres du comité de direction se manipulent ou me manipulent pour essayer de prendre la place du directeur : si je continue à grimper dans l'entreprise, serai-je capable de l'assumer ? ».

b) Analyse du récit

Les fondements éducatifs de Serge reviennent régulièrement tout au long de l'entretien, à travers la catégorie *histoire et événements marquants*, ainsi que les *référents moraux et la personnalité* (1). Son fort besoin d'être reconnu comme leader est lié, de manière consciente, au manque de reconnaissance

du père, et explique en partie son envie de prendre le leadership ou sa *vocation de leader*.

Bien qu'il ait été « broyé » et frustré par son père, il s'est « transcendé » dans le travail : la valeur du travail « acharné », qui s'exprime aussi à travers le *surinvestissement*, est fondamentale. Serge risque en effet ce *surinvestissement*, car il porte sur lui le poids de l'entreprise.

Les expériences de don les plus marquantes sont liées à des dons reçus de la part d'autres collaborateurs, que l'on retrouve sous la catégorie *don reçu ouvrant le processus de leadership*. Cela signifie que l'interviewé fait en sorte de créer les conditions pour que les collaborateurs donnent d'eux-mêmes, s'investissent. Ensuite, on voit clairement le rôle joué par ce *leader donateur inspirant*, qui parvient également à créer ces conditions de l'engagement. Les expériences de *don hors cadre professionnel* sont également marquantes.

L'intériorisation du leadership est une dimension particulièrement saturée dans le récit, notamment par un questionnement ou une affirmation de son identité, de son leadership, ou sa *perception du leadership*.

Son projet à visée commune est lié aux *référents moraux* issus de l'éducation, projet qu'il souhaite partager et incarner : en effet, son *éthique* personnelle, issue de l'éducation, dicte ses choix d'orientation et sa posture de leader ; il veut rétablir la justice et l'équité. Il y a une relation claire entre les limites qu'il se donne à lui-même et celles qu'il donne à ses collaborateurs : il mise tout sur cette cohérence. Il est prêt à donner au-delà de sa fonction, dans une *réciprocité conditionnelle*, en raison de son éthique et de son intérêt pour la « matière humaine ». Le contexte suscite son engagement lorsqu'il y a un défi à relever, des *freins organisationnels* à l'engagement, ou un blocage dans les *relations* de don.

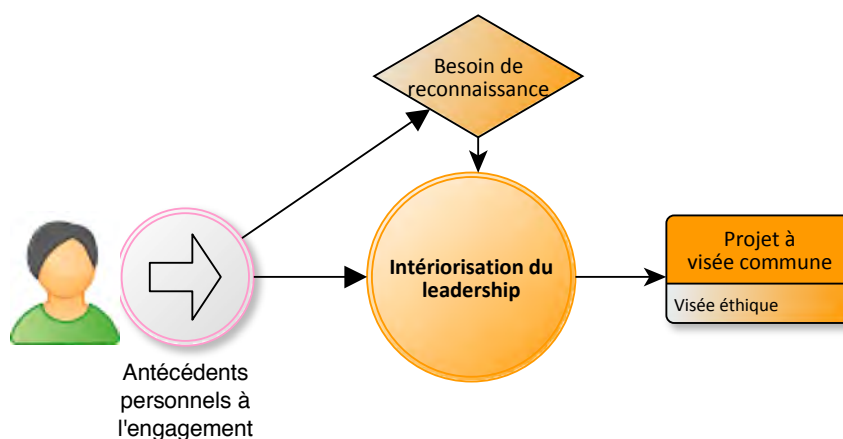


Figure 18 : Enchaînements de causalité autour des "antécédents personnels à l'engagement" de Serge Lafont

Dans sa relation avec ses collaborateurs, lors de sa prise de poste de DRH, il s'est mis d'abord en position de donataire (*don reçu ouvrant le processus de leadership*). C'est pour lui aussi une façon de reconnaître, de considérer les collaborateurs. Les actes de *don aux membres* sont cités fréquemment : il se rend disponible essentiellement par un *don de soutien*. On retrouve dans son récit un vocabulaire propre au don de soi, au fait de payer de sa personne.

Bien qu'il ait un fort *besoin d'être reconnu*, il *offre de la reconnaissance* à sa communauté et à quelques membres en particulier. Il allie la fermeté de la règle, avec le souci d'aider, de donner de la reconnaissance ; par tous ces actes de don et de reconnaissance, il reçoit en retour l'*engagement réciproque de ses membres*. En conclusion de l'entretien, il fait bien le lien entre ce qu'il a reçu de positif et de négatif de l'éducation, et son fonctionnement de leader ; mais il souhaite se libérer de certaines entraves. Finalement, il a obtenu de ses collaborateurs la reconnaissance qu'il espérait, cette reconnaissance qu'il n'a pas eue de son père, et qui confirme son *identité de leader*.

c) *Synthèse et mise en relation des catégories*

*L'analyse du récit de Serge Lafont fait apparaître clairement le poids des **antécédents personnels à l'engagement**, et leur influence sur trois dimensions au moins : l'**intérieurisation de son leadership**, son **besoin d'être reconnu comme leader**, et la définition du **projet à visée commune**, en particulier dans le désir qu'il a de partager et d'incarner son **éthique personnelle**. Ce projet est notamment affirmé dans un **contexte d'engagement problématique**. Dès son premier poste de directeur, il a été amené à **donner du soutien**, ou à faire des **dons hors cadre professionnel**, en raison de ce projet à visée commune, en ayant une attente de **réciprocité conditionnelle**. Il a ainsi réalisé son **apprentissage du leadership**, qui s'est ensuite trouvé conforté par l'exemple d'un **leader donateur inspirant**, le conduisant à **intérieuriser son leadership**. Il a pu obtenir un **engagement réciproque** élevé, et une **reconnaissance** forte des **dons** réalisés, tout comme de son **leadership**.*

10.2.2 Poids du contexte d'engagement et identité de leader

a) *Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Françoise Sapin*

Françoise est responsable RH dans l'Entreprise Bêta, avec une compétence juridique en droit du travail (Cf. *Annexe 12 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Françoise Sapin*). Dès le début de l'entretien, elle affirme spontanément ses *valeurs religieuses catholiques*, qui dictent d'après elle sa conduite jusqu'à aujourd'hui. De manière générale, elle se trouve à sa place dans l'entreprise, avec le sentiment d'être investie d'une *mission*, d'être utile : c'est premier chez elle, avant de vouloir occuper des postes de direction. Elle se reconnaît en dette vis-à-vis de plusieurs anciens leaders, qui l'ont marquée à la fois par leur haut niveau d'exigence et par leur

comportement de *soutien* et de service : l'un d'entre eux joue encore un rôle de mentor, et continue à la conseiller même s'il n'est plus son manager direct.

Elle a manifesté une pratique passée du *don* assez élevée, en prenant notamment sur elle les manquements de ses collaborateurs, tout en essayant de *reconnaître* au minimum leur investissement, les remettant ainsi « *au travail* ». Elle a par exemple adopté avec une collaboratrice, décrite comme un « *cas social* », un comportement de *don* radical dépassant clairement sa fonction : mais elle en éprouve une récompense intrinsèque, comme peut en témoigner son visage particulièrement expressif en racontant cette anecdote.

Elle exprime ici son *projet à visée commune* : intégrer dans la société par le travail, « *aimer les autres* », « *se dépasser pour les autres* ». Ce qu'elle apprécie dans le management c'est la solidarité, la possibilité de *donner du soutien* à des collaborateurs en difficultés ou débutants : ce type d'actes est un ressourcement pour elle.

Le récit bascule dès lors qu'elle décrit les *difficultés relationnelles* avec son N+1 et ses collaborateurs : cette situation marque sa première déception et elle vit très mal cette adversité. Pourtant, ce nouveau poste démarrait bien, mais elle n'a pas osé bouger l'équilibre déjà constitué dans l'équipe. Elle n'a pas su s'opposer tout de suite au comportement jugé illégitime de son responsable. De ce fait, ce qu'elle estimait comme du respect des autres et de la hiérarchie a été interprété comme un *défaut de leadership*, en tout cas si on en croit son responsable qui a une définition archaïque du leadership, assimilé à « *l'affirmation de soi* ». Elle reconnaît, si ce n'est un manque de leadership, tout au moins une façon de faire qui était adaptée à l'ancienne situation mais pas à celle-ci : le *don de soutien* discret. Elle est bloquée dans son leadership. Dans la situation actuelle, elle « *ne veut plus faire de management* », car elle est « *écœurée* » ; elle ne peut plus donner : son don n'est pas reconnu, et il n'y a pas de réciprocité.

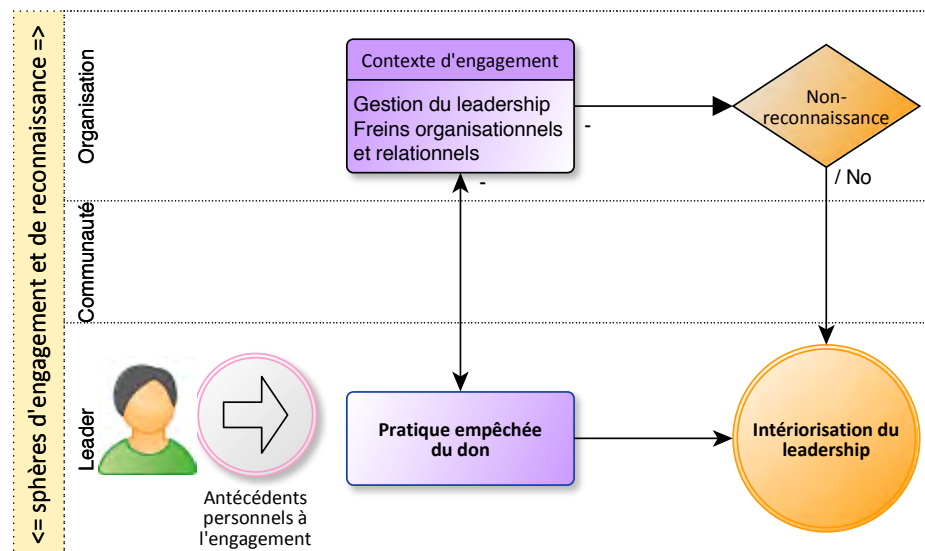


Figure 19 : Enchaînements de causalité autour du "contexte d'engagement"

b) Synthèse et mise en relation des catégories

Le récit de Françoise montre l'importance des expériences de don dans son parcours : **don de soutien**, et don **hors cadre professionnel**, avec une intention de **réciprocité inconditionnelle**. Elle est fortement inspirée par plusieurs **leaders donateurs** ayant compté pour elle. Dans ces situations, elle constate que la dynamique de réciprocité est fluide, elle réussit à obtenir un **engagement réciproque** de ses collaborateurs, et surtout elle y trouve une grande satisfaction. Mais ce qui frappe surtout c'est le poids du **contexte dans son engagement** : quand il est porteur, elle s'engage ; en revanche quand il y a des **freins relationnels** et **organisationnels** empêchant sa propension à donner, quand elle ne correspond pas au modèle de leadership véhiculé par l'organisation à travers sa **Gestion des RH et du leadership**, elle est bloquée. Elle n'est alors pas **reconnue dans son leadership** : elle en éprouve un sentiment d'**ingratitude** qui la conduit au **désengagement** et à une **identité de leader mise en défaut**.

10.2.3 Pratique passée du don et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Marie Quaseneuve

Marie Quaseneuve, a 40 ans, elle est mariée et a une petite fille ; elle occupe un poste de directrice financière d'une filiale pays. Elle est consciente des *valeurs de don*, c'est-à-dire de « *solidarité, d'entraide, de partage* » qu'elle a reçues de l'éducation, notamment *religieuse* ; elle adhère à ces valeurs, qu'elle applique plus tard à travers son récit. Lors de ses premières expériences, on peut constater son goût pour la diplomatie, la résolution des blocages de coopération, en utilisant une posture d'empathie et un comportement de *partage* d'informations. Son leadership s'affirme par sa capacité à débloquer les *freins* à la coopération : elle partage ainsi son *projet à visée commune de construction de la communauté* et les autres la suivent.

Elle prend sur elle la responsabilité d'envisager la meilleure solution ; par exemple, avec son collaborateur informaticien, ils prennent l'initiative de concevoir une solution, de *donner de leur expertise*, sans avoir l'assurance que la solution servira. La situation de crise l'a poussée, avec son équipe, à s'engager fortement ; mais elle a cherché à ce que ses collaborateurs obtiennent de la *reconnaissance* à l'extérieur. De plus, elle prend le *risque de leur donner* des informations confidentielles, estimant qu'ils ne peuvent s'engager sans en connaître la finalité, la raison. Puis, face à un supérieur dépassé par la situation, elle prend le *risque* de prendre une décision, pour le bien commun : ainsi a-t-elle accepté d'endosser une responsabilité, qui était au-delà de sa fonction ; ce choix libre est dû au fait qu'elle était disponible, et qu'elle s'est laissée prendre au jeu, se nourrissant du sens au travail et de la *reconnaissance*. L'anecdote de son patron qui *donne du temps* pour manifester sa reconnaissance, alors qu'il était attendu par le comité de direction, l'a particulièrement marquée, au point de la raconter deux fois (en

entretien exploratoire, et en entretien biographique); de fait, elle est consciente de l'importance de la *reconnaissance* non financière dans l'exercice du leadership. C'est pourquoi elle se bat pour la mobilité de ses collaborateurs, ou de ses anciens. De plus, elle continue à accompagner et à *conseiller* ses anciens: c'est ce que nous a confirmé son ancienne collaboratrice, appartenant à la population témoin. Elle intègre cette activité supplémentaire, considérant qu'elle fait partie de son rôle, de son *projet à visée commune de construction de sa communauté*.

Dans son poste actuel, elle regrette d'avoir moins de marge de manœuvre pour réaliser ce projet; mais elle compense en favorisant la cohésion et la coopération, notamment en aménageant des temps de *convivialité*. Mais elle souhaite à l'avenir retourner vers du management direct. Finalement, la cohérence de son identité narrative se construit autour de sa capacité à donner, afin de favoriser la coopération dans le but de *construire la communauté*.

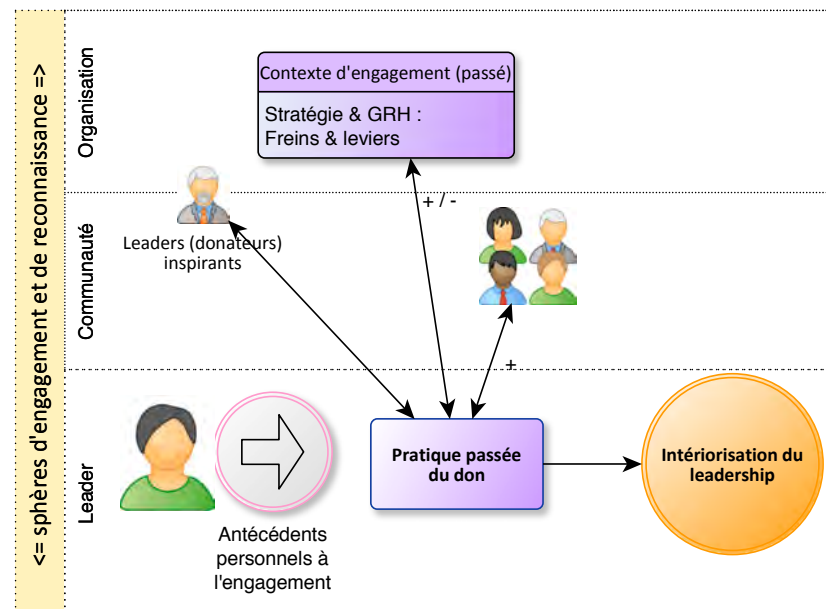


Figure 20 : Enchaînements de causalité autour de la "pratique passée du don" chez Marie Quaseneuve

b) Synthèse et mise en relation des catégories

En synthèse, le récit de Marie témoigne d'une forte dynamique de don et de réciprocité. A partir de **valeurs de don** et de **valeurs religieuses**, se tisse un fil conducteur de son identité : **donner**, à l'**organisation**, à ses **collaborateurs**, présents ou passés, avec une **réciprocité ouverte ou inconditionnelle**, dans le but de **construire la communauté**. Ces actes de don sont de différentes natures : **don de convivialité**, **don de soutien**, **don d'une expertise personnelle**, **don risqué**. A travers ces actes de don, se tisse une **reconnaissance mutuelle**, confirmant son **identité de leader**.

10.2.4 Apprentissage du leadership et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Daniel Chambon¹⁶⁰

Daniel Chambon est directeur départemental. Âgé de 44 ans, il est marié et père de 3 enfants. Après une école de commerce il est rentré directement dans la banque Alpha, son seul employeur jusqu'ici. Il a suivi le programme managérial interne, pour devenir « hors classe » puis directeur départemental : il suit la voie toute tracée pour à terme devenir dirigeant.

Il porte une certaine admiration pour les comportements et *les valeurs d'abnégation et de don* transmises par ses parents, en référence à leurs *valeurs religieuses* ; il regrette pourtant de ne pas avoir été plus poussé dans son travail et s'explique ainsi son ambition actuelle de carrière.

Dès son premier poste, il ouvre le *processus de leadership par la réception*, en demandant à recevoir. A cette occasion, il réalise son *apprentissage du leadership*, qu'il base sur l'engagement et l'exemplarité. En critiquant les différents managers qu'il a eus, il énonce en creux sa *représentation du leadership*, qui est centrée sur les relations humaines au-delà de la technique. En outre, il ne s'estime pas aidé, ni par l'organisation, ni par son chef : il fait tampon avec ses équipes, ce qui l'oblige à *donner* plus. Il récrimine le comportement de son dirigeant, qui s'approprie « sa » banque, sans *donner de soutien*. C'est dans ces circonstances que survient un épisode de *surinvestissement* et de burnout.

Il passe beaucoup de temps à impliquer les plus réticents, à *compenser* éventuellement leur travail, et à les *reconnaître*. Etant dans un comportement de don, il a du mal à considérer que les autres n'en fassent pas autant : il ne continue à donner qu'à condition d'un retour, étant dans une intention de *réciprocité conditionnelle* ; si son engagement n'obtient pas la réciprocité, il aura au moins répondu à son devoir moral de donner. Il a dû beaucoup travailler, à cause du manque d'expérience de son équipe, mais cet engagement rejoint son désir de *construire et développer sa communauté*.

Plus loin, dans son récit, il reconnaît pour la première fois un *leader donateur inspirant*, qui lui apprend à mesurer son engagement ; fort de cette influence, il renouvelle son énonciation de sa *représentation du leadership*, qui semble évoluer dans le bon sens au sein de l'organisation, selon lui : il privilégie d'abord une approche humaine, avant la technique. Enfin, il se donne un espace de liberté par rapport à la stratégie, sans être en fusion avec elle : son *projet à visée organisationnelle et stratégique* se démarque si nécessaire.

¹⁶⁰ Voir Annexe 14 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Daniel Chambon.

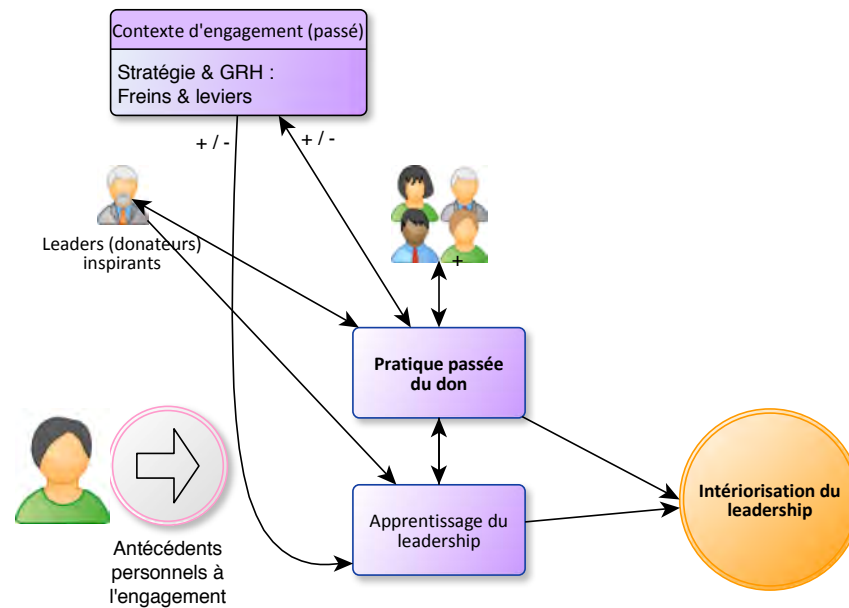


Figure 21 : Enchaînements de causalité autour de "l'apprentissage du leadership " chez Daniel Chambon

b) Synthèse et mise en relation des dimensions

L'analyse des catégories fait ressortir l'enchaînement entre plusieurs dimensions.

Comme il l'explique au début de son récit, Daniel se réfère à des **valeurs** morales, notamment de **don** : c'est pour lui un devoir que de donner. Ce don vise la **construction d'une communauté**, ce qui correspond à la catégorie la plus présente. Ce désir bute sur deux contraintes, qui lui permettent pourtant de parfaire son **apprentissage du leadership** : la première est liée à la **représentation du leadership** de ses managers, mettant selon lui le focus sur la technique au détriment de la dimension humaine du management ; la deuxième contrainte est celle des **freins relationnels** : freins avec ses managers, mais aussi avec certains collaborateurs qui peinent à s'engager. Il montre clairement qu'il veut les soutenir et les développer, à condition qu'ils en aient la volonté. Si c'est le cas, il est prêt à **reconnaître** leurs efforts, à beaucoup **donner de son temps**, de son énergie de **son soutien**, à **donner son expertise**. Il est parfois obligé de le faire, d'ailleurs, à cause d'un manque de compétences de ses équipes ; mais c'est clairement une mission qu'il se donne, compte tenu de ses **valeurs**. Les catégories de dons, passés et présents, sont très présentes, ainsi que l'**engagement réciproque** des membres. Son **apprentissage du leadership** consiste en somme à mettre en débat ses **valeurs de don** et sa **représentation du leadership** avec les **freins relationnels** et **organisationnels**.

10.2.5 Intériorisation du leadership et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Cédric Manchon¹⁶¹

Cédric est cadre supérieur et, depuis 2012, chef de département, qui a une double vocation administrative et de gestion de projets transversaux. Il a 55 ans, est marié et père de quatre enfants. Il est diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon, puis a été embauché chez Bêta en 1983.

Son identité de leader se dessine à travers la catégorie *perception de son leadership* autour de deux pôles. Le premier ressort des *valeurs religieuses et de don*, et des *pratiques familiales de don* : il montre comment ces valeurs de don se transmettent à travers les générations, jusqu'à sa fille. Alors que ses parents accueillaient des enfants difficiles, il n'a en revanche pas envie de traiter des cas sociaux dans le management, ce qui semble contradictoire, ou une conséquence de ces expériences familiales. Deuxièmement, en évoquant l'influence de son père très doux, il assume complètement ce style et ce caractère d'un « doux » : il réfute le management par la terreur, pratiqué par certains dirigeants au moment de l'ouverture du marché à la concurrence, et revendique a contrario un style de leadership « *papa poule* ». Cette attention aux besoins de ses collaborateurs, sera confirmée par la population témoin.

Il a été très enthousiasmé par son poste consistant à promouvoir des nouveaux produits dans les DOM-TOM, et il s'y est beaucoup *engagé*. Mais il s'est résolu à privilégier les besoins de sa famille, en cohérence avec ses *valeurs* et son identité (voir la conclusion de l'entretien).

Il est prêt à prendre sur lui les conséquences d'un aménagement du poste de ses collaborateurs. Les plus performants ou les plus disponibles acceptent de donner plus pour compenser les manques de leurs collègues¹⁶² ; la mise en œuvre d'un partage et d'un esprit de *solidarité* dans son équipe est ce qui le comble le plus. Il adopte un comportement de donateur, dans le fait de *risquer* de perdre un bon élément en l'aidant à trouver un poste. Nous avons aussi exposé au chapitre précédent, dans la consolidation de la dimension *dynamique de réciprocité* par la population témoin, l'anecdote d'une prime qu'il a accordée, avant même de collaborer, à une cheffe de projet de retour d'année sabbatique : ce don initial l'a encouragée à « *bien faire son travail* ».

Il se sent finalement *reconnu* dans son leadership par sa hiérarchie. En fin d'entretien, il revient sur son premier échec de management, pour affirmer

¹⁶¹ Cf. Annexe 15 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Cédric Manchon.

¹⁶² Ce comportement sera validé par les deux anciennes collaboratrices interviewées, mais sans percevoir l'intention de solidarité : c'est pour elles une simple distribution équilibrée des tâches.

une identité, non pas de dirigeant, mais de leader attentif et de constructeur d'équipe : « *mon identité a été plus forte que ma carrière* ».

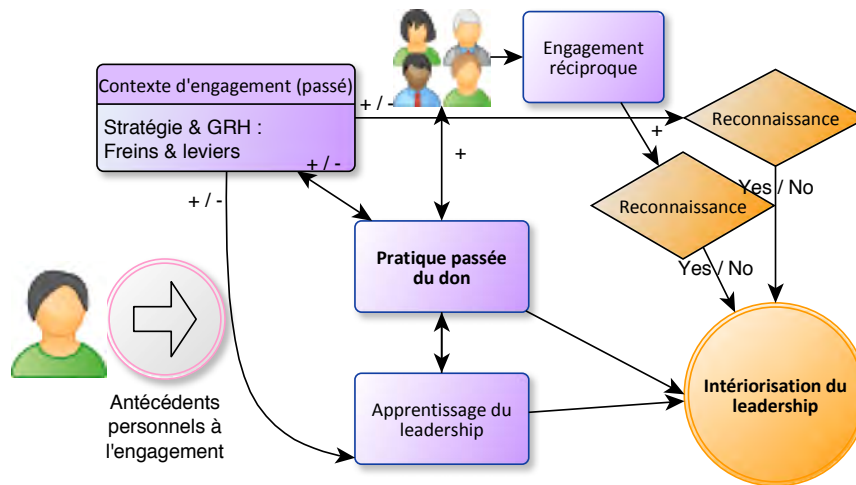


Figure 22 : Enchaînements de causalité autour de "l'intériorisation du leadership" chez Cédric Manchon

b) *Synthèse et mise en relation des catégories*

Daniel a identifié certains **freins organisationnels** pour lui ou pour ses collaborateurs, qu'il nomme le management par la terreur, qu'on retrouve dans la catégorie **représentation du leadership**. Il accorde beaucoup d'importance aux **conditions propices à l'engagement**, et il fait en sorte de les aménager pour ses membres.

Le rôle des **valeurs familiales**, notamment de **don**, ainsi que ses premiers **échecs de management** ont beaucoup joué sur la **perception de son propre leadership**, qui est la catégorie la plus représentée. Elle est liée à son **projet à visée commune**, qui est essentiellement de **construire sa communauté**, de développer les compétences de ses membres. On retrouve aussi une visée stratégique, d'organisation du travail, ainsi qu'une **visée existentielle et de transmission**, lorsqu'il a le sentiment d'être comblé quand il voit ses équipes s'entraider.

*Ce projet à visée commune motive sa pratique actuelle de don offert à ses membres, qui est une catégorie très présente : **don de soutien, don d'une expertise professionnelle**. On peut aussi constater un **engagement réciproque** de ses équipes, notamment par leur entraide et leur forte implication dans les projets.*

A travers le récit, il affirme un tempérament très discret, très doux, ce qui peut lui faire penser qu'il n'est pas fait pour être dirigeant, si sa représentation est un management coercitif. Son équilibre familial semble également structurer et doser son engagement.

10.2.6 Perception de son engagement et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Jacques Terry¹⁶³

Jacques Terry, 43 ans, est marié, et a 3 enfants. Il vient de prendre un nouveau poste, visant à promouvoir un nouveau programme transversal au sein de la Banque Alpha, n'ayant pour l'instant ni budget ni équipes.

Le récit de ses origines met en exergue le souvenir d'un engagement très modéré de ses parents : il se reconnaît dans leurs *valeurs catholiques* et *bourgeoises*, qui se manifestent chez eux par un *engagement « moyen et diffus »*, sans prise de risques. Il n'a en outre pas été marqué par des modèles de *leaders inspirants*. Cet engagement à être « *excellent parmi les moyens* » le pousse à accepter les situations qui se présentent, sans les choisir réellement : il a par exemple été obligé de s'investir énormément pour boucler un gros projet, son responsable étant parti. Son manager direct n'a donné aucune *reconnaissance* pour cet engagement important, ce qui a directement entraîné chez lui un début de *burnout*.

Il n'exprime pas de *projet à visée commune* particulier, sauf dans sa dernière expérience, durant laquelle il n'était pas considéré comme légitime sur le sujet qu'il a voulu développer. L'essentiel de son énergie, de son *temps* et de son *soutien* est consacré à l'activité, uniquement envers ses N-1 directs. Il reconnaît une absence d'implication dans les moments informels ou la *convivialité*, et revendique le fait de ne pas contrôler le détail de l'activité des collaborateurs ; il cherche plutôt à les rendre autonomes, ne produisant lui-même « *aucun Power Point ni tableau Excel* ». Ce fonctionnement de non-contrôle des détails n'est d'ailleurs *pas reconnu*. Il ne fait pas mention d'une prise de risques particulière pour ses équipes, ni de récits de *reconnaissance mutuelle*. Mis à part dans quelques situations de crise et la participation à la réflexion sur le fonctionnement de l'équipe, ses collaborateurs manifestent peu d'*engagement réciproque*. Ayant une « aversion pour le risque », il a accepté son poste par défaut ; il est de ce fait remis en question dans son leadership : il ne se sent pas *reconnu comme leader*.

¹⁶³ Annexe 16 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Jacques Terry

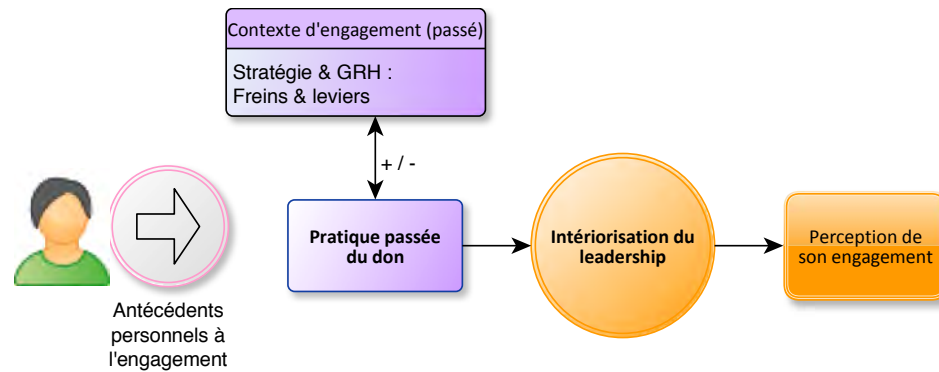


Figure 23 : Enchaînements de causalité autour de la "perception de son engagement" chez Jacques Terry

b) Synthèse et mise en relation des catégories

Le témoignage de Jacques Terry est suggestif, puisqu'il montre en creux les liens entre différentes dimensions, autour d'une **perception de son engagement**, en l'occurrence un **désengagement passé et présent**. Les **valeurs** issues de l'éducation le poussent à une certaine aversion au risque, qui se traduit par un certain **désengagement** dans l'activité, et la quasi absence d'un **projet à visée commune**, et par conséquent de comportements de **don** et de **reconnaissance**. Cette prise de conscience d'un **défait personnel de leadership** est salubre, puisqu'elle le met en mouvement pour modifier son comportement.

10.2.7 Projet à visée commune et identité de leader

Etant donné l'importance de cette dimension, plusieurs récits auraient été pertinents pour illustrer ses liens avec les autres dimensions. Nous avons par exemple présenté dans les chapitres précédents Agnès Greffier (Adjointe au DRH d'une filiale de la banque Alpha), qui a eu très tôt un engagement politique, certainement grâce à l'histoire de ses parents, pieds noirs rapatriés d'Algérie. Puis la déception vécue en politique, suite à la condamnation pour malversation de son responsable, a orienté la nature de son engagement dans l'entreprise, avec une visée fortement éthique. Nous avons retenu ici le témoignage de Pierre Usclé, très original, et révélateur d'un projet à visée organisationnelle et stratégique, révélé à travers un parcours atypique.

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Pierre Usclé¹⁶⁴

Pierre Usclé a 51 ans, est marié et a 3 enfants. Il est directeur départemental dans la Banque Alpha, et a un rôle « d'ambassadeur » pour le Groupe. Il est rentré à l'âge de 19 ans dans la banque Alpha par le biais de l'apprentissage, suite à un accident de la route qui l'a bloqué pendant presque

¹⁶⁴ Voir Annexe 17 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Pierre Usclé

un an à l'hôpital, ce qui l'a fait échouer au bac. Il a depuis des séquelles cardiaques : cette expérience d'un accident de la route et de l'échec au bac est prégnante dans la présentation de son parcours. Elle explique le gros investissement en termes de travail, accompli par la suite.

L'esprit entrepreneurial est très présent dans sa famille, et l'influence de manière plus ou moins consciente, si on en croit ses choix ultérieurs. On retrouve dans le discours cet esprit de l'artisan-entrepreneur, qui façonne ses produits. En tant que leader, il veut « *imprimer sa marque* ». Cet épisode où il s'est donné dans la création d'un produit est marquant, de par le *risque* qu'il a pris, le *temps consacré*, l'*expertise donnée* et l'*engagement* réciproque qu'il a su générer. Il regrette cette époque où l'organisation ne freinait pas l'engagement, en donnant une autonomie et une liberté d'action. Quoi qu'il en soit, son leadership s'exerce par la conviction, par un *projet à visée organisationnelle et stratégique*, mais aussi en donnant la possibilité aux équipes de se donner à travers ce projet.

L'*engagement réciproque* des membres de sa communauté a été favorisé par un comportement de *don de soutien* et d'une *expertise personnelle*. Son expérience de la finitude et sa foi guident sa manière de s'engager, avec intensité mais en respectant ses propres limites et celles d'autrui. Sa famille a dû consentir à certains sacrifices, mais elle l'aide à se donner une limite dans son investissement personnel.

Il arrive aujourd'hui à un niveau de responsabilité où il rencontre l'adversité : il est particulièrement marqué par l'*ingratitude*, notamment de ceux qui ne reconnaissent pas son engagement au service de l'organisation et de sa stratégie en particulier, comme les syndicats. Son ancien directeur, interrogé à titre de population témoin, souligne son manque de sens politique et diplomatique dans ces situations. Mais Pierre estime que, si les résultats ne sont pas présents, il doit s'investir encore plus.

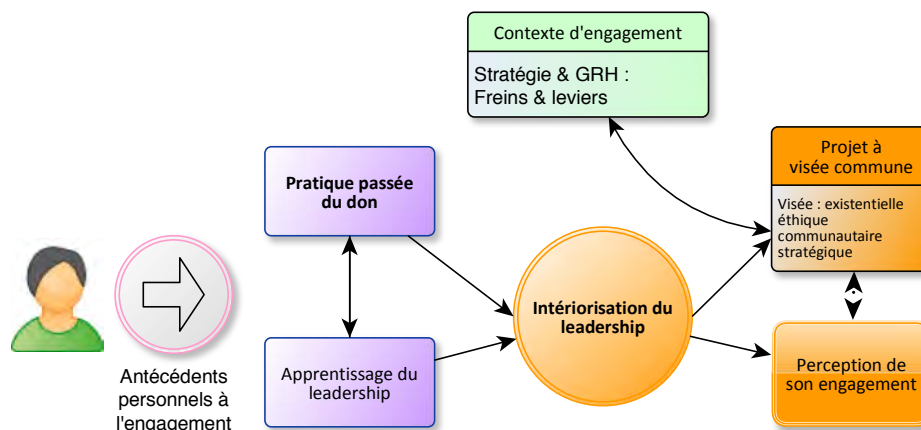


Figure 24 : Enchaînements de causalité autour du "projet à visée commune" chez Pierre Usclé

b) Synthèse et mise en relation des catégories

Pierre est marqué par son **histoire personnelle et l'événement marquant** de son accident. Ses parents ayant réussi dans l'entrepreneuriat, il manifeste également un **engagement** fort dans le développement commercial, ayant un **projet à visée commune, à visée organisationnelle et stratégique**. Son engagement s'incarne par des **dons risqués, des dons d'une expertise personnelle** et de **soutien** auprès de ses équipes. Sa **représentation du leadership** est basée sur cet engagement, et sur l'autonomie pour lui et ses équipes, rendue possible par l'aménagement de **leviers organisationnels**. Il obtient en retour un **engagement réciproque** de ses membres.

10.2.8 Pratique actuelle de don et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de David Renan¹⁶⁵

David Renan est né en 1972 ; il est marié et a 2 enfants, 2 filles de 10 ans et de 3 ans. Actuellement, il est responsable d'un service informatique, qui travaille sur des modèles mathématiques : c'est un domaine stratégique ; il manage en direct 22 personnes.

Il a hérité de l'éducation des *valeurs de don* et de partage, vécues en famille, valeurs qu'il a gardées de la foi catholique, même s'il n'est plus croyant. Ces valeurs et pratiques de partage reviennent souvent dans le récit, et sont une référence pour l'action ; cette notion de partage guide son mode de leadership, même s'il ne se considère pas comme quelqu'un de très innovant, mais comme quelqu'un de déterminé, qui peut s'engager en tant que responsable pour une passion.

L'épreuve de la perte d'un bébé, racontée avec émotion, l'a poussé à se définir des *limites dans l'engagement*, notamment à se donner un équilibre de vie, équilibre qu'il essaiera plus tard de favoriser chez ses collaborateurs ; cette attention est confirmée par l'ancienne collaboratrice de la population témoin.

Dans ses premières expériences, le travail solitaire, l'impossibilité de partager et d'animer une équipe est un *frein à s'engager* : ce don empêché le pousse à prendre une autre direction. Son intégration dans la Banque Alpha marque un changement important dans sa carrière : le fait qu'elle lui ait donné sa chance dans le management accroît son engagement en tant que leader. Il inaugure ce rôle en se mettant en *position de donataire*, et en valorisant les dons faits par ses collaborateurs : il ne prend pas ces dons mais les *reconnaît*. Il manifeste un intérêt pour autrui, tout en considérant que la

¹⁶⁵ Voir Annexe 18 : Restitution phénoménologique du récit biographique de David Renan

logique de *réciprocité conditionnelle* est plus efficace ; par ailleurs il applique aux autres ce qu'il a compris sur l'équilibre du don, sur l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle.

La pratique du *don de soutien*, et du *don d'une expertise personnelle*, revient tout au long du récit : David donne du soutien, non seulement pour la tâche, mais aussi pour aider les collaborateurs dans leur développement et leur carrière. Son ancienne collaboratrice de la population témoin affirme qu'il continue ce *don de son expertise personnelle* avec ses anciens, même quand il n'est plus leur manager. Ce don est aussi une *reconnaissance* des dons qu'ils ont offerts jusqu'ici. Il y a donc un engagement fortement lié à la reconnaissance et à la *réciprocité*. Son leadership est en effet basé sur cette valeur de *réciprocité* : « *ce que j'attends, c'est que les gens puissent se donner quand il y a à se donner* », « *s'ils se sont donnés avant, je vais les aider plus* ». Toutefois, il en éprouve une *récompense intrinsèque*, il trouve plaisir à la relation de don « *moi la relation, ça me fait plaisir !* », même sans résultat apparent en termes de performance.

Il peut aussi réaliser des *dons risqués* vis-à-vis de sa hiérarchie pour défendre ses collaborateurs et ses valeurs éthiques. Le don de sa vision sur le travail et la coopération est accueilli et *reconnu* par l'organisation et la communauté.

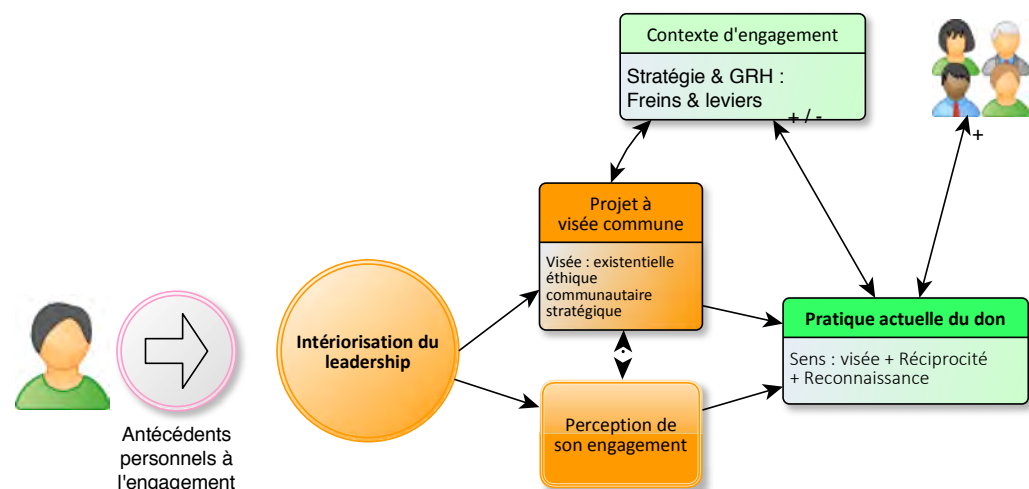


Figure 25: Enchaînements de causalité autour de la "Pratique actuelle du don" chez David Renan

b) Synthèse et mise en relation des catégories

Le fil conducteur du récit de David Renan est la pratique du **don** dans une visée de **construction de la communauté**, qui passe par la recherche d'un bien-être dans le travail. Cette pratique a pour source l'expérience de **don vécu dans sa famille** d'origine, et comme modérateur les épreuves personnelles, qui le rendent attentif à l'équilibre dans le don. Il utilise toute la palette des dons : **dons reçus, don à l'organisation, don de convivialité, don de soutien, don d'une expertise personnelle, jusqu'au don risqué**. Ce comportement entraîne

un *engagement réciproque*, et une *reconnaissance mutuelle* qui nourrit son *identité de leader*.

10.2.9 Réciprocité et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Jean Portaret¹⁶⁶

Jean Portaret est expert-comptable de formation ; il pilote un service de comptabilité pour l'Entreprise Bêta. Il a 43 ans, est marié et a 2 enfants. Dès le départ il a envisagé son métier comme un service pour l'entreprise, avec une aspiration rapide au management : ce qui le passionne dans le management est de transmettre, de permettre la réussite des autres, en écho aux paroles marquantes de ses arrière-grand-père et grand-père, artisans entrepreneurs.

En entrant chez Bêta, il se trouve dans un contexte de *désengagement*, qui va le stimuler. Il opte pour une position basse, en réception du savoir des autres : cela lui permet d'identifier les positionnements individuels. Pour ceux qui sont susceptibles de s'engager, il leur transmet sa vision et *donne son soutien*. Pour les autres, il commence par améliorer leur quotidien, en trouvant une solution pour atteindre les mêmes objectifs en moins de temps. Mais, contrairement à ce que pouvaient imaginer les collaborateurs concernés, il n'augmente pas les objectifs, ce qui est vécu comme un don fait avec une *réciprocité inconditionnelle*, et les déstabilise. La dynamique d'*engagement réciproque* se répand alors, et les autres choisissent librement de donner plus. La réussite partagée soude alors l'équipe : le fait de ne toujours pas exiger d'augmentation du travail de manière contraignante gagne leur confiance. Cette expérience d'engagement collectif a créé une *communauté*, que le leader entretient, fait grandir, fait progresser.

Il *reconnaît* le travail accompli, mais vise aussi la justice, en étant observé par l'équipe, face à des demandes illégitimes de faveurs. La conviction de justice qu'il manifeste confirme son projet à visée commune, qui est à *visée éthique*. Mais il s'estime freiné par les pratiques RH du métier, qui sont dans une logique bureaucratique, qui empêche le manager d'exercer son leadership.

Il se sent reconnu, mais avec humilité, par l'organisation : cette humilité est son *identité de leader*, sa ligne de conduite. Celle-ci est reconnue par l'ancienne collaboratrice de la population témoin, qui estime par ailleurs qu'il se met souvent en danger en compensant et en prenant sur lui le manque de travail de certains collaborateurs.

¹⁶⁶ Annexe 19 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Jean Portaret

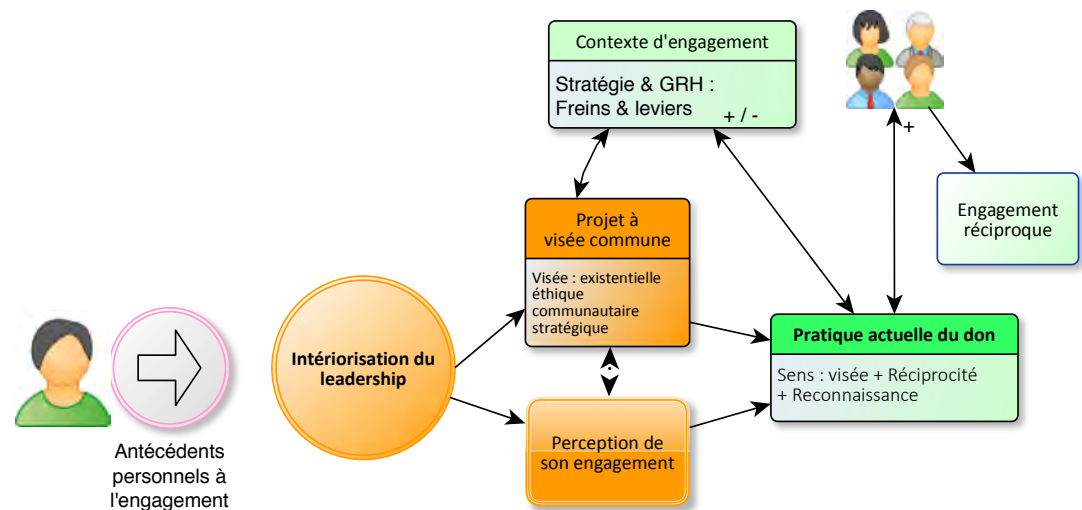


Figure 26: Enchaînements de causalité autour de la "Dynamique de réciprocité" chez Jean Portaret

b) Synthèse et mise en relation des catégories

*L'analyse du récit de Jean Portaret met en exergue sa posture de départ consistant à **s'engager** dans un **contexte** relativement bloqué, désengagé. Il opte pour une position de receveur, visible dans la catégorie **don reçu ouvrant le processus de leadership**.*

*Dans le même temps il partage son **projet à visée commune**, à visée **éthique** ; il **donne du soutien**, il améliore le travail de certains en aménageant des **leviers organisationnels** favorisant leur engagement, dans une logique de **réciprocité inconditionnelle**. Cette logique semble porter son fruit, puisque **l'engagement réciproque des membres** est la catégorie qui revient le plus souvent.*

*Son **identité de leader**, qu'il intériorise à partir de cette posture d'humilité, est **reconnue** par l'organisation.*

10.2.10 Reconnaissance mutuelle et identité de leader

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Cécile Louzet¹⁶⁷

Cécile Louzet, est responsable d'un pôle RH pour une région, représentant 1200 salariés. Elle a 37 ans, est mariée et a 2 enfants. Elle a été amenée très rapidement à exercer le management de 80 personnes, avec une *représentation du leadership* qui s'est développée sur des principes forts, notamment issus de l'éducation. Elle a un peu de difficultés à qualifier conceptuellement les *valeurs* dont elle a hérité, mais elles sont pourtant clairement intériorisées. Par exemple, son premier *leader non inspirant* montre, en creux, sa volonté de décider et de traiter les problèmes. A 24 ans,

¹⁶⁷ Annexe 20 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Cécile Louzet

elle se donne même avec un *risque* physique pour elle, face à des clients violents, sans en être déstabilisée, ce qui lui permet d'acquérir de la légitimité.

Divulguant aux collaborateurs le projet de l'organisation de réduire les effectifs de l'agence, elle *donne* par souci *éthique* une information précieuse en prenant un double *risque* : celui de froisser son manager et celui de désengager ses collaborateurs ; mais ceux-ci interprètent ce risque comme un don. Elle prend sur elle *d'adapter la stratégie* définie par sa hiérarchie, pour le bien de l'organisation et des collaborateurs : ceux-ci acceptent de *donner* plus, en étant convaincus par le bien-fondé de son approche, certainement aussi parce qu'ils savent qu'elle peut prendre des *risques* pour eux.

Elle est *reconnue* pour être dure mais juste. Lors de la gestion d'une crise aiguë, elle a dû payer de sa personne face à des grévistes difficiles : sa fermeté dans le déséquilibre des forces et son équité étaient telles qu'elle en a obtenu leur respect.

Elle accepte de *recevoir* des autres et *reconnaît leurs dons*, les valorise, sans se les attribuer : c'est en ayant eu le témoignage inverse d'autres leaders qu'elle a déterminé cette ligne de conduite, consistant à donner de la *reconnaissance*, en ayant compris que cela contribuait à *l'engagement*. Par ailleurs, elle organise des temps de *convivialité* qui sont reçus comme un *don*. De manière générale, elle cherche le bon dosage dans la demande d'implication des collaborateurs, pour ne pas dépasser la limite : elle a le souci d'appliquer la Règle d'or.

Mais elle a du mal à accepter ses échecs dans l'exercice de son leadership, quand *l'engagement* n'est pas intégralement partagé, notamment par les plus réfractaires ; de plus, elle reconnaît qu'elle a à progresser dans la gestion de son travail, qu'elle emporte à la maison : elle risque le *surinvestissement*, d'être trop engagée.

Sans avoir élaboré de stratégie d'entretien d'un vivier, elle a pourtant constaté que ses anciens la consultent : elle ne perçoit pas non plus de logique de *réciprocité conditionnelle* de leur part, mais cette démarche lui paraît cohérente avec ses valeurs. Le témoignage d'une ancienne collaboratrice de la population témoin confirme fortement ces valeurs et ces pratiques, son style de leadership. Cécile est également étonnée de la *reconnaissance de son leadership*, manifestée par l'organisation : ces manifestations de reconnaissance lui permettent de développer et de confirmer son *identité de leader*.

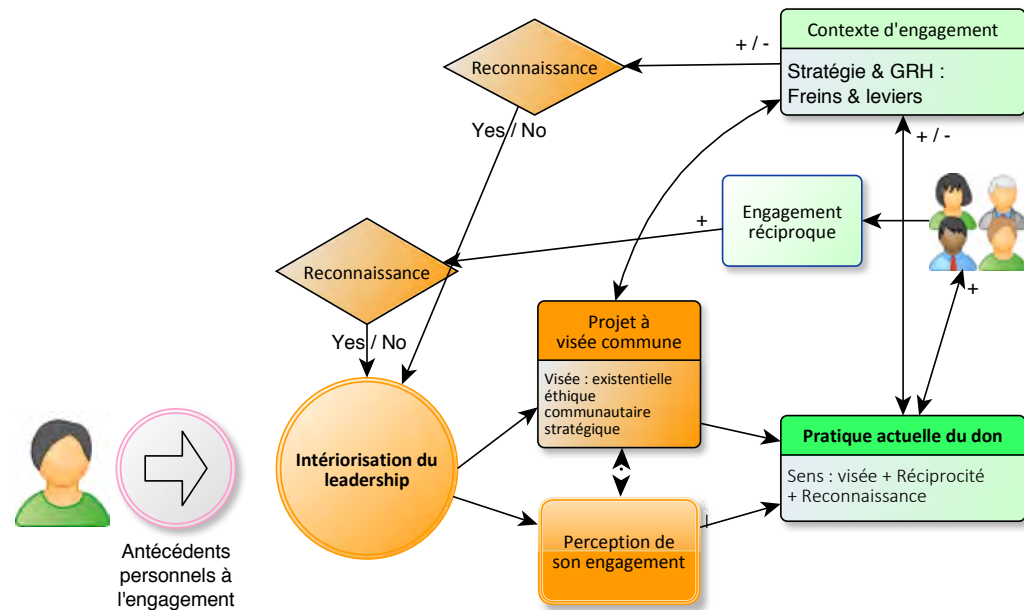


Figure 27: Enchaînements de causalité autour de la "Dynamique de reconnaissance"

b) Synthèse et mise en relation des catégories

Le récit de Cécile Louzet est celui qui contient le plus de mots encodés à la dimension dynamique de reconnaissance pour l'ensemble du corpus, ce qui indique que la **dynamique de reconnaissance**, pour elle-même et pour autrui, est primordiale dans son récit.

En complément, le désir de Cécile de partager son **éthique** personnelle est encore plus fort, ce qui lui fait souvent adapter ou modifier la stratégie de l'organisation : ce projet à visée commune se retrouve dans les **dons risqués** qu'elle fait pour ses collaborateurs, mais aussi pour l'organisation. Elle accorde souvent de la **reconnaissance** à ses collaborateurs, et en même temps, elle peut ressentir une certaine **ingratitude** dans certaines situations où elle ne peut réussir à engager certains collaborateurs. Cette tension, et sa **représentation du leadership**, l'entraînent à se **surinvestir**, au risque de se perdre, comme on peut le voir dans la dimension **perception de son engagement**. Mais elle est nourrie par le constat de l'**engagement réciproque** de la plupart des équipes. Finalement, on peut constater qu'elle est étonnée tout au long de son récit par la **reconnaissance** que l'organisation lui accorde quant à son **leadership**.

10.3 Conclusion du dixième chapitre

Ce chapitre nous a permis de montrer, au sein des récits des profils types¹⁶⁸, les enchaînements de causalité entre les dix dimensions. En effet, chaque profil type, retenu pour sa représentation d'une dimension en particulier, met en lumière les enchaînements, les liens logiques, les liens de cause à effet entre différentes dimensions : elles participent ensemble au phénomène étudié. L'ensemble permet de tisser une représentation de la logique du don dans le développement d'une identité de leader ; cette représentation aura valeur de modèle explicatif, ainsi présenté au chapitre suivant.

¹⁶⁸ Notons que ces enchaînements se retrouvent également dans les autres entretiens analysés.

Chapitre 11

Synthèse et modèle explicatif du développement d'une identité de « leader donator¹⁶⁹ »

Introduction¹⁷⁰ au onzième chapitre

Les chapitres précédents nous ont permis de définir et d'illustrer les dimensions et catégories constitutives des récits de vie des leaders [en développement], puis de montrer les enchaînements de causalité à partir de ces mêmes dimensions. Nous arrivons à l'étape ultime de notre étude, étape qui consiste à mettre en commun l'analyse par catégories et l'analyse par cas, afin de « *dégager un fil conducteur pouvant rendre compte de l'ensemble des données biographiques* » (Rouleau, 2003, p. 166). En effet, pour Bertaux, l'objectif de la méthode biographique ne vise pas tant à saisir la logique d'action de chaque personne interviewée que de « *chercher dans leurs récits les traces de mécanismes et processus sociaux* » (2010, p. 86). Notre but est de donc de dégager « *les récurrences sur les processus sociaux, se situant à l'arrière-plan des cas individuels, (...) pour parvenir à une certaine saturation du modèle élaboré par le chercheur, modèle qui prendra ainsi une valeur de généralité* » (Bertaux, 2010, p. 33). La saturation du modèle consiste ici à modéliser la logique du don dans ce processus d'identification du leader.

Toutefois, notre orientation épistémologique, propre à la lecture par le don, se situe plutôt dans une « moyenne portée » (Alter, 2012), entre la psyché et la logique sociale ; le paradigme du don nous permettant de comprendre justement comment l'identité se développe par le don de soi, en tenant ensemble les événements intrapsychiques et les événements et processus sociaux. C'est pourquoi, dans cette perspective de moyenne portée, le processus d'identification du leader, se situe entre ces deux dimensions, ni dans l'individualisme méthodologique, ni dans le holisme (Caillé, 2000) ; le modèle explicatif vise la personne qui est en relation avec ses collaborateurs, sa communauté et son organisation d'appartenance.

¹⁶⁹ Par cette appellation de « leader donator », nous nous inspirons de la distinction faite par Godbout (2013) entre l'*homo œconomicus* et l'*homo donator*, afin de souligner la logique du don chez le leader.

¹⁷⁰ Ce chapitre, qui a un objectif de synthèse, propose un résumé à sa fin, en guise de transition vers la conclusion générale.

11.1 Ebauche de modélisation de la logique du don dans le développement d'une identité de leader

11.1.1 Objectif du modèle explicatif

Nous nous sommes attachés à proposer une compréhension, une intégration théorique des données : *« la théorisation comme résultat de recherche est une somme discursive, elle porte un message, celui de l'articulation précise des phénomènes qui est susceptible, selon l'auteur, de mieux faire avancer notre compréhension de la situation. C'est cela, défendre une thèse »* (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 285).

a) Cas particuliers et récurrence

Tandis que chaque cas présenté au chapitre précédent a dégagé des relations spécifiques entre dimensions, le modèle qui suit vise à intégrer les relations entre dimensions qui sont à l'œuvre de manière générale dans l'ensemble du corpus d'entretiens. Le modèle explicatif doit permettre de mettre en commun les thèmes récurrents, les enchaînements de causalité typiques du phénomène étudié, c'est-à-dire de *« faire ressortir les éléments communs des récits tout en ne sacrifiant pas les variations individuelles »* (Rouleau, 2003). Pour respecter cette double contrainte, nous n'avons pas cherché à reproduire une chronologie commune des événements ; en effet, étant donné que le récit biographique portant sur une identité de leader englobe de nombreux registres et de nombreuses réalités, il serait vain de chercher à le réduire à des simples liens de cause à effet entre événements. Par le biais des analyses par catégories et par profils types, nous avons plutôt relevé les relations entre les dimensions clés, que l'on retrouve de manière particulière à travers ce récit identitaire. Dit autrement, nous pouvons attester, après ces différentes étapes d'analyses, que le récit biographique portant sur une identité de leader est en relation avec différentes dimensions de la logique du don. Les relations ainsi présentées sont explicatives du phénomène, sans pour autant décrire de manière exhaustive les liens de causalité entre les catégories conceptualisantes, qui sont relativement nombreuses ; le modèle vise donc une réduction intelligible du phénomène.

b) Mise en relation des catégories

D'après Paillé et Mucchielli (2010), mettre en relation les catégories conceptualisantes c'est postuler ou approfondir un lien ; ce lien peut être issu du récit de l'interlocuteur, être issu d'un essai de sens du chercheur, ou emprunté à un référent théorique. Ces trois niveaux peuvent se rejoindre, mais un lien trop évident doit quand même être soumis à l'analyse : le lien doit toujours faire l'objet d'un examen. *« La simple chronologie événementielle, dans le cas du récit de vie, laisse déjà apparaître des liens. (..) Au-delà, il y a souvent chez le chercheur l'intuition d'une cohérence autre, dépassant l'événementiel, le contigu ou le chronologique »* (2010, p. 277).

Au démarrage de l'analyse, la mise en relation des catégories s'est faite de manière plus ou moins intuitive ; le chercheur peut en effet réaliser un travail exploratoire de mise en relation, qui peut s'avérer très juste. Puis la spécification des conditions d'existence, présentée pour chaque catégorie dans les chapitres précédents, a abouti à la mise en évidence de liens, « *soit qu'une catégorie s'avère être la propriété ou la condition d'existence d'une autre catégorie, soit qu'un lien est postulé par rapport à une catégorie virtuelle* » (2010, p. 278). Pour finir, le tableau d'ensemble se complexifiant, il est devenu nécessaire de produire plus précisément la mise en relation des catégories les plus importantes ; il a fallu provoquer les rencontres entre catégories pour faire apparaître leurs liens. Ceux-ci conduisent vers le modèle explicatif final.

11.1.2 Statut du modèle

Ce modèle se voulant dynamique, pour signifier le développement toujours en cours d'une identité de leader, il ne peut s'interpréter de manière mécanique. En effet, on ne peut supposer qu'il faille être passé par une étape avant d'aboutir à la suivante. Il a une valeur heuristique et ne prétend pas être un modèle abouti de causalité, tel qu'on pourrait l'obtenir par une analyse de variance quantitative par exemple. Le modèle demeure exploratoire, dans le sens où il n'apporte pas une preuve définitive à une relation causale entre variables : il faut plutôt considérer que dans le récit identitaire, ou l'identité narrative, ces différentes dimensions s'articulent. Une relecture *a posteriori* du récit permet d'établir ces liens logiques, de reconstituer une cohérence au parcours de vie. Cela n'enlève rien au fait que les différentes expériences partagées aient une importance réelle dans le développement de l'identité, mais ce n'est pas un processus que l'on peut programmer, au sens où il suffirait de prévoir de passer par ces différentes étapes pour devenir un leader.

Nous appuyant essentiellement sur les données collectées à travers les récits biographiques, nous n'avons pas pu vérifier la présence éventuelle d'autres variables intervenantes. Toutefois, nous avons suivi les préconisations de Miles et Huberman (2013) pour accroître la qualité du modèle. La première tactique utilisée a été de constituer dans Nvivo des nœuds de relation, permettant de relever dans le corpus les relations entre dimensions, relations ayant servi à préparer le modèle. La deuxième a consisté à prendre en compte les cas atypiques, négatifs ou extrêmes (2013, p. 475), ce que nous avons fait en vérifiant si ces cas reproduisaient les mêmes relations, par les tests « si-alors » (p. 490). Exemple : « si un tel a eu telle pratique de don, cela a-t-il entraîné un engagement réciproque des collaborateurs ? ». La cohérence du modèle est également renforcée par le fait qu'il ressort de l'analyse de deux entreprises différentes. Enfin, nous avons sollicité la réaction des informateurs (Miles & Huberman, 2013, p. 497) sur les enchaînements de causalité que nous avons synthétisés à travers la relecture phénoménologique des récits (Cf. chapitre précédent).

Notre approche rejoint la lecture des récits de vie que fait Sparrowe (2005), à partir de la philosophie herméneutique de Ricoeur (1990), pour expliquer l'émergence d'un leader (Cf. chapitre 1.2.3b). L'identité narrative se livre par une « *mise en intrigue* » qui lie les événements entre eux à travers une narration compréhensible : c'est ces liens entre les événements pour rendre la narration compréhensible que reconstitue notre modèle, que l'on peut ainsi qualifier d'herméneutique.

11.1.3 Présentation du modèle

Le modèle est présenté dans la Figure 28 : Modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader. Il se lit de gauche à droite, représentant ainsi l'approche chronologique du processus ; les grandes flèches en bas et en haut du modèle signifient la nature dynamique et cyclique du développement. En effet, l'identité se développe à partir des expériences passées, anciennes et récentes, qui sont intériorisées pour produire un engagement dans des actes, notamment de don : ceux-ci seront ensuite intégrés dans l'histoire de vie, intériorisés pour générer un engagement nouveau, ainsi de suite. Les couleurs des différentes dimensions expriment ce développement dynamique : le violet est relatif aux expériences passées, l'orange concerne l'intériorisation, tandis que le vert signifie les actes actuels ou récents qui sont une conséquence de l'engagement. Les antécédents personnels à l'engagement, étant présents à tout moment du processus, sont représentés en amont, comme point de départ du processus.

Les trois sphères d'engagement sont représentées dans l'axe vertical : le niveau personnel, le niveau communautaire représenté par les personnages figuratifs et enfin le niveau organisationnel. Les leaders inspirants et non inspirants sont positionnés à la frontière entre le niveau communautaire et le niveau organisationnel puisqu'ils sont souvent perçus comme des représentants de l'organisation.

Afin de signifier l'influence d'une dimension sur une autre, dans le même sens ou en sens inverse, telle qu'elle a pu être relevée dans l'analyse du corpus, les signes positif et négatif (+ et -) sont associés à certaines flèches. Certaines flèches ne sont qu'en signe (+) car elles varient dans le même sens que la dimension influencée. La reconnaissance, jouant directement sur l'intériorisation d'une identité de leader, est associée à un indicateur (Oui) ou (Non), pour signifier les cas où la reconnaissance a été obtenue ou non.

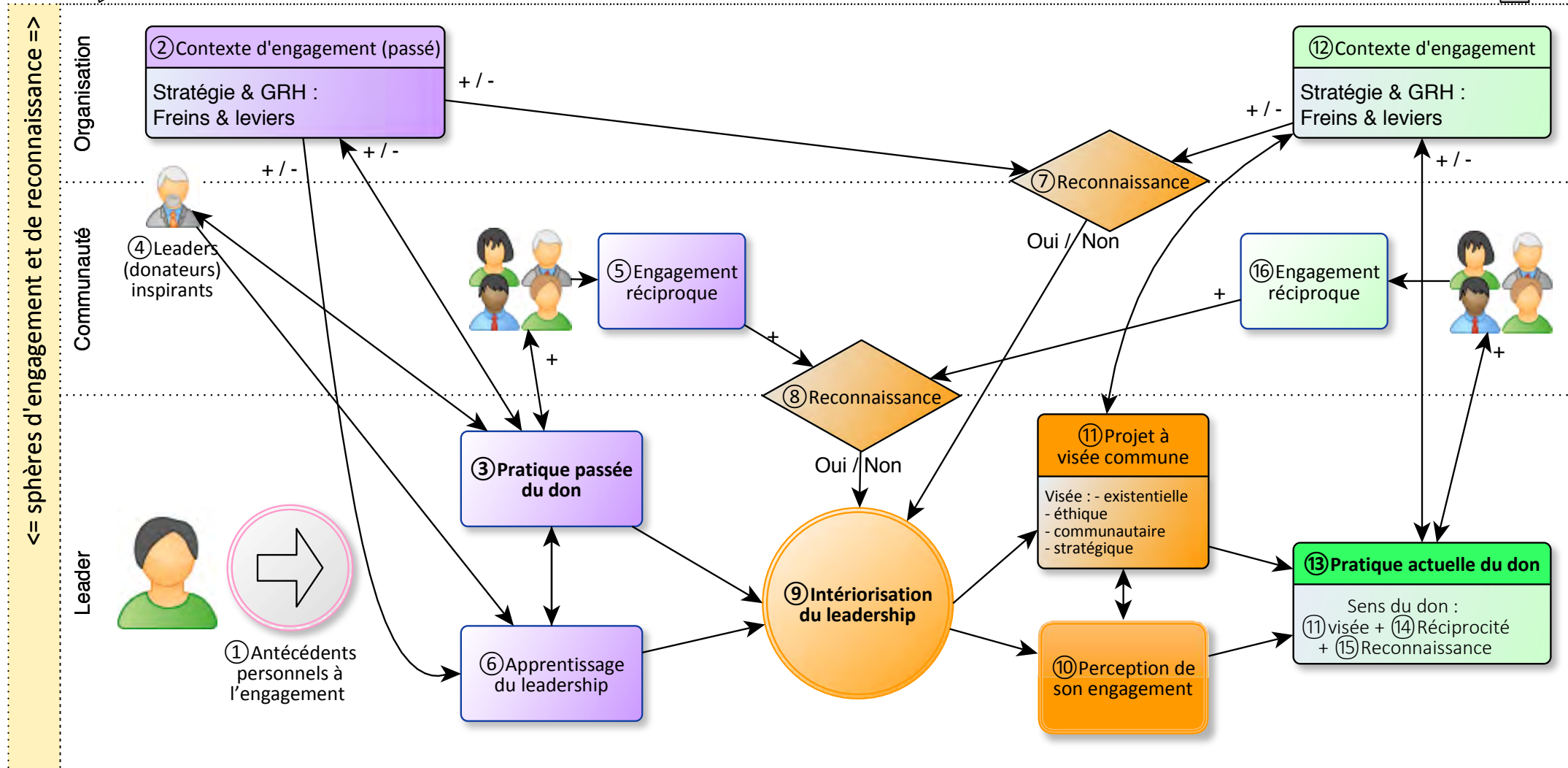


Figure 28 : Modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader

11.1.4 Lecture du modèle

L'encadré qui suit relit le modèle en mettant en relation les principales dimensions ou catégories, numérotées dans le texte en concordance avec le modèle.

Les **antécédents personnels à l'engagement**① sont livrés tout au long du récit, comme une référence, un point d'ancrage de l'identité du leader qui s'engage. Par exemple, la performance est citée pour expliquer l'évolution de carrière, mais plus rarement pour définir son identité de leader. L'histoire de vie, les accidents, les épreuves personnelles (maladie, décès, divorce, etc.) ont une forte résonance dans les choix de parcours. Parmi ces antécédents, les références morales, en particulier les valeurs de don et les valeurs religieuses expliquent souvent la cause pour laquelle le leader s'engage ; ces valeurs vont aussi jouer un rôle de critères de jugement pour l'action.

Dès ses premières expériences, le leader¹⁷¹ va se confronter à un **contexte**② plus ou moins favorable à son **engagement**. L'organisation, le supérieur hiérarchique ou l'équipe du leader expriment souvent une attente explicite pour qu'il s'engage : il répondra à cette attente en fonction des **freins et leviers organisationnels**②. Le management à distance, la standardisation, l'alignement avec une politique venant d'en haut, l'impossibilité de créer des nouveaux services ou produits, le manque d'autonomie, ou encore un supérieur hiérarchique narcissique ou bureaucrate, vont être autant de freins à l'engagement. Les **pratiques de gestion des RH** et de développement du **leadership**② influent sur l'engagement du leader : dans certaines situations, il ne saura pas s'il a des possibilités d'avancement, ou si son leadership est **reconnu**⑦ **par l'organisation**, tandis que d'autres découvriront qu'ils ont du leadership du simple fait de participer à un programme de développement. Selon les situations ou les périodes, certains interviewés vont manifester un **désengagement**, ou au contraire vont réaliser un sursaut d'engagement. D'autres éléments de contexte sont considérés comme des **leviers à l'engagement** : un leader particulièrement inspirant, l'esprit de solidarité dans une équipe, la clarification du sens de la mission, ou une explication claire par le supérieur hiérarchique ou par les RH d'un potentiel de leadership.

Les **pratiques passées du don**③, jouent un rôle important dans le parcours des interviewés. Ainsi, l'engagement au-delà du cadre formel du contrat de travail, dans un don de son temps ou de ses talents, est explicité comme ayant un rôle dans la définition d'une identité de leader. L'engagement au travail s'exprime par des dons envers l'organisation, revêtant une forme de coût en termes de temps ou d'énergie, ou encore une forme de prise de risque. La pratique passée du don envers les collaborateurs

¹⁷¹ Comme nous l'avons spécifié en introduction de ce travail, nous considérons le leader comme étant continuellement [en développement], plutôt qu'ayant été évalué comme tel par l'organisation.

est partagée souvent avec beaucoup d'émotion. Ce don implique de donner à l'entreprise ou aux collaborateurs ce que le leader a de plus précieux, c'est-à-dire son temps, et s'incarne selon plusieurs logiques : une logique de convivialité, une logique de soutien, ou de transmission d'une expertise personnelle. Le don peut aller jusqu'à une prise de risque personnelle, pour des mobiles essentiellement éthiques. Ces pratiques de don peuvent être **inspirées par un autre leader donateur**⁽⁴⁾ adoptant ce type de comportement. La logique du don se joue aussi dans le fait que le leader accepte également de **recevoir**, notamment au démarrage d'une relation de leadership, qui est alors perçue comme une réussite, puisqu'elle a permis de construire un **engagement réciproque**⁽⁵⁾ ; celui-ci atteste de la **reconnaissance**⁽⁸⁾ de l'identité du leader.

Ces pratiques de don se mêlent à d'autres types d'expériences permettant un apprentissage du leadership, notamment par l'observation de **leaders inspirants** ou **non inspirants**⁽⁴⁾. L'organisation va aussi permettre au leader d'expérimenter des **situations de leadership**⁽⁶⁾, dans lesquelles il va pouvoir tester son aptitude à conduire un groupe : la réussite dans ce type de situation, surtout en début de parcours, est déterminante pour la suite. Au contraire, un échec dans les premières expériences va être interprété comme un manque d'aptitude au leadership.

La dimension de l'**intérieurisation du leadership**⁽⁹⁾ se définit par rapport aux **expériences de leadership**⁽⁶⁾ en général, plus ou moins réussies, mais aussi relativement à l'**engagement**⁽¹⁰⁾ et au don. Le défaut personnel de leadership est constaté lorsque le leader n'a pas réussi à résoudre un conflit relationnel ou lorsqu'il n'a pas soutenu ses collaborateurs dans leur mission. En fonction de ses représentations construites, il explicite comment il se perçoit. Enfin, l'identification au leader s'exprime sous la forme d'une vocation, c'est-à-dire d'une volonté ancienne ou ancrée de conduire un groupe humain et de prendre des responsabilités.

La **perception de son propre engagement**⁽¹⁰⁾ entre dans le travail d'**intérieurisation du leader**⁽⁹⁾ : cet engagement peut être faible, démesuré ou équilibré. Ainsi, le désengagement peut se produire en raison d'un **contexte défavorable**⁽²⁾ ou d'une perte de sens de son engagement. En sens inverse, l'engagement peut aller jusqu'à perdre toute notion d'équilibre personnel, en raison d'une difficulté à se couper de l'activité, de conflits relationnels ou d'un supérieur manipulateur, mais sans lien direct avec des actes de don envers les membres de sa communauté. Toutefois, l'engagement peut être perçu comme positif ou équilibré. Cet engagement en tant que leader prend souvent la forme explicite d'un don de soi.

Le **projet à visée commune**⁽¹¹⁾ est à la fois un prolongement et une source de l'identité du leader ; ce projet est le cœur de son engagement qui se manifeste par le don. Exprimé dans tel ou tel **contexte organisationnel**⁽¹²⁾, il se situe à un niveau personnel et existentiel, à un niveau communautaire - le

leader visant à construire une communauté de travail- et enfin à un niveau organisationnel et stratégique. De manière transverse à tous ces niveaux, le leader a aussi une visée éthique forte, en écho à ses valeurs. Le don pour ce projet à visée commune exprime avec acuité l'identité du leader, prenant ainsi la forme d'un don de soi.

Tout comme la **pratique passée du don**^③, la dimension de **pratique actuelle du don**^⑬ a pour cible l'organisation et la communauté ; le don peut comporter un coût ou un risque. Cette pratique du don est pensée et réalisée comme une manifestation de l'identité du leader et de son projet. Plus qu'une pratique extérieure au leader, qui pourrait être utilisée uniquement dans l'échange et la négociation, il donne une part de son identité, il donne ce qu'il est, en somme il se donne lui-même.

Le don se réalise selon deux formes et deux types d'intentions de **réciprocité**^⑭, qu'elle soit conditionnelle, ou inconditionnelle. La réciprocité conditionnelle ou codifiée vise la valeur de lien et entre dans la réussite de l'engagement réciproque avec les membres de la communauté, et finalement dans le développement de l'identité. La réciprocité inconditionnelle ou ouverte est explicitée comme typique de l'identité de leader, car elle est mue par la libéralité, l'altruisme ou le sens du bien commun du leader, même sans réponse de la communauté. La logique du don implique aussi d'offrir à sa communauté une **reconnaissance**^⑮ pour le travail accompli et pour les dons réalisés par ses membres ; cette reconnaissance a plus de valeur que la reconnaissance purement financière, et engendre la reconnaissance mutuelle des identités.

Le leader reçoit une réponse à sa pratique de don selon une double **dynamique de réciprocité**^⑭ et de **reconnaissance**^⑮. La relation de leadership a atteint son but lorsque les membres de sa communauté **s'engagent**^⑯ à leur tour, dans le sens du projet à visée commune. De plus, si le leader est **reconnu** par sa communauté^⑧ et par l'organisation^⑦, notamment pour les dons qu'il a offerts au nom de ce projet à visée commune, son identité de leader s'en trouve confortée. Il pourra alors continuer à s'engager dans des actes de don, qui participeront à leur tour au **développement de son identité**^⑨.

11.2 Apports vis-à-vis des propositions initiales

Le Tableau 11-1 : Comparatif propositions initiales/dimensions et catégories obtenues permet de visualiser de manière synthétique les résultats de la recherche et leur comparaison avec les propositions théoriques initiales, présentées au chapitre 3.7. Nous avons, dans la première partie, relevé les théories permettant de voir le développement de l'identité de leader du point de vue de l'engagement, engagement pour un projet à visée commune qui s'incarne dans des actes de don. Mais les propositions théoriques étaient annoncées sans lien entre elles : il manquait une métathéorie expliquant le processus dans son ensemble. C'est ce que nous avons modestement essayé de réaliser en proposant ce modèle : plus qu'une validation de propositions isolées, notre ambition était de proposer une intelligence globale et intégrée du processus.

Les paragraphes qui suivent soulignent les apports spécifiques de notre recherche par rapport à la revue de la littérature.

PROPOSITIONS THEORIQUES INITIALES	VALIDATION/MODIFICATION	DIMENSIONS et CATEGORIES OBTENUES
Présence dans la littérature des antécédents personnels à l'engagement	Validation empirique : apparition forte dans le corpus des entretiens	1-Antécédents personnels à l'engagement : - <i>histoire personnelle et événements</i> - <i>performance et talents</i> - <i>référénts moraux et personnalités</i> - <i>valeurs de don, valeurs religieuses</i>
1- Les expériences marquantes et intériorisées de don de soi, qu'elles soient vécues (1a) ou observées chez d'autres leaders (1b), contribuent au désir de s'engager en tant que leader face à un contexte problématique.	Validation empirique et enrichissement de la proposition : - Distinction expériences de don/apprentissage du leadership - Apport sur les différentes formes de don	3-Pratique passée du don : - <i>Don hors travail</i> - <i>Don à l'organisation (coûteux et risqué)</i> - <i>Don aux membres de sa communauté</i> - <i>Dons reçus</i>
		4-Apprentissage du leadership : - <i>Expériences de leadership</i> - <i>Leaders inspirants et non inspirants</i>
2- Le contexte organisationnel influe sur l'engagement du leader en fonction de son état de réceptivité.	Validation empirique et enrichissement de la proposition à partir des facteurs organisationnels freinant ou encourageant l'engagement.	2-Contexte d'engagement : - <i>Attente d'un engagement</i> - <i>freins organisationnels et relationnels</i> - <i>Gestion RH & Leadership</i> - <i>leviers organisationnels</i>
3a- En réponse à un contexte problématique, un leader se donne en gage en partageant, par la parole et par des actes signifiants, un projet à visée commune pour lequel il veut engager les autres.	Validation empirique et enrichissement de la proposition, par la spécification des principales visées communes.	7-Projet à visée commune : - <i>Visée éthique</i> - <i>Visée organisationnelle & stratégique</i> - <i>Visée existentielle et de transmission</i> - <i>Visée de construction de la communauté</i>
3-b Les dons de soutien et de service faits par le leader participent au processus de leadership.	Validation empirique de la proposition et ajout d'autres formes de don aux membres de la communauté	8-Pratique actuelle du don : - <i>Dons à l'organisation</i> - <i>Dons à la communauté :</i> o <i>Don de convivialité</i> o <i>Don de soutien</i> o <i>Don d'une expertise personnelle</i> o <i>Don hors cadre professionnel</i> o <i>Don risqué</i>
4a-Les dons faits par le leader pour l'organisation, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.	Validation empirique de la proposition.	
4b-Les dons faits par le leader pour sa communauté, impliquant une prise de risque au-delà de son contrat de gestionnaire, participent au processus de leadership.	Validation empirique de la proposition.	
5a-Les dons effectués par le leader sont reconnus et le font reconnaître comme tel. 5b-Les dons effectués par les membres de sa communauté, lorsqu'ils sont reconnus par le leader, renforcent la reconnaissance mutuelle.	Validation empirique de la proposition.	10-Dynamique de reconnaissance : - <i>reconnaissance reçue : du don et du leadership</i> - <i>ingratitude, besoin d'être reconnu</i>
	Validation empirique de la proposition.	10-Dynamique de reconnaissance : <i>reconnaissance offerte par le leader</i>
6-Les partenaires du leader se donnent et s'adonnent à leur tour pour le leader et/ou son projet, ce qui atteste de la réussite du processus de leadership.	Ajout de la dimension liée à l'intention de réciprocité	9-Dynamique de Réciprocité : Intention de réciprocité : conditionnelle ou inconditionnelle
	Validation empirique de la proposition.	9-Dynamique de Réciprocité : Engagement réciproque
7- Les pratiques de don vécues en tant que leader et reconnues contribuent à développer une identité de leader	Validation empirique de la proposition et séparation en deux dimensions : - <i>Intériorisation du leadership</i> - <i>Perception de son engagement</i>	5-Intériorisation du leadership : - <i>Défaut personnel de leadership</i> - <i>Perception de son propre leadership</i> - <i>Représentations du leadership</i> - <i>Vocation de leader</i>
		6-Perception de son engagement - <i>Désengagement passé ou actuel</i> - <i>Surinvestissement et perte de soi</i> - <i>Engagement positif ou équilibré</i> - <i>Don de soi explicité</i>

Tableau 11-1 : Comparatif propositions initiales/dimensions et catégories obtenues

11.2.1 Le rôle des valeurs de don dans l'engagement du leader

Les récits biographiques ont confirmé le rôle et le poids des *antécédents personnels* à l'engagement. Plus particulièrement, nous avons été étonnés de constater l'influence dans le récit des valeurs de don, ainsi que des valeurs religieuses. La simple question posée aux leaders [en développement] interviewés : « pouvez-vous me dire quelques mots de votre arrière-plan familial ? », les a poussés spontanément à partager les valeurs reçues dans l'éducation. La question initiale sur l'identité de leader a été interprétée, par les interviewés, comme un appel à souligner notamment leurs valeurs de don et d'engagement, valeurs construites, pour certains, par une éducation chrétienne. Nous ne nous attendions pas à entendre ces partages, de la part de managers en responsabilité dans la banque ou l'industrie. Bien sûr, les compétences, les réussites professionnelles, les talents, l'histoire familiale comptent beaucoup dans le récit ; mais il est intéressant de constater une telle insistance sur ces valeurs pour définir leur identité de leader.

11.2.2 La logique du don dans le contexte organisationnel d'engagement

Notre méthodologie ne visait pas à procéder à une analyse comparative des deux entreprises étudiées ; en effet, nous n'avons pas mis en place de dispositif permettant d'établir si une des deux populations était plus engagée ou si l'organisation était plus favorable à l'engagement que l'autre. Toutefois, nous pouvons tirer de nos entretiens quelques enseignements sur la relation entre l'engagement du leader et le contexte organisationnel.

Tout d'abord, outre le fait que les deux entreprises soient soumises à des contraintes de plus en plus fortes des organismes régulateurs ou des normes et procédures de sécurité, tant dans l'univers bancaire que dans le nucléaire, on retrouve des points communs dans les leviers et freins à l'engagement. Les principaux freins sont d'abord relatifs au manque d'autonomie et de subsidiarité des dirigeants ou managers stratégique. Beaucoup estiment avoir perdu une certaine liberté ces dernières années. L'alignement sur des normes, dictées par l'organisation, produit le contraire de l'effet voulu : « *si tu es dans un carcan et qu'on te demande de reproduire quelque chose... tu t'engageras beaucoup moins* » (directeur département, Banque Alpha). Cela rappelle le fait que l'engagement est nécessairement libre (Klein et al., 2014). Beaucoup d'interviewés ressentent un phénomène d'usure, notamment à cause de la masse d'informations administratives à gérer. Par ailleurs, le management à distance génère un manque de reconnaissance de l'activité. Les leviers d'engagement sont logiquement produits par les fonctionnements inverses.

Au-delà de ces récurrences, nous pourrions légitimement nous attendre à des différences dans la pratique du don, à cause de la culture organisationnelle. Notre dispositif méthodologique n'a pas visé, encore une fois, cette comparaison, mais nous avons été étonné de constater que la référence au don de soi pour expliciter une identité de leader ne variait pas

dans les récits, en termes de contenu et de nombres de références, en fonction de l'entreprise. Sans prendre ces résultats pour des preuves formelles, nous pouvons toutefois constater que, si le contexte est plus ou moins favorable à l'engagement, la logique du don est indifféremment mobilisée pour expliciter une identité de leader : cette logique du don traverse le temps et l'espace.

a) *Don empêché, désengagement et réengagement*

Nous avons, dans les chapitres précédents, montré plusieurs situations ou contextes empêchant le don (Dumond, 2010), ce qui a produit un désengagement chez les leaders interviewés. Cependant, la plupart d'entre eux, après un changement de direction ou de service, ont enclenché une nouvelle dynamique d'engagement : lorsque ces leaders avaient un projet, ou même une vocation ou une identité de leader déjà affirmées, ils ont pu décider de s'engager dans une nouvelle mission. L'insatisfaction passée a suscité chez eux un surcroît d'engagement, affirmant ainsi de plus en plus leur identité de leader. On retrouve ce phénomène par exemple dans les récits de Serge, de Cécile ou de Pierre, au chapitre précédent. Cela corrobore le fait que la logique du don et le développement de l'identité s'articulent de manière dynamique dans le temps : un désengagement ponctuel peut menacer l'identité, mais un surcroît postérieur de l'engagement ne fait que la renforcer.

11.2.3 Le projet à visée commune

Les valeurs de don exprimées par la plupart des interviewés trouvent un écho dans une des catégories les plus référencées dans le corpus, à savoir le projet à visée éthique. Bien souvent, au cours du récit, l'identité de leader se définit en fonction d'une perspective morale ou éthique ; autrement dit, l'idée que se fait le leader de lui-même implique de se référer à des principes qui guident l'action, au-delà d'un intérêt purement individualiste. Il serait bien sûr intéressant d'observer *in situ* si ce discours éthique est suivi d'effet. Toutefois, les témoignages d'anciens collaborateurs ont confirmé de manière spontanée certains de ces comportements ou choix éthiques.

De manière générale, ce concept de projet à visée commune complète la littérature sur plusieurs points. Tout d'abord, le concept de « vision » peut induire une dichotomie entre le leader qui voit, et les autres qui ne voient pas : il n'intègre pas la possibilité que la vision se construise avec la participation des autres. Ensuite, la plupart des théories du leadership portant sur la vision se focalise uniquement sur la visée organisationnelle ; or les récits montrent l'importance des autres visées dans l'engagement du leader, comme la visée éthique. Par ailleurs, la visée de construction de la communauté est cohérente avec la théorie maussienne du don visant le lien social, notamment concernant le chef qui crée la communauté ; quant à la visée *existentielle* et de *transmission*, elle s'accorde avec la théorisation du

don existentiel (Dumond, 2007; Frémeaux & Michelson, 2011) : « *en donnant sens pour dépasser la finitude de chaque être, la vision a une valeur existentielle* » (Dumond, 2011).

Enfin, ce concept de *projet à visée commune* prolonge la théorie du leadership de Miller et Sardais (2011) qui avançait que le leadership consiste à transmettre une conviction. En amont, nous avons essayé de montrer comment cette conviction, ici le projet à visée commune, se construisait à partir des expériences de vie et notamment de don ; en aval, nous avons essayé de montrer que le leader n'était pas la source auto-suffisante de ce projet puisqu'il est issu d'un partage, d'une relation avec la communauté du leader. Ces constats renforcent la remise en cause, faite par Miller et Sardais, des conceptions majoritaires du leadership centrées sur l'influence. De fait, ce partage du projet à visée commune peut se faire par le discours charismatique, voire par la coercition ou la manipulation, mais il ne suscite un engagement mutuel durable que si le leader l'incarne dans ses actes, s'il paye de sa personne, s'il se donne pour montrer à voir la bonté de ce projet.

11.2.4 Formes identitaires et identité de leader

En prolongement de la revue de littérature sur le développement de l'identité de leader, nous avons pu constater qu'*être leader* pouvait être un objectif identitaire pour certains, l'identité de leader étant une combinaison de formes identitaires. Nous pouvons dès lors interpréter notre modèle selon la Figure 29 : Interprétation de notre modèle à partir des grilles de lecture de l'identité selon Dubar (2000) et de Gaulejac (2009). En effet, la dimension d'intériorisation du leadership, s'apparente à l'*identité pour soi* (Dubar, 2000), et les dimensions relatives à l'organisation et à la communauté du leader, illustrent l'*identité pour autrui*. De plus, l'identité de leader est une combinaison entre une *identité héritée*, une *identité acquise*, et une *identité espérée* (de Gaulejac, 2009). L'*identité héritée*, exprimée dans la dimension *antécédents personnels à l'engagement*, est le fruit de l'histoire, de l'appartenance familiale ou des valeurs construites. L'identité est aussi *acquise* ou *attribuée* par le corps social, notamment par le biais de la reconnaissance lorsque le leader est reconnu comme tel par les collaborateurs, ou par l'organisation quand elle le fait entrer dans cette catégorie des leaders. L'identité est *espérée*, notamment quand elle prend la forme d'une vocation dès les premières expériences de leadership ; cette *identité espérée* s'exprime particulièrement à travers la dimension du *projet à visée commune* qui contient ce que veut être et ce que veut faire le leader. Ainsi le leader donne et espère ainsi être reconnu dans son identité, le don étant véhicule de l'identité (Mauss, 1925).

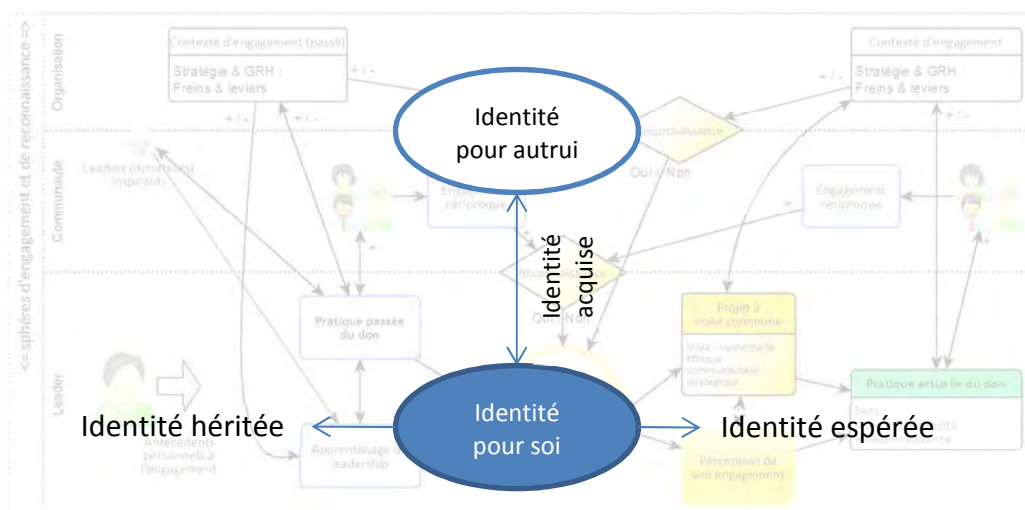


Figure 29 : Interprétation de notre modèle à partir des grilles de lecture de l'identité selon Dubar (2000) et de Gaulejac (2009)

11.2.5 Les types de don du leader

Les récits ont révélé de nombreux témoignages de don coûteux ou risqué envers l'organisation ; cependant, même si le leader [en développement] donne en fonction de sa mission et de son niveau de responsabilité, l'*adonnement* (Alter, 2009) à l'organisation n'est pas ce qui le caractérise le plus vis-à-vis d'autres salariés, qui peuvent aussi s'adonner à l'organisation. Il exprime plus particulièrement son leadership à travers des dons spécifiques à destination des membres de sa communauté. On retrouve en premier lieu le *don de soutien*, que nous avons déjà conceptualisé grâce à la revue de littérature, et que nous avons validé empiriquement. Le service, qui caractérise le modèle du *leader serviteur* (Greenleaf, 1977), se manifeste ici plus précisément par le don ; de plus le leader dépasse le registre de la transaction pour adopter le modèle *transformationnel* (Bass, 1985) en manifestant ce *don de soutien*. Cette pratique du don de soutien répond en partie à l'appel de Detchessahar (2013) à un « management subsidiaire », visant « à mieux lutter contre les empêchements générés par l'excès de prescriptions établies trop loin du terrain et à soutenir l'espace de discussion locaux ainsi que leur bon maillage avec des espaces de discussion de niveau supérieur » (2013, p. 77). Enfin, cette pratique du don de soutien répond « à un retour du manager et du management qu'appellent les salariés » (Detchessahar, 2011, p. 103).

Le leader peut aussi réaliser un *don de convivialité* en créant des espaces informels de discussion (Detchessahar, 2003; 2011, 2013) et de rencontre en donnant du temps, simplement pour « être » avec sa communauté : il montre ainsi « qu'il n'y a pas que l'urgent et l'argent », comme le disait si bien une ancienne collaboratrice d'un leader interviewé.

Le *don d'une expertise personnelle* permet au leader de conduire les autres, en perpétuant la chaîne des dons (Mauss, 1925). Cette expertise est le fruit du labeur, du temps passé : elle a un prix et caractérise l'identité de celui

qui la donne. Elle est en écho avec la performance du leader, mais va au-delà puisque cette expertise n'est pas donnée ici exclusivement pour la tâche à accomplir. En effet, s'il donne son expertise, ses contacts ou son réseau à des anciens collaborateurs, il n'a pas l'assurance d'un retour en termes de performance, mais il conforte ainsi son identité de leader qui conduit sa communauté. Et c'est aussi le fait qu'il l'offre qui donne envie de le suivre et de l'imiter.

A un niveau encore plus radical de la logique anti-utilitariste, le *don hors cadre professionnel* ou *don au niveau de la sphère personnelle* sort du registre de l'autorité formelle pour entrer dans la *socialité primaire* (Caillé, 2000) : le leader, en s'intéressant à ses collaborateurs pour qui ils sont avant de s'intéresser à ce qu'ils font, montre son authenticité, son humanité. Il prend aussi le risque de la confusion des genres, du paternalisme, ou du surinvestissement affectif ; et pourtant, il donne, et raconte des années après l'impact sur autrui et sur lui-même de ce type de don.

Enfin, en haut de l'échelle du coût et du risque, se trouve le *don risqué aux membres de sa communauté*. Même s'il est plus rare, puisque neuf personnes nous ont partagé ce type de don, il revêt un caractère oblatif et se rapproche de la logique du sacrifice (De Cremer, 2006), dans le sens où le leader peut sacrifier son intérêt de carrière en protégeant ses collaborateurs de décisions managériales qu'il jugera contraires à son éthique ou à son projet à visée commune, ou encore « *parce qu'il aime les gens* ». Là encore, le récit de ce type de don est fortement significatif d'une identité revendiquée de leader.

Dans l'autre sens, la logique du don reçu peut remettre en cause une vision autosuffisante du leader. Le *don ouvrant le processus de leadership* est étonnant, et contre-intuitif si on conçoit, à la lecture des théories dominantes du leadership, que c'est le leader qui « prend la main », qui a la vision, qui est devant. Or, ici, de nombreuses relations de leadership ont réussi quand le leader a autorisé ses collaborateurs à « être auteur », à donner « pour voir ». En commençant par recevoir, il a reconnu leur capacité à donner, facilitant ainsi la relation de leadership, puisque celle-ci vise à développer l'engagement mutuel. Cette capacité à recevoir fait partie de l'apprentissage du leadership, notamment au contact d'autres leaders qui ont aussi été des donateurs pour les personnes interviewées.

a) *Une lecture du don croisant reconnaissance et réciprocité*

Outre ces types de don, apparus dans le corpus des entretiens, nous avons proposé d'approfondir la compréhension de la logique du don chez le leader en réinvestissant les dynamiques de reconnaissance et de réciprocité. Nous avons vu que la reconnaissance exprimait le désir du donateur d'être reconnu et de reconnaître le donataire, tandis que la réciprocité jouait sur la modalité de l'engagement puisqu'elle est plus ou moins conditionnelle. La

réciprocité, qui permet d'expliciter les relations sociales, se conjugue avec les intentions de reconnaissance (Hénaff, 2012).

C'est pourquoi il nous est apparu nécessaire de croiser, comme pour une boussole du don, ces deux axes du don que sont la reconnaissance et la réciprocité. Ceci veut dire qu'il devrait être possible de qualifier une intention de don tout d'abord *a priori*, à partir de cette intention de reconnaissance dans le registre personnel, communautaire et organisationnel, et de la forme de réciprocité espérée, qu'elle soit conditionnelle ou inconditionnelle. Ensuite, *a posteriori* il serait possible de constater comment ce don a été reconnu et quel engagement réciproque il a pu générer. Des recherches futures pourraient permettre de valider cette lecture.

On pourrait par exemple appliquer cette grille de lecture à différents exemples traités dans les chapitres précédents. Du côté de la réciprocité conditionnelle et dans la sphère organisationnelle, il est évident que de nombreux leaders vont donner à l'organisation avec une visée politique et dans la condition d'avoir un retour, comme Cécile Louzet qui accepte librement de se risquer dans la gestion des grèves, mais attend un retour de la hiérarchie. Dans la sphère de sa communauté, et même de ses membres, Daniel Chambon est prêt à reconnaître ses collaborateurs, mais « *si tu donnes, tu dois pouvoir recevoir* » et il attend d'eux qu'ils s'engagent à la hauteur du soutien qu'il leur a fourni. Du côté de la réciprocité inconditionnelle et dans la sphère communautaire, Jean Portaret a aménagé les méthodes de travail de ses collaborateurs pour qu'ils fassent en six heures le travail qu'ils faisaient en sept, sans leur demander de prendre plus de dossiers : cette action a été reconnue comme un don, et les uns et les autres ont décidé librement de prendre en charge plus de dossiers. Enfin, dans la sphère personnelle, Marie a aidé plusieurs collaborateurs à trouver une promotion, sans attendre de renvoi d'ascenseur : elle le fait car elle considère que c'est sa mission et qu'elle « *aime les gens* ».

b) Les pathologies du don

La littérature a déjà montré que l'absence de reconnaissance du don pouvait bloquer l'engagement sur le lieu de travail (Alter, 2011; Grevin, 2013). Ayant fait ce même constat, nous avons pu constater en complément combien cette absence de reconnaissance du don pouvait toucher l'identité de leader et même la menacer. De ce fait, lorsqu'un leader donne et se donne, parfois de manière excessive ou déplacée, par exemple dans la sphère affective, si ce don n'est pas reconnu, son leadership est remis en question ; c'était le cas par exemple pour Françoise qui, ne pouvant plus donner dans son équipe en est sortie « écoeurée », avec le refus de continuer à manager.

Nous avons aussi relevé, pour la moitié des interviewés, des situations où ils se sont donnés de manière excessive pour l'organisation, sans projet à visée commune abouti ; certains ont même mis en danger leur santé ou leur vie personnelle. Il arrive alors que ce don n'ait pas été reconnu par

l'organisation ou son représentant hiérarchique, ce qui accélère l'entrée dans l'épuisement. Autre constat étonnant, qui mériterait d'être approfondi : les cas de burnout que nous avons relevés ne sont jamais liés explicitement à un don excessif offert aux membres de la communauté, mais uniquement à un don envers l'organisation ou dans le cadre de l'activité propre de l'interviewé. Nous faisons l'hypothèse, qu'il faudrait consolider, que le don dans le cadre relationnel génère plus facilement une réponse et une reconnaissance des donateurs, nourrissant ainsi la capacité à donner, qu'un don individuel fait à l'organisation ou pour la mission.

Nous avons vu, à travers les différentes méthodes d'analyse, que le don du leader impliquait pour la majorité des cas une dépense de temps ; le temps est en effet le bien le plus rare pour un manager à un niveau stratégique, qui est extrêmement sollicité et limité en termes de disponibilité. Ceci entraîne le fait que le don de temps sous toutes ses formes prend une valeur d'autant plus grande que le leader en a peu ; il peut être alors tenté d'empiéter toujours plus sur son temps personnel, de travailler le soir à la maison, le Week-End... Les conséquences personnelles ou familiales peuvent être alors dramatiques, puisque cela a coûté par exemple le mariage de certains interviewés. Comment répondre à cet enjeu éthique, comment favoriser une culture de don sans que cela soit au détriment de la vie personnelle du donateur ?

Par ailleurs, ces formes pathologiques du don ont pu servir d'apprentissage pour certains leaders [en développement], jusqu'à générer une attention nouvelle à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. C'est ce que confirme la population témoin, constatant que certains leaders donateurs sont attentifs à cet équilibre : c'est le cas par exemple de David, qui, suite à une expérience douloureuse, a révisé sa limite du don qui ne doit plus empiéter sur la sphère familiale. Ainsi, certains vont concentrer le coût et le risque du don, et donc sa valeur, non pas sur une quantité de temps, mais sur la qualité du soutien, du conseil ou même du risque pris au bénéfice du collaborateur.

11.2.6 L'engagement comme don de soi pour un projet

Le don du leader engage quand il donne de lui-même, non pas uniquement au titre de l'organisation. C'est ce don de soi qui suscite un fort désir de contre-don, quand le leader y met du sien, quand le don entre en résonance avec son identité. Mauss (1925) avait découvert que le don véhicule l'identité du donateur, car c'est toujours soi-même que l'on donne ; « *on se donne en donnant* ». Nous avons pu contribuer à confirmer cette assertion car c'est dans ce don de « soi » que se révèle l'identité, lorsque l'intention de don vise la reconnaissance mutuelle.

Plus avant, le triptyque *donner-recevoir-rendre* de Mauss s'explique aussi par un sentiment d'obligation que crée la dette, qu'elle soit vécue

négativement ou positivement (Godbout, 2007) ; d'après Mauss, c'est ce triptyque qui fonde le lien social. Nous retrouvons bien cette réalité quand les récits biographiques montrent le poids de la dette positive ou négative envers les parents ou un ancien manager inspirant, donnant envie au leader [en développement] de redonner à son tour. En complément et dans le cadre du management, Caillé et Grésy (2014) ajoutent en amont l'étape consistant à « *demander avec les formes* », demande dont nous trouvons la trace dans les récits analysés.

Pourtant, si ce triptyque, même complété, explique bien comment se déroulent les échanges de don, il n'explique pas totalement comment la pratique et l'histoire du don contribuent au développement d'une identité de leader et de sa « *capacitation au don* » (Caillé, 2007, p. 208). Car avant de demander, le leader a d'abord reçu, et ce qu'il demande ou donne est bien dans le prolongement de son identité. Le débat se déporte alors vers une question d'ordre anthropologique. En effet, nos actes de don semblent être dictés, selon Mauss, par la dette que l'on perpétue en redonnant, parce que l'on a reçu ; de ce fait, le don serait plus ou moins vécu sous la contrainte ou par besoin de répondre dans le cadre d'une convention, laissant peu ou prou de place au désir libre. Or, comme le rappelle Caillé (2007, p. 9), l'être humain ne se définit pas uniquement en tant qu'être de besoins, mais il devient proprement humain parce qu'il est un être de désirs.

Sans négliger le poids de cette dette, d'autres mobiles du don sont apparus dans les récits biographiques analysés, notamment le *projet à visée commune*. Ce projet, qui vise la construction de la communauté, le respect de valeurs morales, ou à donner pour exister, prend son autonomie vis-à-vis de la dette. Cette « *capacitation au don* » implique donc aussi une intériorisation, une appropriation des dons reçus, et donc l'exercice de la liberté : celle-ci peut même s'affranchir de la dette, parce que la finalité du don la sublime. Le don de soi, peut alors être vécu de manière gracieuse, au sens d'une grâce qui libère. La question n'est pas uniquement liée à l'intérêt, pour soi ou pour autrui, mais à la finalité de ce don : ce don peut viser un bien supérieur, qui dépasse la logique de l'intérêt dans la relation, ce qu'exprimait déjà Aristote en parlant de l'homme de bien, qui peut légitimement être égoïste « *quoique d'un autre type que celui auquel nous réservons notre réprobation, et dont il diffère dans toute la mesure où vivre conformément à un principe diffère de vivre sous l'empire de la passion, ou encore dans toute la mesure où désirer le bien est autre que désirer ce qui semble seulement avantageux* » (Aristote, Ethique à Nicomaque : IX, 8).

Résumé du chapitre de synthèse

Ce chapitre, qui synthétise toute notre démarche méthodologique, propose une ébauche de modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader. Ce modèle souligne la dynamique du développement de l'identité au sein de laquelle la logique du don tient lieu à la fois de ressource et de manifestation de l'identité. Ainsi, nous retenons essentiellement quatre niveaux de lecture de cette logique du don.

Tout d'abord, la logique du don participe tout au long du récit de vie au développement de l'identité, à travers les dons reçus depuis l'enfance jusqu'à aujourd'hui, dons qui peuvent être appropriés, intériorisés et enfin offerts (Ide, 1997). Cette circulation du don traverse la personne et la construit en même temps.

Deuxièmement, c'est dans la relation et dans un contexte bien particulier que le don est offert, reçu, empêché, malmené ou déséquilibré : le contexte organisationnel participe à ce vécu du don, contexte que le narrateur relira ensuite comme favorable ou défavorable. Pourtant, c'est en fonction d'une identité déjà en germe que le leader va décider, plus ou moins librement, de poursuivre ou non dans cette logique du don.

Troisièmement, en fonction de son histoire et de son rapport au contexte, le leader va donner et se donner pour un projet à visée commune : ce projet touche en effet différentes visées existentielles, éthiques, communautaires ou organisationnelles, qui expriment une part de l'identité de leader. C'est donc principalement en fonction de cette visée que le leader donne, reçoit et veut susciter l'engagement de ses partenaires.

Enfin, dans le cadre de l'exercice du leadership, la logique du don s'incarne dans différentes modalités de don, un don plus ou moins coûteux ou risqué envers l'organisation ou envers la communauté ; ces différentes modalités de don s'expriment chez le leader à la fois dans une perspective de réciprocité, plus ou moins conditionnelle et une perspective de reconnaissance offerte. Les partenaires peuvent y répondre : leur engagement réciproque et leur reconnaissance mutuelle viendront alors conforter la relation de don et nourrir l'identité du leader.

Conclusion générale

Principaux apports académiques et perspectives

Ce travail de thèse s'inscrit dans le champ des recherches sur le leadership en Sciences de gestion, en particulier sur le développement du leadership en Gestion des Ressources Humaines ; il puise toutefois dans d'autres champs, principalement celui du don en anthropologie, du récit biographique en sociologie et en psychosociologie, ainsi que celui du développement de l'identité en psychologie. Notre recherche se situe dans le cadre du phénomène social bien spécifique du développement du leadership des cadres et dirigeants, en particulier dans les grandes entreprises.

En parallèle de la performance, qui contribue nécessairement à la réussite d'un manager et à sa reconnaissance en tant que leader, nous nous sommes demandé comment la logique du don pouvait participer à cette reconnaissance par autrui et pour lui-même, ou plus précisément comment la logique du don participait au développement d'une identité de leader. Notre but n'était pas en effet de mesurer une compétence effective de leadership, qui aurait nécessité d'interroger plutôt les partenaires des leaders concernés ; il n'était pas non plus de mesurer si une pratique assidue du don permettait d'accroître le leadership d'un manager. Mais, à travers l'observation participante de ces programmes de développement du leadership et les entretiens biographiques avec leurs participants, nous avons identifié la présence de la logique du don dans les récits de vie. La dynamique d'introspection du leader sur son identité est facilitée par ces programmes, à travers les outils de connaissance de soi et de perception des partenaires, comme le 360° par exemple : elle nous a permis de dépasser le recueil d'une identité narrative qui ne tiendrait compte que d'une perception autocentrée. Or l'identité de leader se nourrit des retours de ses partenaires, puisqu'elle se construit en relation avec celle des autres : par le processus narratif, le leader intègre nécessairement l'identité de l'autre tout en se distinguant du *tout autre* (Ricoeur, 1990).

Ainsi, nous avons pu découvrir combien une identité de leader se développait « à force de donner ». La performance et la compétence sont bien sûr nécessaires au processus d'identification du leader, mais, plus profondément, ce processus relève surtout d'une *économie du don de soi*. Le leader se développe en effet par un engagement personnel pour un projet à visée commune, un projet à visée éthique, existentielle, à visée de construction de la communauté ou d'adaptation de la stratégie organisationnelle. Avant même de donner, le leader a aussi reçu : ce projet à visée commune est donc le fruit de son expérience intériorisée, notamment de don. L'engagement pour ce projet se manifeste ensuite par des actes de don de soi pour l'organisation, la communauté ou les personnes, actes qui valorisent la « bonté » de ce projet selon lui. Au bout de la chaîne, si cette

économie du don de soi se vit dans une dynamique ajustée de réciprocité et une reconnaissance mutuelle, elle génère un engagement réciproque qui fluidifie l'échange économique, et accomplit ce projet. Alors ce don de soi, atteignant sa visée, nourrit et confirme l'identité du « leader donator ». La force de la logique du don permet ainsi de découvrir une autre anthropologie du leader, qui, au-delà d'une performance exceptionnelle ou d'une capacité visionnaire autocentrée se construit par le don de soi offert, quelque fois empêché jusqu'à ce qu'il puisse s'exprimer dans d'autres circonstances, mais aussi reçu, ou encore observé chez d'autres leaders.

Le don de soi comme vecteur et révélateur de l'identité

Nous nous inscrivons dans la tradition certes récente des recherches sur le don en entreprise, qui se centrent cependant le plus souvent sur la relation d'emploi entre l'organisation et le salarié, ou plus récemment sur la relation entre manager et managé : c'est la qualité de l'échange et du lien social qui est ainsi évaluée. Ces recherches s'appuient sur la découverte de Mauss (1925) expliquant que la force poussant à rendre vient du *hau*, soit de l'identité, qui est véhiculée à travers le don : « *le don est une scène où l'on joue en permanence notre identité* » (Godbout, 2007, p. 187). Nous avons en quelque sorte posé la question inverse, nous demandant ce que le don révélait de l'identité ; pour paraphraser Godbout, nous pourrions déduire de notre recherche que *l'identité est une scène où se joue en permanence le don*, surtout lorsque cette identité est narrée.

D'après Godbout, si le don fondé sur les trois moments donner-recevoir-rendre est fidèle à la lecture par Mauss des anthropologues, et que ces trois moments se retrouvent dans les sociétés actuelles, ce n'est pas ce qui est central dans son analyse des sociétés archaïques. Bien que Mauss ait voulu, surtout en introduction de *l'Essai sur le don*, se démarquer d'une certaine vision du don purement désintéressé, « *le fondement moral est déplacé de l'idée de libre et gratuit à celle de transfert d'identité avec le hau : un "vrai don" est un don de soi-même, correspondant à l'idéal occidental du don de soi* » (Godbout, 2007, p. 186). Finalement, Mauss parle du « vrai don », sans le dire : il associe le *hau* au concept typiquement occidental du don de soi. C'est pourquoi nous concluons notre étude en soulignant que c'est fondamentalement quand le don est un don de soi qu'il exprime et nourrit l'identité du donateur, car il est un *gage de soi*, et qu'il *engage*, particulièrement lorsque ce *gage* est donné dans le cadre d'une relation de leadership.

Alors que le don est très souvent étudié sous l'angle d'une pratique délimitée dans l'espace et le temps, une des originalités de cette recherche est d'avoir étudié le don à partir des récits de vie comme révélateurs de l'histoire et de l'identité du leader, qui ne peuvent se dire ici sans se référer au don, au-delà même de ce que nous pouvions imaginer en commençant cette recherche. Il serait intéressant d'utiliser la méthode biographique pour

d'autres publics cibles, afin de découvrir dans quelle mesure le don construit la personne humaine. Ainsi la logique du don pourrait permettre de mieux cerner comment une personne se développe, mais aussi se referme ou s'épuise. En effet, la logique du don contient nécessairement ses propres pathologies, ou peut être utilisée à mauvais escient (Caillé & Grésy, 2014) : elle peut aussi permettre de rendre compte des comportements de manipulation de la part du leader ou de surinvestissement et d'épuisement professionnel. Le don ne saurait être vu uniquement comme un acte positif, mais devrait aussi être vu comme un acte exprimant les troubles et les déviances de la personne humaine.

Apports managériaux et contributions au développement du leader(ship)

Apports pour l'engagement des managers

L'engagement des managers est souvent perçu sous l'angle de la loyauté envers l'organisation, de leur alignement avec la stratégie, ou encore de la sophistication du contrat pour limiter leur démission. Or, nous avons essayé de mettre en exergue le rôle de l'histoire des relations de don dans la construction de cet engagement, c'est pourquoi l'engagement ne peut entièrement être suscité par la conformation à des principes ou à des valeurs émises par l'organisation, car l'engagement jaillit de l'identité personnelle et professionnelle. Les témoignages nous ont montré qu'il pouvait être favorisé dans le cadre d'une congruence entre la mission que s'est construit le leader avec la mission confiée par l'organisation ; il conviendrait donc de tenir compte, dans le recrutement ou la mobilité des managers, du parcours de vie et du projet à visée commune, tel qu'un manager est susceptible de l'exprimer dans ce cadre. Si, au-delà de la reconnaissance de la compétence, cette congruence est atteinte, son engagement devrait logiquement être plus intense et surtout le prédisposer à susciter l'engagement de ses collaborateurs pour ce même projet.

Les organisations, si elles veulent développer des leaders engagés, gagneraient à mieux prendre en considération le paradoxe selon lequel plus elles poussent leurs leaders à s'aligner sur une stratégie contraignante et normative, laissant peu de possibilité d'exprimer le projet à visée commune qu'ils portent, moins elles pourront obtenir d'eux un dévouement libre et responsable. Elles peuvent en revanche favoriser une culture de don et *a minima* fournir les conditions favorables à l'engagement, et ce de différentes manières. Tout d'abord, la reconnaissance du don et du projet à visée commune étant nécessaire au développement d'une identité de leader, la hiérarchie organisationnelle pourrait favoriser cette reconnaissance notamment à travers les entretiens d'évaluation, afin qu'il s'engage de manière équilibrée et qu'il suscite l'engagement réciproque de ses partenaires. Ensuite, nous avons aussi relevé les témoignages de managers ayant eu l'opportunité par le biais du soutien organisationnel de prendre des initiatives conformes à leur projet à visée commune, à travers la création

d'un service, d'un produit, ou d'une manière personnelle d'organiser le travail : chacune de ces situations a montré combien l'engagement du leader était ainsi démultiplié, et combien son identité s'en trouvait nourrie. De ce fait, le projet à visée commune de chaque leader pourrait être travaillé, approfondi et explicité avec l'appui de l'organisation.

Apports pour la formation des leaders

Nous avons pu tester en formation notre modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader, dans le cadre d'un cours sur le leadership pour un Executive Master of Business Administration (MBA) d'une Ecole de management ; le profil des apprenants était semblable à celui des participants à notre recherche, avec une composition de dirigeants ou de managers dans la banque, l'industrie ou l'agroalimentaire, pour une moyenne d'âge de quarante ans. Nous avons pu animer des séquences théoriques et pratiques correspondant à chacune des dimensions du modèle. Celui-ci a également été utilisé pour interpréter leurs récits de vie par le biais de la « *grammaire du don* » (Masclef, 2004) : les participants devaient notamment partager une expérience dans laquelle ils se sont donnés en cohérence avec leur projet à visée commune, en suscitant l'engagement réciproque de partenaires. A titre d'exemple, nous avons été frappé par le témoignage d'un participant, ancien militaire reconverti sans grande motivation dans l'industrie : il nous a partagé avec beaucoup d'émotion combien il avait été comblé lorsqu'il a pu, vingt ans plus tôt, former un jeune aspirant. Partageant au groupe, à l'issue du programme, qu'il s'était « *reconnecté avec lui-même* » grâce à ce travail sur la logique du don dans le parcours de vie, il a pris la décision de se rediriger vers le domaine de la formation professionnelle. Un autre participant, directeur départemental d'une banque, et soumis à des dilemmes éthiques vis-à-vis de la stratégie qui lui est imposée, a décidé « *de faire tomber le masque pour s'engager au nom de ses convictions personnelles* ». Cette expérience de formation laisse entrevoir que, si la logique du don permettait d'expliquer comment une identité se développe, le fait de revisiter sa propre histoire du don pouvait contribuer à renouveler son engagement au travail et à affirmer son identité.

Apports pour l'accompagnement des managers et des organisations

Les apports de cette recherche pourraient aboutir à une méthodologie de diagnostic centrée sur la logique du don de soi, qui pourrait être réalisée sur trois niveaux. Tout d'abord, au niveau personnel, il serait intéressant de permettre aux managers et dirigeants de relire leur parcours de vie à l'aide notamment de la grille thématique de l'entretien biographique utilisé pour cette étude ou de notre modèle explicatif. De plus, ils pourraient être accompagnés dans la réalisation d'un état des lieux des relations de leadership et de coopération avec leur entourage, à partir de la logique du don développée dans cette étude.

Ensuite, au niveau communautaire, cette logique du don permettrait de mieux saisir le fonctionnement de l'équipe et de comprendre dans quelle mesure cette logique y est développée ou freinée, comment les dynamiques de reconnaissance et de réciprocité y sont vécues, et comment les développer. Il serait en ce sens stimulant de « *réactiver la discussion sur le travail* » (Detchessahar, 2003; 2011), en ouvrant un espace permettant aux acteurs de « *publier leurs représentations individuelles sur le travail* » (Detchessahar, 2013, p. 60). En particulier, une discussion sur la logique du don pourrait permettre au leader de favoriser « *des compromis de sens et de perspectives communes sur le travail* » (p. 61).

Enfin, ces résultats pourraient contribuer à la réflexion des Directions des Ressources Humaines, commanditaires de programmes de développement du leadership : ces commanditaires pourraient être accompagnés dans la mise en place de diagnostics et d'interventions sur l'engagement et la coopération au niveau des équipes, et ce à partir de l'éclairage de la logique du don et du projet à visée commune.

Enjeux éthiques et politiques

Nous portons une préoccupation éthique quant à la réception de cette thèse, depuis son démarrage. En effet, si cette recherche permettait à une organisation ou à un de ses représentants de disposer d'une sorte de recette pour activer le don, à l'insu des collaborateurs, sa portée serait fortement risquée. Une organisation pourrait ainsi se saisir de ses résultats en les réduisant à un discours insinuant le fait que, pour avoir du leadership, il faut se donner encore plus. Rappelons que la racine germanique du mot « gift » contient le double sens de don et de poison : le don peut potentiellement être utilisé comme du poison. L'interprétation du don peut être réduite au quantitatif et à la transaction (Dumond, 2011).

Or, si nous avons montré que la logique du don, chez le leader, était intrinsèquement liée à son projet à visée commune, « l'utilisation » de cette logique dans une optique managériale ne peut faire l'économie d'une réflexion sur la finalité du don : pour quelle finalité le leader s'engage-t-il et cherche-t-il à engager ses équipes ? D'après nous, la réduction du don à une simple méthode d'échange et de communication ne peut porter les fruits attendus, si l'intention du don n'est pas révélée. Sans en sous-estimer les risques, la manipulation du don devrait toucher d'elle-même ses limites quand le donataire manipulé comprendra l'intention du don. Si les collaborateurs, par exemple, parvenaient à identifier que la logique du don est utilisée dans une visée manipulatoire, elle serait perçue comme un poison, avec des dommages désastreux sur la confiance mutuelle. L'antidote se trouve dans la nature profondément anthropologique du don qui échappe à une vision étriquée du management : si le don est déconnecté de la reconnaissance des identités mutuelles, et se déporte vers un registre utilitariste, il se transforme en transaction ; de ce fait, il sort du cadre de

l'exercice du leadership, tel que nous l'avons défini dans cette étude, pour s'apparenter à l'influence, la manipulation ou la coercition, il perd alors toute sa force d'engagement. Il est étonnant et passionnant à la fois de constater que l'exercice du don par ces leaders ne touche pas seulement le registre de la fonction ou de la *socialité secondaire* (Caillé, 2000), avec tous les risques d'instrumentalisation du don que cela comporte, mais il touche également le registre de la personne et de la *socialité primaire*. Alors un exercice du leadership respectueux des personnes n'impliquerait pas tant de donner plus pour l'organisation que de donner mieux dans la relation.

Enfin, comme le souligne Gomez (2013), les leaders devraient « *se débarrasser du souci névrotique d'organiser l'activité dans ses moindres détails* » et « *laisser une juste place à la gratuité nécessaire pour que chacun se trouve personnellement et librement impliqué dans un projet commun ; ensuite, avoir pour mission principale de donner du sens au travail ; (...) enfin, savoir, quand il le faut, être fier de ses collaborateurs* » (pp. 220-221). Ces leaders, inspirés par la logique du don, devront toutefois être accueillis et valorisés par les organisations, ce qui implique qu'elles se transforment. Qui plus est, ces organisations « *n'obtiendront aucun changement durable des comportements et des modalités d'action sans opérer le détour par une refondation du pacte social* » (Detchessahar, 2003). Ainsi, il serait illusoire de vouloir diffuser cette logique du don dans la ligne managériale sans remise en discussion des modes d'organisation du travail et de la relation d'emploi. Nous pourrions ainsi dire, à la suite de Detchessahar (2013), que les leaders seraient appelés à habiter une fonction politique, et pas seulement une fonction psychologique ou sociale, dans le but de construire un écosystème organisationnel favorable au bon déploiement des espaces de don dans l'organisation.

Limites et perspectives de notre recherche

Limites théoriques

L'identité de leader, qui fait partie des identités dites ambiguës (DeRue *et al.*, 2009) est particulièrement difficile à conceptualiser. Notre objectif premier n'était pas de proposer une théorie de l'identité du leader ; nous y avons certes contribué indirectement, en montrant en quoi la logique du don participait de cette identité. Mais nous pourrions aller plus loin en confirmant par d'autres recherches un résultat indirect de cette thèse, à savoir une conceptualisation du leadership en tant qu'un *engagement pour un projet à visée commune suscitant l'engagement réciproque d'autrui* ; cette confirmation permettrait de mieux circonscrire la nature du leadership, et indirectement l'identité de leader. Mais il restera nécessaire, pour une nouvelle théorisation de l'identité de leader, d'investir plus profondément le champ des identités professionnelles. De même, il sera certainement profitable pour enrichir notre définition du leadership de reprendre à notre compte la distinction classique *pouvoir versus autorité*, qui épouse bien la

différence entre le leadership transactionnel et le leadership fondé sur l'engagement mutuel.

Limites à la validité des résultats empiriques

Cette recherche comporte des limites inhérentes à son objet et à sa méthodologie. Les récits de vie, ne bénéficiant « *d'aucun privilège épistémologique* », nécessitent en particulier chez le répondant une « *proximité de soi à soi, qui tend à faire croire, indûment, que la prise de conscience de l'expérience subjective et sa thématization descriptive sont également spontanées, immédiates, sans exigences particulières* » comme le soulignent Joyeau *et al.* (2010, p. 36). Or, ce travail d'introspection nécessite une certaine discipline, ce qui induit des failles en termes d'objectivité et de fiabilité du récit. Le répondant, à travers son récit forme ses idées et les exprime à partir de « préjugés », notamment sur le leadership : ce concept véhiculant une connotation positive, et donc des préjugés positifs, il aura tendance à rendre compte de ses expériences vécues à travers un prisme valorisant. Même si la logique du don est déjà présente dans les entretiens exploratoires menés pendant les séminaires de développement du leadership, ce contexte particulier induit nécessairement une manière de répondre au questionnement du chercheur sur le thème du leadership. C'est la raison pour laquelle, les chercheurs en ce domaine conseillent autant que possible de réaliser une triangulation à partir d'autres sources de données : à cet effet, nous avons pu interroger quelques anciens collaborateurs qui confirment malgré tout les attitudes saillantes de leur ancien leader. Néanmoins, le cadre de la convention de recherche avec deux entreprises participantes et clientes du cabinet partenaire, ne nous a pas offert l'opportunité de croiser les informations avec d'autres sources de données ; il aurait été pertinent, par exemple, d'avoir accès aux rapports de 360° ou de réaliser des observations en situation de travail.

Du point de vue épistémologique, les récits de vie impliquent une induction de variables parmi lesquelles il faut établir une sélection ; mais l'induction ne peut apporter que des « quasi-certitudes », jamais des certitudes (Joyeau *et al.*, 2010) : ce qui implique de s'interroger sur le nombre d'entretiens pour pouvoir tirer des conclusions. Dans notre cas, même si nous sommes parvenu à une saturation empirique et théorique, les conclusions seraient renforcées par l'analyse d'entretiens supplémentaires, notamment issus d'autres secteurs économiques, comme les médias, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire, etc. Ces lacunes pourraient être comblées par le biais d'un nouveau programme de recherche, selon les thématiques exposées ci-dessous.

Le rôle du suiveur comme donataire et donateur

Une des principales limites de cette recherche réside dans le fait que, bien que les récits de vie à l'issue des programmes de développement du

leadership intègrent la perception des partenaires du leader, celle-ci pourrait être mieux valorisée : cela impliquerait d'investir un travail de théorisation sur la réception du don du leader par ses partenaires, afin de déterminer comment ils interprètent ces dons. L'exercice du leadership passant nécessairement par la relation avec ceux que nous avons appelés les membres de la communauté du leader, il serait donc pertinent de les interroger pour recueillir leurs perceptions. Même si nous avons pu recueillir quelques témoignages d'anciens collaborateurs, il reste encore à mieux cerner comment les partenaires du leader s'engagent en retour dans le sens du projet à visée commune, partagé par le leader. La réponse à cette question valoriserait l'importance de l'engagement réciproque des membres de la communauté du leader dans la reconnaissance de son identité ; elle permettrait aussi de mieux souligner les effets de cet engagement mutuel sur l'organisation.

Le développement d'une culture communautaire et organisationnelle de don

En prenant en compte les limites de cette recherche, une autre question apparaît dans le cadre de ces relations de don entre le leader et sa communauté : celles-ci permettent-elles d'agréger et de solidariser autour du leader et de son projet une communauté de travail ? Un objectif de recherche consisterait à montrer comment se créent ces communautés par les relations de don entre leader et membres. Au niveau organisationnel, nous savons que ces dimensions personnelles et relationnelles sont nécessairement favorisées ou freinées par la culture organisationnelle et les stratégies de gestion des ressources humaines ; il serait également intéressant de mieux cerner comment ces stratégies sont susceptibles de développer une culture de don.

Les risques du don et l'épuisement professionnel des leaders

Nous l'avons rappelé, le don peut être un poison pour le donataire, mais il peut l'être aussi pour le donateur. Le don comme *dosis* peut alors être mal dosé et emporter l'équilibre psychique et physique du donateur. Il serait intéressant d'identifier plus précisément dans les récits de vie en quoi le don a pu être un « poison » dans le parcours, à quels antidotes les donateurs ont pu recourir et comment ont-ils réussi à se nourrir et à s'approprier les dons reçus pour pouvoir mieux redonner. Nous pourrions ainsi contribuer à la recherche sur l'épuisement professionnel et en déduire des préconisations.

La perspective internationale et multiculturelle

Nous avons pu constater, à travers notre recherche dans un contexte occidental français, combien les références morales et les valeurs, notamment religieuses influençaient la manière avec laquelle le leader donne et se donne. Se pose une nouvelle question sur la référence à la culture dans l'engagement du leader : la pratique du don, revendiquée comme une caractéristique du leader, est-elle consubstantielle à un fond culturel occidental ? Autrement dit,

le lien entre don et leadership peut-il être observé dans des cultures non occidentales, et si oui, selon quelle grammaire ? En reprenant la question de la logique du don dans le parcours de vie, il nous faudrait faire apparaître les fondements anthropologiques articulant le don de soi au leadership ; il serait à ce titre intéressant de réaliser des récits de vie selon la même méthodologie avec des managers appartenant à d'autres cultures.

Finalement, la logique du don est une promesse pour la recherche sur le leader(ship), son développement, et ses enjeux organisationnels.

Bibliographie¹⁷²

- Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543-569.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, n°1, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise* (Poche ed.). Paris: La Découverte.
- Alter, N. (2011). Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail. *Revue française de gestion*, 37(211), 47-61. doi:10.3166/rfg.211.47-61
- Alter, N. (2012). L'utilité de la théorie du don. *La nouvelle revue du travail*, 1(Controverses : Peut-on penser le travail par le don ?). Retrieved from <http://nrt.revues.org/311> website:
- Amado, Elsner, & Farrands. (2006). *Lost in transition – how business leaders can successfully take charge in new roles*. London: Marschall Cavendish Limited.
- Aquino, K., & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440. doi:10.1037//0022-3514.83.6.1423
- Aubert, N. (2014). La participation des salariés, une expression du don en entreprise. *Les cahiers de recherche du GRACE*, 2(Série don, échange et gratuité).
- Avenier, M.-j. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & Avenir*, 30(10), 188. doi:10.3917/mav.030.0188
- Avolio, B., & Hannah, S. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331-347. doi:10.1037/1065-9293.60.4.331
- Barel, Y., & Fremeaux, S. (2008). Le don gratuit : le cas d'un établissement public. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 94(4), 80. doi:10.3917/geco.094.0080
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research and Managerial Applications* (4th edition ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Manual and Sampler Set* (pp. 109).

¹⁷² Seules les références bibliographiques ayant été utilisées pour la thèse sont présentées ici. Elles ont été gérées et formatées par le logiciel ENDNOTE™ selon le format de l'American Psychological Association (APA) en version 6.

- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Belbin, M. (2006). *Les rôles en équipe* (I. Le Garrec & B. Talvaz, Trans.). Paris: Groupe Eyrolles.
- Ben Mansour, J., Chiniara, M., & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. In R. P. Rojot J., Vandengerghes C. (Ed.), *Comportement organisationnel* (Vol. 3, pp. 307-338): De Boeck.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. USA: Basic Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Collins.
- Bergeman, N. (2011). Le contrat de service gratuit : un modèle pour penser l'altruisme en droit des contrats. In F. Mollé (Ed.), *Servir : engagement, dévouement, asservissement... les ambiguïtés d'un lien social* (pp. 15-42). Paris: L'Harmattan.
- Bertaux, D. (1980). L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69(Histoires de vie et vie sociale), 197—225.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*. Paris: Nathan.
- Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie - L'enquête et ses méthodes* (3e édition ed.). Paris: Armand Colin.
- Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences*. Paris: Métailié.
- Bruni, L. (2010). Éros, Philia et Agapè. Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste. *Revue du MAUSS*, 35(1), 389. doi:10.3917/rdm.035.0389
- Bruni, L. (2014). *La blessure de la rencontre - L'économie au risque de la relation*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, n°4, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Transforming Leadership*: Atlantic Monthly Press.
- Caillé, A. (2000). *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Caillé, A. (2004). Présentation du numéro spécial sur la reconnaissance. *Revue du MAUSS*, 23(1), 5. doi:10.3917/rdm.023.0005
- Caillé, A. (2007). *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*.
- Caillé, A., & Grésy, J.-E. (2014). *La révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Paris: Editions du Seuil.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?* Paper presented at the Les interfaces de la GRH, Nancy.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356. doi:10.1348/096317902320369749

- Cheng, B.-S., Jiang, D.-Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334. doi:10.1002/job.190
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*: Praeger.
- Cohen, Y. (2013). *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*. Paris: Editions Amsterdam.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cristol, D. (2011). *La fabrique des managers*. Paris: L'Harmattan.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 561-571. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.012
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.005
- de Gaulejac, V. (2009). *Qui est « je » ? Sociologie clinique du sujet*. Paris: Editions du Seuil.
- DeRue, D. S., Sitkin, S. B., & Podolny, J. M. (2011). From the Guest Editors: Teaching Leadership-Issues and Insights. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 369-372. doi:10.5465/amle.2011.0004
- DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- DeRue, S., Ashford, S., & Cotton, N. (2009). Assuming the Mantle: Unpacking the Process by Which Individuals Internalize a Leader Identity. In M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 217-236). New York: NY: Routledge.
- DeRue, S., & Myers, C. (2013). Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research. *Oxford Handbooks Online*, (Psychology, Organisational Psychology). doi:10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.040
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 1(142), 65-84.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 37(214), 89-105. doi:10.3166/rfg.214.89-105

- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57. doi:10.3917/neg.019.0057
- Dion, M., & Fortier, M. (2011). Leadership éthique : à la recherche d'une définition *Les Enjeux éthiques de l'entreprise*. Québec: ERPI.
- Douglas, M. (1990). No free gifts *Marcel Mauss - The Gift: the form and reason for exchange in archaic societies* (e-book ed.). London: Taylor & Francis e-library.
- Duarte, N. (2010). *Resonate: present visual stories that transform audiences*. US: John Wiley & Sons.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris: PUF.
- Dumond, J.-P. (2007). Le don est-il une notion de gestion ? *Gérer et Comprendre*, 89, 63-72.
- Dumond, J.-P. (2010). La relation de travail : de la reconfiguration des prescriptions au don empêché. *Travailler*, 23(1), 151. doi:10.3917/trav.023.0151
- Dumond, J.-P. (2011). *L'empreinte des dirigeants*. Rennes: Presses EHESP.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. Paper presented at the XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Follett, M. (1933). Les fondamentaux du leadership. In M. Mousli (Ed.), *Diriger au-delà du conflit* (pp. 131-142). Paris: Village Mondial. (Reprinted from: 2002).
- Frémeaux, S., & Michelson, S. (2011). "No strings attached"; welcoming the existential gift in business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 63-75. doi:10.1007/s10551-011-0749-5
- Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G., & Stephenson, C. (2011). *Leadership on Trial: A manifesto for leadership development*. (Gandz Ed.). London, Ontario.
- Garnier, B., & Guérin-Pace, F. (2010). *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*. Paris: CEPED.
- Godbout, J. T. (1992). *L'esprit du don* (L. D. Syros Ed.). Paris: La Découverte & Syros.
- Godbout, J. T. (2007). *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*. Paris: Editions du Seuil.
- Godbout, J. T. (2013). *Le don, la dette et l'identité. Homo donator versus Homo œconomicus* Paris: Le Bord de l'Eau.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise - Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris: InterEditions/Masson.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris: François Bourin Editeur.
- Gomez, P.-Y. (2015). Sommes-nous des bisounours ? In P.-Y. Gomez, A. Grevin, & O. Masclef (Eds.), *L'entreprise, une affaire de don - ce que révèlent les sciences de gestion* (pp. 17-40). Paris: Nouvelle Cité.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take*. London: Phoenix.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grevin, A. (2013). Pour un réalisme de la recherche et du management : reconnaître le don au cœur du travail. *Économies et Sociétés, Série K "Économie de l'entreprise"*, 22(1), 33-62.
- Hénaff, M. (2012). *Le don des philosophes. Repenser la réciprocité*. Paris: Editions du Seuil.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance* (Cerf Ed.). Paris.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Ide, P. (1997). *Eh bien dites : Don*. Paris: Editions de l'Emmanuel.
- Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34, 14-39.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2011). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553. doi:10.1007/s10551-011-1109-1
- Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: a process of apprenticeship? *Journal of Management & Organization*, 12(1), 4-12.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach. *J Appl Psychol*, 99(2), 222-238. doi:10.1037/a0034751
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. doi:10.5465/amr.2010.0018
- Kolm, S.-C., & Mercier Ythier, J. (2006). *Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity*. Amsterdam: Horth-Holland.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, December 2001.
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.016
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27643099&site=ehost-live>

- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58(4), 465-481.
- Lefort, C. (1978). *Les formes de l'histoire. Essais d'anthropologie politique* (Gallimard Ed.). Paris.
- Leibenstein, H. (1982, May). The prisoner's dilemma in the invisible hand : an analysis of intrafirm productivity. *The American Economic Review*, Vol. 72, No. 2, (Papers and Proceedings of the Ninety-Fourth Annual Meeting of the American Economic Association), 92-97.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Ligon, G. S., Hunter, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership: A life narrative approach. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 312-334. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.005
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615. doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.003
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific: an account of native enterprise and adventure in the archipelagoes in melanesian New Guinea*: Routledge.
- Masclef, O. (2004). *Le rôle du don/contre-don dans l'émergence des organisations : modèle théorique et études de cas comparées*. (Docteur), Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon.
- Masclef, O. (2012). Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan. *Revue française de gestion*, 38(223), 123-135. doi:10.3166/rfg.223.123-135
- Masclef, O. (2013). Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise: théories et évidences. *Économies et Sociétés, Série K "Économie de l'entreprise"*, 22(1), 7-31.
- Mauss, M. (1925). *Essai sur le don*. Paris: Presses Universitaires de France.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130.
- McCall, M. W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 3-19.
- McCauley, C. D. (2008). Leader Development: A Review of Research. *Center for Creative Leadership*.
- Melé, D. (2011). The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101. doi:10.1007/s10551-011-1051-2
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2013). *Analyse des données qualitatives* (M. Hlady Rispal, Trans. 2d edition ed.). Bruxelles: de boeck.
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). A concept of leadership for strategic organization. *Strategic Organization*, 9(2), 174-183. doi:10.1177/1476127011413757
- Miller, D., & Sardais, C. (2012). Qu'est ce que le leadership ? *Gestion*, 37(3), 77-84.

- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16. doi:10.3917/riges.333.0016
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, July.
- Mintzberg, H. (2011). *Ce que font vraiment les managers* (N. Tremblay, Trans.). Paris: Vuibert.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, O., & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2010). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2d ed.). Paris: Armand Colin.
- 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* (pp. 109-142). Paris: Nouvelle Cité.
- Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Pihel, L. (2010). Don et contre-don. *Revue internationale de Psychosociologie*, XVI(40), 55. doi:10.3917/rips.040.0055
- Pires, A. (1997). Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In D. Poupart, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires. (Ed.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169). Montréal: Gaëtan Morin, Editeur.
- Reid, L. (2005). Les sources d'invalidité et de biais. Comment tirer des conclusions valides. In S. Bouchard & C. Cyr (Eds.), *Recherche psychosociale - pour harmoniser recherche et pratique* (pp. 27-86). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Reuchlin, M. (1984). Psychologie différentielle et psychologie sociale expérimentale (II). *L'année psychologique*, 84(3), 411-432. doi:10.3406/psy.1984.29037
- Rey, A. (1992). Dictionnaire historique de la langue française. In A. Rey (Ed.), *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Reynaud, B. (1988). Le contrat de travail dans le paradigme standard. *Revue française d'économie*, 3, n°3, 157-194. doi:10.3406/rfeco.1988.1197
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre* (Seuil Ed.). Paris.
- Ricœur, P. (2000). *La mémoire, l'histoire, l'oubli* (Seuil Ed.).
- Roodt, G. (2004). Concept redundancy and contamination in employee commitment research: current problems and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 82-90.

- Rotemberg, J. J. (2006). Altruism, Reciprocity and Cooperation in the Workplace. In S.-C. Kolm & J. Mercier Ythier (Eds.), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity* (Vol. 2). Amsterdam: Elsevier B.V.
- Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (Vol. Les essentiels de la gestion). Paris: Editions EMS.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@Grh*, 1(1), 13. doi:10.3917/grh.111.0013
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Simon, H. A. (1951). A formal theory of employment relationship. *Econometrica - Journal of the Econometric Society*, 19(3), 293-305.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.004
- Stoeva, E. (2010). *La qualité des relations employés-supérieur: L'engagement organisationnel est un facteur indispensable pour la prospérité des organisations dans cette époque de forte compétition*. Paris: Editions Universitaires Européennes.
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York: Oxford University Press.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148. doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.006
- Thévenet, M. (2007). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* (deuxième édition ed.). Paris: Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Titmuss, R. (1970). *The Gift Relationship*. London: Allen & Unwin.
- Valéau, P. (2004). *Gérer l'implication dans le respect des différences. Des associations aux autres organisations*. (Habilitation à Diriger des Recherches Habilitation à Diriger des Recherches), Université de Lille 1, Lille.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol*, 26(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- Vandenberghe, C. (2012). Engagement professionnel. In A. J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 505-510). Paris: Magnard-Vuibert.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348. doi:10.1348/096317908x312641

- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. doi:10.1016/s0001-8791(03)00029-0
- Voynnet-Fourboul. (2002). *L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*
- Williamson, O. E. (1994). *Les institutions du capitalisme*. Paris: Interéditions.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.001>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, May-June, 67-78.

Index des tableaux

Tableau 1-1 : Classement des sujets RH en termes d'urgence par pays.....	- 9 -
Tableau 3-1 : Mise en relation des propositions du chapitre 3 avec les chapitres précédents...	- 81 -
Tableau 3-2 : propositions théoriques pour un développement de l'identité par le biais du don.....	- 104 -
Tableau 4-1 : Grille thématique pour l'entretien biographique	- 128 -
Tableau 4-2 : Démarche générale de la recherche	- 141 -
Tableau 5-1 : : Tableau descriptif des profils interviewés - Banque Alpha.....	- 166 -
Tableau 5-2 : Tableau descriptif des profils interviewés - Entreprise Bêta	- 167 -
Tableau 6-1 : Nomenclature des classes par simple classification	- 177 -
Tableau 6-2 : Nomenclature des classes par double classification.....	- 180 -
Tableau 6-3 : Dimensions et nombre de références.....	- 184 -
Tableau 7-1 : Définition des catégories de la dimension "antécédents personnels à l'engagement"	- 190 -
Tableau 7-2 : Matrice de croisement entretiens / catégories des <i>antécédents personnels à l'engagement</i>	- 191 -
Tableau 7-3 : définition des catégories de la dimension "Contexte d'engagement"	- 196 -
Tableau 7-4 : Matrice de croisement Entretiens / catégories de la dimension "contexte d'engagement du leader"	- 197 -
Tableau 7-5 : Définition des catégories de la dimension "Pratique passée du don"	- 204 -
Tableau 7-6 : Répartition des catégories "pratique passée du don" par entretien.....	- 205 -
Tableau 7-7: définition de la dimension "Apprentissage du leadership"	- 214 -
Tableau 8-1 : définition des catégories de la dimension "Intériorisation du leadership" .	- 222 -
Tableau 8-2 : Matrice de croisement entretiens / catégories de l' <i>intériorisation du leadership</i> - 222 -	

Tableau 8-3 : Définition des catégories de la dimension "perception de son engagement".....	- 229 -
Tableau 8-4 : Matrice de croisement entretiens/catégories de la dimension "perception de son engagement"	- 229 -
Tableau 8-5 : Définition des catégories de la dimension "Projet à visée commune"	- 237 -
Tableau 8-6 : Répartition des catégories "projet à visée commune" par entretien.....	- 238 -
Tableau 9-1 : Définition des catégories de la dimension "pratique actuelle du don"	- 247 -
Tableau 9-2 : répartition des sous-catégories de pratique du don par la population témoin.....	- 253 -
Tableau 9-3 : Nombre de références par catégories présentes dans les entretiens avec la population témoin.....	- 257 -
Tableau 9-4 : Définition des catégories de la "dynamique de réciprocité"	- 260 -
Tableau 9-5 : Matrice de croisement entretiens / catégories de la "dynamique de réciprocité"	- 261 -
Tableau 9-6 : Définition des catégories de la dimension "reconnaissance "	- 268 -
Tableau 9-7 : répartition catégories / entretiens de la dimension "reconnaissance"	- 269 -
Tableau 10-1 : Profils types par dimensions/catégories	- 284 -
Tableau 11-1 : Comparatif propositions initiales/dimensions et catégories obtenues.....	- 316 -

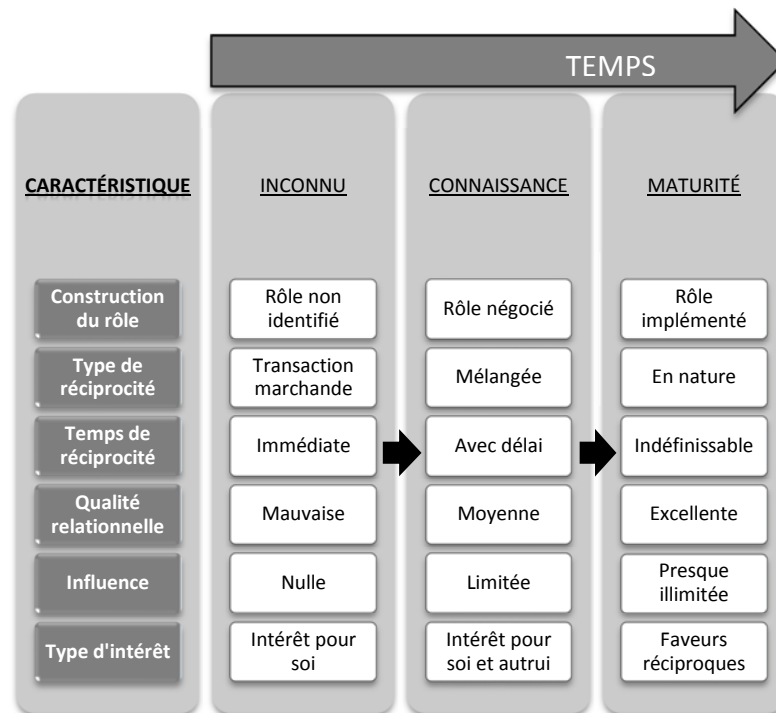
Index des graphiques

Figure 1 : Efficacité des incitations financières et non financières pour l'engagement.....	- 11 -
Figure 2 : Plan de la première partie.....	- 22 -
Figure 3 : Processus d'identification adapté de Dubar (2000) et de Gaulejac (2009)	- 41 -
Figure 4 : Schéma de mise en relation des propositions théoriques.....	- 105 -
Figure 5 : Plan de la seconde partie	- 145 -
Figure 6 : Exemple de structure d'un programme	- 156 -
Figure 7 : café d'accueil du séminaire dans un château	- 157 -
Figure 8 : entretien exploratoire dans des conditions détendues.....	- 158 -
Figure 9 : sous-groupe constitué de mêmes profils psychologiques « Talents »	- 161 -
Figure 10 ; Dendrogramme de l'analyse simple sur Segment de Textes du corpus Alpha-Bêta... ..	- 173 -
Figure 11 : Dendrogramme de la double analyse des RST du corpus Alpha-Bêta.....	- 178 -
Figure 12 : Classes et dimensions du processus d'engagement du leader.....	- 181 -
Figure 13 : répartition par entretiens des catégories de la "pratique actuelle du don" ...	- 248 -
Figure 14 : Plan de la troisième partie	- 278 -
Figure 15 : démarche méthodologique d'analyse par récit biographique	- 279 -
Figure 16 : diagramme d'encodage de la dimension "antécédents personnels à l'engagement"	- 282 -
Figure 17 : diagramme d'encodage de la dimension " contexte d'engagement".....	- 283 -
Figure 18 : Enchaînements de causalité autour des "antécédents personnels à l'engagement" de Serge Lafont.....	- 288 -
Figure 19 : Enchaînements de causalité autour du "contexte d'engagement"	- 290 -
Figure 20 : Enchaînements de causalité autour de la "pratique passée du don" chez Marie Quaseneuve.....	- 292 -

Figure 21 : Enchaînements de causalité autour de "l'apprentissage du leadership " chez Daniel Chambon	- 294 -
Figure 22 : Enchaînements de causalité autour de "l'intériorisation du leadership" chez Cédric Manchon	- 296 -
Figure 23 : Enchaînements de causalité autour de la "perception de son engagement" chez Jacques Terry.....	- 298 -
Figure 24 : Enchaînements de causalité autour du "projet à visée commune" chez Pierre Usclé	- 299 -
Figure 25: Enchaînements de causalité autour de la "Pratique actuelle du don" chez David Renan.....	- 301 -
Figure 26: Enchaînements de causalité autour de la "Dynamique de réciprocité" chez Jean Portaret	- 303 -
Figure 27: Enchaînements de causalité autour de la "Dynamique de reconnaissance" ...	- 305 -
Figure 28 : Modèle explicatif de la logique du don dans le développement d'une identité de leader.....	- 311 -
Figure 29 : Interprétation de notre modèle à partir des grilles de lecture de l'identité selon Dubar (2000) et de Gaulejac (2009).....	- 320 -

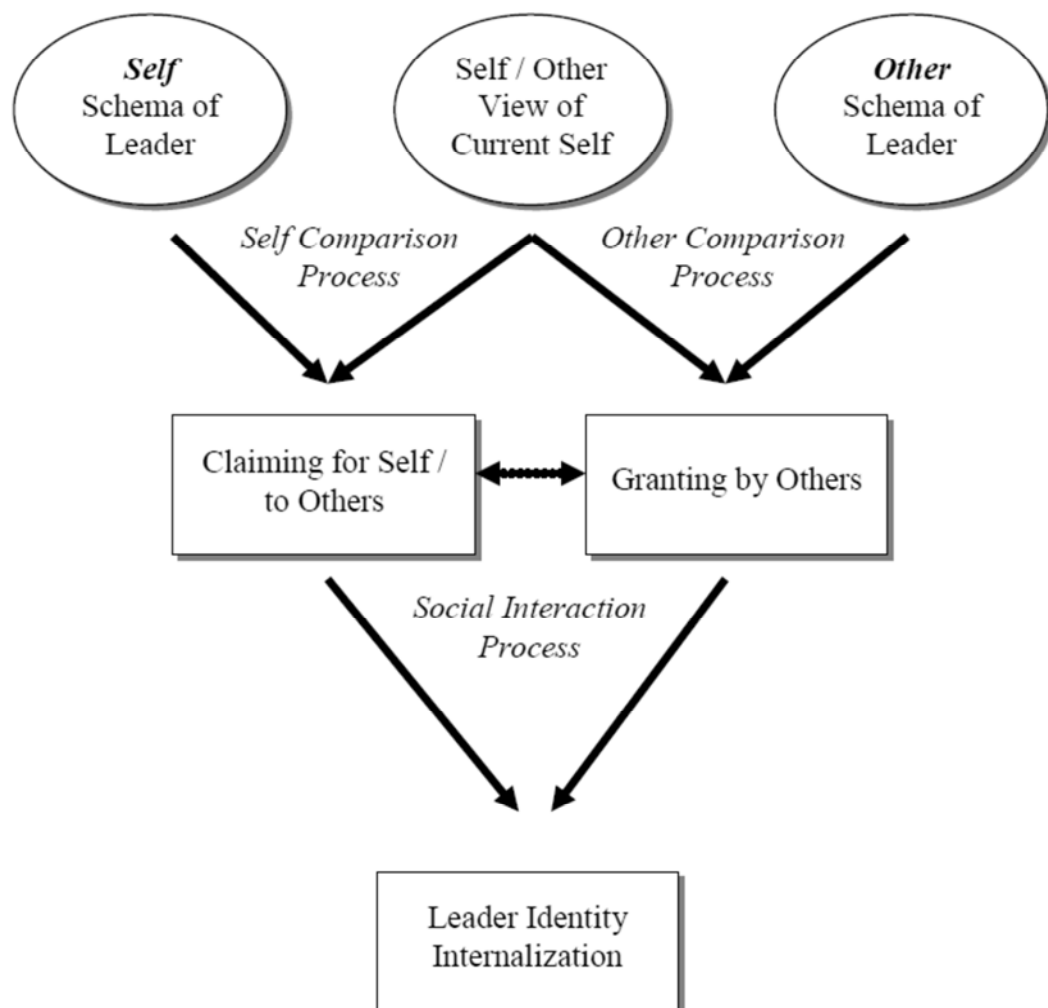
Annexes

Annexe 1 : l'évolution de la relation Leader-member, selon la théorie LMX



Adapté de (Graen & Uhl-Bien, 1995) et de (Northouse, 2007)

Annexe 2 : Processus d'internalisation de l'identité du leader (DeRue et al., 2009)



Annexe 3 : Formulaire de consentement

Entente quant à la participation à une recherche sur

Le développement du leadership

Je soussigné(e) _____ consens à participer à cette recherche.

Objectif de la recherche

Il s'agit de montrer comment, dans le cadre des programmes de développement du leadership, **les leaders prennent conscience de leur identité de leader à partir de leur récit biographique.**

Partenaires de la recherche

Cette recherche, réalisée par Benjamin PAVAGEAU pour Turning Point, est dirigée par le professeur Pierre-Yves GOMEZ, Professeur EM LYON Business school, habilité à diriger des Recherches.

Modalités

La collecte de données est réalisée sous forme de récits de vie et de pratiques, nécessitant 1 à 2 rencontres d'une durée d'environ 1h30. Les entretiens se déroulent en fonction des disponibilités de la personne sollicitée et ont lieu à l'endroit de son choix. Chaque personne sollicitée peut remettre en question sa participation après avoir averti la personne de la Direction des Ressources Humaines concernée.

Contenu

La participation à cette recherche fournira l'occasion de réfléchir de façon individuelle et en toute discrétion, au rôle joué par les expériences de vie et les pratiques managériales dans le développement du leadership du participant.

Restitution

Le chercheur s'engage à rendre compte de l'avancée de sa recherche par une présentation orale des résultats des travaux après analyse (courant 2015) auprès de l'équipe RH concernée ; les résultats finaux seront accessibles par écrit via les publications académiques qui résulteront du travail de recherche.

Clause de confidentialité

Le chercheur s'engage à la confidentialité des données récoltées, c'est-à-dire au remplacement par un nom fictif du nom des personnes interviewées, voire du nom de l'entreprise, si celle-ci le souhaite.

De plus, le chercheur ne divulguera pas les informations expressément mentionnées comme confidentielles ou particulièrement sensibles sur un plan déontologique, financier, économique, technique ou commercial sans l'autorisation expresse de l'entreprise.

Les informations personnelles éventuellement fournies par les personnes interviewées ne seront, en aucun cas, communiquées à qui que ce soit.

Les enregistrements audio des entretiens sont conservés sur un disque dur protégé, et seront détruits à la fin de leur analyse.

Signature :

Lu et signé le :

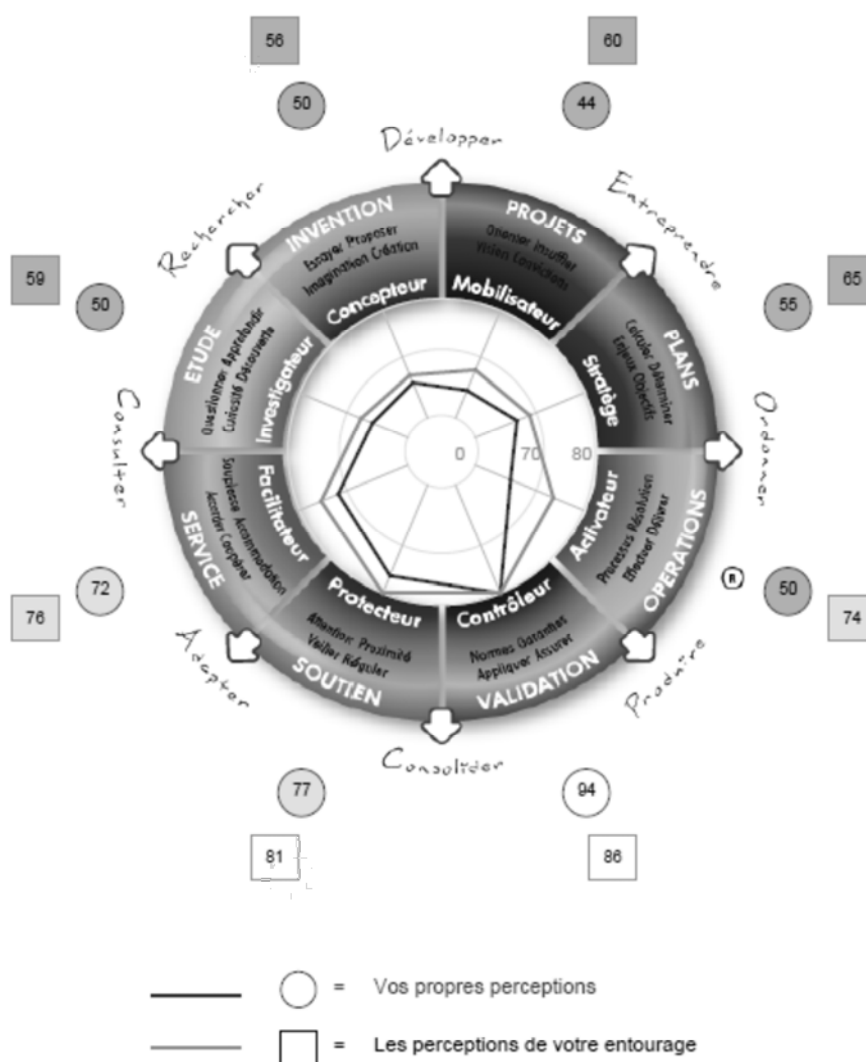
Annexe 4 : Exemple d'un compte-rendu 360° du TLP Navigator

Vos perceptions et celles de votre entourage professionnel

Les compétences supérieures à 80% sont considérées comme hautement satisfaisantes.

Les compétences entre 70% et 80% sont considérées comme suffisantes.

Les compétences inférieures à 70% sont considérées comme devant être développées.



Vos points forts

Vous-même

Ecoute, accessibilité, conscience professionnelle et esprit d'entreprise, orienté business et résultat, connaissance opérationnelle, précis et détaillé

N-1

empathie
 maîtrise de ses sentiments (auto gérance)
 tacte
 fidèle et supportif pour ses équipes
 capacité de médier en conflits

- * donne & fait confiance
- * communication claire, bon feedback positif & négatif
- * bon exemple
- * responsabilité "bottom line"
- * disponible et à l'écoute des collaborateurs
- * open minded

Il connaît parfaitement les talents de ses collaborateurs, leurs forces et leurs limites.
 Il prend des décisions rationnelles, tout en tenant compte de la situation individuelle de chaque employé.
 Il sait rire de soi et fait preuve d'humilité.
 Il reste calme dans les moments difficiles.
 Il est très humain.

Organisation - Confiance en l'équipe - Rigueur

Organisé, compétent, modeste, respectueux, orienté résultats

Etre à l'écoute, compréhension, sensibilité. Esprit juste en tenant compte d'autrui tout en défendant l'intérêt de la société.

bonne connaissance de son secteur d'activité et son périmètre
 bonne gestion des priorités
 à l'écoute des différentes remarques
 plutôt dynamique professionnel juste sérieux et performant

l'écoute; la rigueur, la finance

N+1

expert dans son métier d'origine, la finance.
gros travailleur
comportement exemplaire

JB sait réfléchir, analyser et avoir une vision globale .

Pairs

- esprit d'analyse/critique
- exemplarité comportementale
- confiance

Son exemplarité et son implication

Intégrité, précision, engagement personnel

Autre(s)

- Laat personeel duidelijk weten wat van hen verwacht wordt
- Toont steeds appreciatie voor het gedane werk
- Geeft steeds aan waar en hoe het beter kan, maar altijd op een respectabele manier

Analytical
Detailed
Fact driven
People management
Lead by example

Vos axes de développement

Vous-même

Déléguer avec plus de confiance, avoir un meilleur impact de persuasion, développer la vision stratégique et garder une vue globale et générale (synthétique)

N-1

pas de vitesse de décision
ralentissement dans les processus
oser de prendre position clair et nette

Il doit encore se "défaire" de son ancien rôle et évoluer dans son rôle actuel, mais il en a certes les capacités. Il l'apprendra par la pratique (et cela me semble logique)

- * bien déterminer les priorités, ne pas se perdre dans les détails
- * déléguer des tâches
- * gérer des conflits
- * oser être plus exigeant par rapport aux collaborateurs
- * manque de force de persuasion dynamique et enthousiaste

Ne pas avoir peur de prendre des décisions difficiles.

Plus oser prendre des décisions - Plus de confiance en soi

Oser de prendre une décision plus rapide et avoir plus de confiance en soi-même.

Moins se focaliser sur les détails, distinguer l'important de l'accessoire. Consacrer plus de temps aux tâches de leadership, la formation et la motivation de son équipe.

avoir plus confiance en son équipe actuelle

etre plus sur de lui; deffendre d'avantage ses équipes, acquérir expérience commerciale

N+1

confiance en soi
travail en equipe, mais en etant le patron donc le coordinateur
Faire faire, plutot que faire dans de nombreux domaines.
developper son charisme, leadership pour entrainer son equipe.

Il n aime pas le risque et a une aversion au changement .

Il doit avoir plus d ambition pour lui et sa société .

Il doit plus deleguer et chercher des voies de croissance innovante, bref jouer son role de leader .

Annexe 5 : test psychométrique TLP-Navigator

Le profil « Talents »

pour identifier et réaliser ses potentiels

Nos talents constituent le socle sur lequel construire et se réaliser. Ils s'expriment lorsque nous ressentons un lien fort entre ce que nous faisons et ce que nous sommes, accompagné d'une impression de plaisir, de facilité et de confiance qui décuple notre énergie. Par méconnaissance des talents spécifiques, nous bâtissons sur du sable.

Le profil Talents propose une rencontre avec le meilleur de nous-mêmes. Il met en évidence nos atouts personnels pour nous aider à tirer le meilleur parti de nos ressources dans la vie professionnelle.

Etabli à partir d'un questionnaire auquel on répond en 10 à 15 minutes, le profil **Talents** comprend les chapitres suivants :



Atouts dans le travail : processus cognitifs, modes de prise de décision et d'action

Relations avec autrui : fonctionnement avec les autres, mode d'interaction

Choix professionnels : rôles préférés, voies prometteuses et voies difficiles

Aptitude au changement : réactivité et proactivité en situation évolutive

Style de management : points forts et points de vigilance

Travail en équipe : complémentarités et coordinations à assurer

Développement personnel : zones d'inconfort, voies de développement personnel

Utilité du profil « Talents »

Le profil facilite la connaissance de soi et d'autrui, la dynamique de l'équipe et le développement des capacités leadership. Utilisé en coaching, en team building et en formation, il constitue un levier essentiel de la performance individuelle et collective.



Consultant certifié :

Annexe 6 : les groupes de codéveloppement

Quelques exemples de problématiques de Codéveloppement :

- Comment puis-je améliorer ma communication en tant que leader ?
- Quels leviers mettre en œuvre pour entraîner et donner envie à mes collaborateurs tout en m'appuyant sur mes acquis ?
- Comment faire en sorte que mes collaborateurs se fassent plaisir en atteignant des objectifs ambitieux ?
- Comment mieux communiquer avec mes équipes et mon N+1 tout en restant moi-même ?
- Comment être proactif dans mon évolution de carrière ?
- Comment être un vrai leader auprès de mon équipe en respectant la hiérarchie intermédiaire ?
- Comment entraîner l'intégralité de mon équipe ?
- Comment mieux gérer mes émotions ?
- Quels moyens puis-je utiliser pour créer du lien avec mes pairs ?
- Comment trouver l'équilibre entre délégation et autonomie du Codir ?
- Comment comprendre et aligner les objectifs dans un contexte de restructuration des effectifs ?
- Comment trouver l'équilibre entre valeurs et sens politique ?
- Comment réussir une greffe d'équipe durable ?
- Comment faire pour promouvoir mon équipe auprès de la direction dans un objectif de mobilité ?
- Comment puis-je prendre de la distance vis-à-vis de l'opérationnel afin de me permettre de prendre le temps d'élaborer et transmettre une vision à mon équipe, qui est demandeuse ?
- Comment réussir mon positionnement dans mon nouveau poste ?
- Comment pourrais-je améliorer l'image de mon adhésion à la stratégie vis-à-vis de mon N+1 ?
- Comment renforcer l'engagement de mes collaborateurs dans un contexte de plus en plus tendu ?
- Comment puis-je développer l'ambition de mon équipe, sans leur transmettre du stress/de la pression ?
- Quelles actions puis-je entreprendre pour permettre à mes pairs de m'identifier clairement comme une ressource, une alliée dans leur mission/projet ?
- Comment défendre mon équipe face à l'adversité ?
- Comment je défends mes valeurs personnelles dans mon organisation ?
- Comment développer plus d'influence en cohésion avec mes valeurs ?

Annexe 7 : Préparation du corpus pour IRAMUTEQ

Le corpus nécessite d'être préparé avant d'être analysé par le logiciel. Nous avons fait correspondre chaque entretien à un TEXTE dans IRAMUTEQ. Chaque TEXTE doit être introduit par quatre étoiles (****) suivies d'une série de variables étoilées (variables illustratives) séparées par un espace. Pour chaque variable, qui doit être précédée d'une étoile (*), on peut associer une modalité, en présentant de la manière suivante : *variable_modalité. Nous avons créé trois variables, correspondant à « *Entreprise » pour l'entreprise concernée, « *Ent » correspondant à chaque entretien, puis le « *genre ». Ainsi, chacun de nos entretiens est introduit comme indiqué dans l'exemple qui suit :

**** *Entreprise_Alpha *Ent_Greffier *genre_femme

Afin que le logiciel reconnaisse le nom des entreprises, nous avons intercalé un tiret du 8 « _ » entre « banque » et « Alpha », et « entreprise » et « Bêta », afin d'éviter dans la mesure du possible que chaque mot soit compris séparément.

Annexe 8 : Rapport d'analyse IRAMUTEQ

Résumé

Nombre de textes : 24

Nombre d'occurrences : 338490

Nombre de formes : 7656

Nombre d'hapax : 2868 (0.85%des occurrences - 37.46% des formes)

Moyenne d'occurrences par texte : 14103.75

a) Résultat de l'analyse sur les Segments de Textes

+-+--+--+--+--+

|i|R|a|M|u|T|e|Q| - Fri May 15 09:21:58 2015

+-+--+--+--+--+

Nombre de textes: 24

Nombre de segments de texte: 9852

Nombre de formes: 12584

Nombre d'occurrences: 338490

Nombre de lemmes: 7656

Nombre de formes actives: 7132

Nombre de formes supplémentaires: 524

Nombre de formes actives avec une fréquence >= 4: 2307

Moyenne de formes par segment: 34.357491

Nombre de classes: 4

8988 segments classés sur 9852 (91.23%)

b) Résultat de la double analyse de RST1 et RST2 :

+-+--+--+--+--+

|i|R|a|M|u|T|e|Q| - Fri May 15 09:17:02 2015

+-+--+--+--+--+

Nombre de textes: 24

Nombre de segments de texte: 9852

Nombre de formes: 12584

Nombre d'occurrences: 338490

Nombre de lemmes: 7656

Nombre de formes actives: 7132

Nombre de formes supplémentaires: 524

Nombre de formes actives avec une fréquence >= 4: 2307

Moyenne de formes par segment: 34.357491

Taille de rst1 / rst2: 12 / 14 - 3168 / 2938

Nombre de classes: 6

4987 segments classés sur 9852 (50.62%)

Annexe 9 : Elimination de la forme « chose »

i. Concordancier de la forme « chose »

Les verbatims suivant correspondent aux 10 premiers segments représentatifs de la forme « chose ».

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Dante *genre_femme

alors véronique dante quelques petites questions de présentation ton âge c est plus de 30 ans quelque **chose** comme ça j ai 30 ans mariée un enfant c est ça exactement

**** *Banque_Alpha *Ent_Quaseneuve *genre_femme

c_est_à_dire que j ai toujours tendance à penser qu on peut faire changer beaucoup de **choses** mais il y a des **choses** non c est pas possible et alors comment ça se passe

**** *Banque_Alpha *Ent_Quaseneuve *genre_femme

c est par la démonstration si tu montrais que tu étais tenace par rapport à ta conception des **choses** je pense qu il y a les deux j étais tenace mais j étais jamais agressive j essayais de lui expliquer

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Borgio *genre_homme

c est quand même aujourd_hui dans une entreprise comme la nôtre avec des conditions de travail comme ça c est vraiment du luxe combien de temps ça va durer toujours il y a des petites **choses** qui agacent

**** *Banque_Alpha *Ent_Greffier *genre_femme

il s est passé une convention d ile de france avec tous les directeurs d agence et j entendais qu il y allait avoir des **chose** qui allaient bouger etc et je suis allée voir mon patron de région

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Dumont *genre_homme

en disant que ça les gênait pas là c est quelque **chose** que j ai pas réussi à faire de manière naturelle en convainquant les gens

**** *Banque_Alpha *Ent_Greffier *genre_femme

je ne sais pas si ça a servi à grand **chose** en tout cas ça a servi à lui montrer que j avais envie de le faire je ne voulais pas qu il ait des doutes là-dessus

**** *Banque_Alpha *Ent_Quaseneuve *genre_femme

moi j ai appris beaucoup de **choses** que je ne tenais pas du projet mais par contre il ne savait pas du tout comment ça marche dans le groupe donc des trucs

**** *Banque_Alpha *Ent_Terry *genre_homme

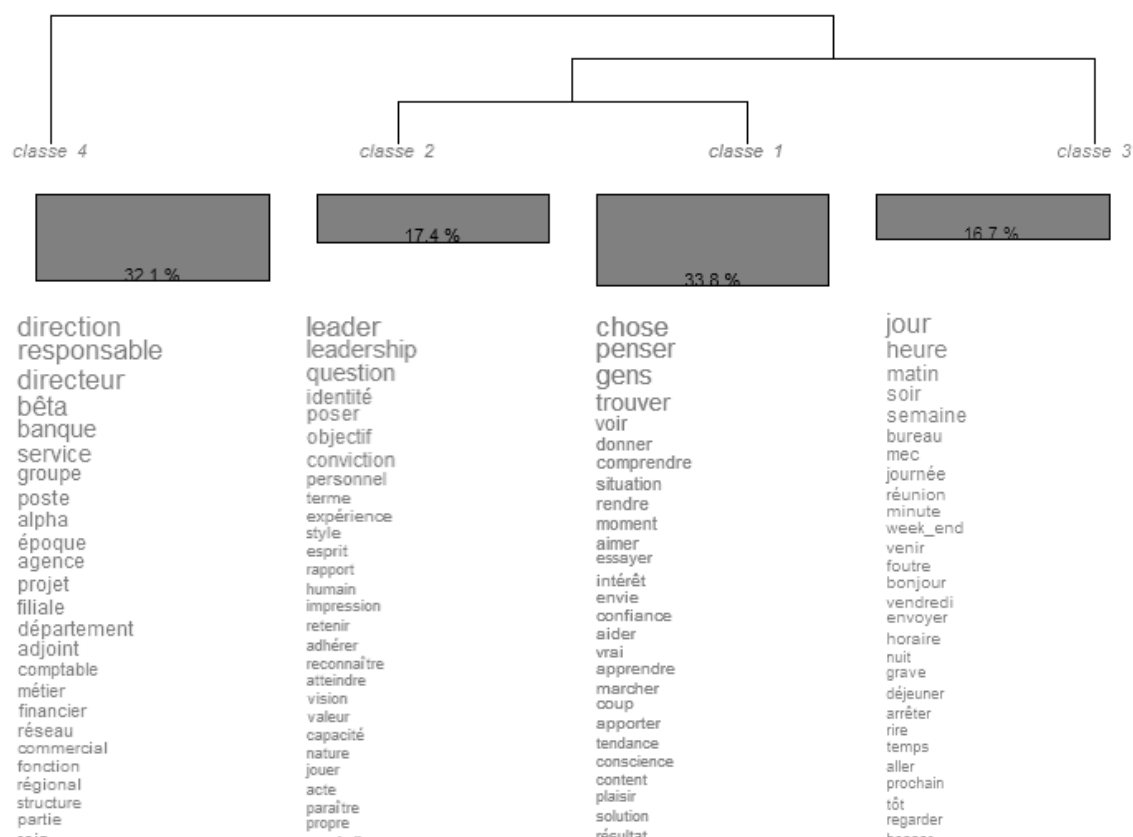
d alignement c est quand même pas du tout la même **chose** tu vois eh bien je me souviens que cette idée je l avais déjà eue il y a 2 ans

**** *Entreprise_Bêta *Ent_Dumont *genre_homme

autant sur la partie technique de l outil de conduite etc c est quelque **chose** que de par mes fonctions précédentes je m y connaissais quand même pas mal et j ai eu aucun mal techniquement

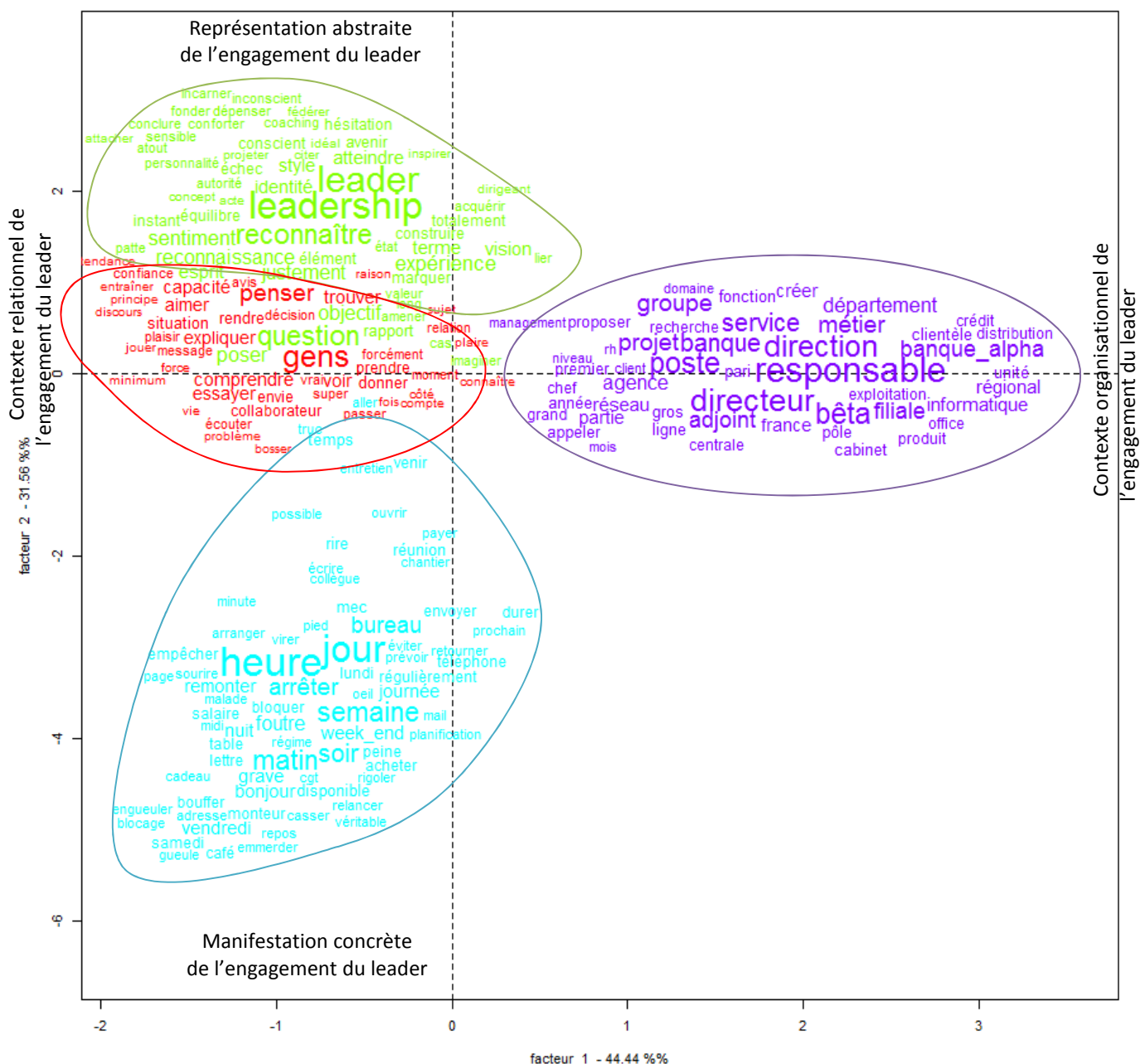
ii. Dendrogramme de la CHD contenant la forme « chose »

La CHD ci-dessous a été obtenue sans suppression de la forme « chose » et sans modification de l'usage du verbe « donner ».



Annexe 10 : Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)

L'Analyse Factorielle des Correspondances permet de représenter les termes en fonction de leur répartition dans les Segments de Textes. Le graphique qui suit permet de visualiser le résultat de la classification simple sur deux axes, qui correspondent à deux facteurs : elle permet ainsi de visualiser les classes les unes par rapport aux autres.



Annexe 11 : Verbatims encodés à la dimension « Antécédents personnels à l'engagement »

Histoire et événements marquants
Agnès Greffier, Adjointe au DRH d'une filiale de la banque Alpha, a eu très tôt un engagement politique, certainement face à l'histoire de ses parents, pieds noirs rapatriés d'Algérie. <i>« Être utile, ça m'est utile personnellement. C'est ça aussi. Parce qu'on ne fait pas les choses gratuitement, ça je n'y crois pas.... tu vois, les idées fondatrices, s'impliquer, prendre plaisir, prendre plaisir à avoir des relations avec les autres, ça, pour le coup c'est fondateur et ça sert à quelque chose. Je crois que c'est utile au bien-être de la société dans son ensemble ! Mais ça fait des années que je le pense. D'où l'arrêt de la politique aussi après, déception. D'où mon regain d'intérêt pour notre entreprise à ce moment-là... ».</i> David Renan (responsable d'un service informatique, BA) a vécu l'événement douloureux de la perte d'un bébé, événement qui laisse une empreinte forte dans son récit et ses choix de vie. <i>« Ça a fait évoluer pas mal de choses. Après, qu'est-ce qui est important pour moi ? C'est ma famille plus que mon boulot, c'est, moi, ce qui compte c'est mon "bien-être", c'est ma personnalité, c'est qui je suis et être... le milieu professionnel c'est bien mais c'est pas ce qui est important pour moi. Et... je suis quelqu'un de gentil, mais j'ai mes limites et maintenant... Si t'es pas content, au revoir ! Et oui, ça forme, ça fait un caractère plus tranché je pense. Donc je suis gentil, très aimable, mais... ».</i>
Performance et talents
Jérôme Boutin (directeur des risques d'une filiale, BA) a acquis une grande confiance en lui grâce à sa performance et ses talents. Cette confiance imprime sa manière de se concevoir comme leader : <i>« J'étais pas mal doué. Ils cherchaient des jeunes talents. Ils ont pensé que je pouvais émarger à cette catégorie-là ! C'est comme ça qu'ils m'ont fait passer des tests et que j'ai changé d'orientation. (...) J'ai une confiance en moi énorme. Certes, et même exagérée. Moi je pense qu'elle a été fortement consolidée... Ça agace tout le monde mais c'est comme ça. Tellement d'événements qui m'ont consolidé dans cette confiance en moi : je vous les raconterais tous, ça n'aurait pas d'intérêt. »</i> Marie Golfier (directrice de zone en export finance, BA) est confirmée dans ses talents par ses partenaires : <i>« Mon style de leadership... j'en ai une idée parce que je fais des 360°, donc j'ai des remontées. Je pense que je suis notifiée comme quelqu'un qui est extrêmement... compétent et... rigoureux et... sur lequel on peut se reposer... qui fait preuve d'une force d'entraînement importante, d'un certain dynamisme. Oui, il y a quand même un grand dynamisme et une force d'entraînement ».</i>
Référents moraux et personnalité
Jacques Terry (directeur de projet, BA) exprime clairement une « identité narrative », association son système de valeurs, celui de sa famille, à sa personnalité et son style de leadership. <i>« Alors, c'est-à-dire que, surtout, mon groupe familial, c'est là où je me suis structuré et ce qui fait mes valeurs aujourd'hui, c'est très intéressant d'ailleurs cet entretien puisque, de ce point de vue-là, ça me refonde, en quelque sorte, de le redire. La réexpression de ça, ça me fait rasseoir ce que je vis ; non seulement comme manager, en tant que leader, mais, pareil, mon identité personnelle, etc. Tu vois, alors, un système, oui c'est ça, un système assez ouvert... pas très marqué, avec une très large couverture de zone de valeurs... ».</i> Cécile Louzet (responsable de pôle RH, EB) était qualifiée par son manager de « main de fer dans un gant de velours ». Elle rattache cette personnalité à son éducation : <i>« Voilà, on s'engage dans quelque chose et on le fait jusqu'au bout. Je faisais du sport, je m'engageais pour. Alors dans l'éducation je pense que c'était aussi, le matin quand on n'allait pas bien, pas assez dormi, 38° de fièvre, on va quand même au boulot, on va à l'école : ça aussi pour le coup c'est maintenant dans le temps où je me rends compte que ces automatismes, en fait, où j'ai été élevée comme ça, mes deux parents travaillant, on allait à l'école, il fallait vraiment tenir... ».</i>
Valeurs religieuses
Pour Pierre Usclé directeur départemental (Banque Alpha) : <i>« Après, je suis croyant. J'ai fait partie d'un groupe de prière. Je sais que ça peut impacter surtout le côté respect, respecter les gens, voilà ! Avoir un peu de bienveillance, pas trop quand même, en avoir un petit peu. Et apporter aussi l'écoute, savoir écouter sans juger, ça m'a permis de me construire quelque part. Et ça aide en tant que manager ».</i>

Voici comme Sergent Lafont, (DRH régional, EB) définit son arrière-plan culturel :

« Je dirais que je suis issu d'une famille qui était non pratiquante mais mon père est de culture protestante et ma mère de culture catholique. Les réformés, c'est une vision très rigoriste des choses. Donc moi j'ai été élevé : on donne sa parole on la respecte. Et des valeurs très... très marquées, je vais dire ! Pas très paternalistes, mais très normatives, avec toujours le culte : "aide-toi et le ciel t'aidera" entre guillemets. Moi, mes parents ne m'ont appris qu'une seule chose : il faut travailler pour réussir et il faut faire des études pour réussir ».

Marie Quaseneuve (directrice financière de la filiale pays, BA) :

« J'ai été élevée moi, dans les valeurs catholiques. je ne suis pas du tout pratiquante, je ne sais même pas si je suis encore croyante mais au moins c'est des valeurs de partage, de machin, de solidarité ».

Cédric Manchon (chef de département, EB) :

« Mes parents étaient un couple très uni, très catholique, catholique moderniste, pas du tout rigoriste. Ils ont toujours été généreux, ouverts, à l'écoute, bienveillants pour leur entourage. Et je vis dans mes valeurs familiales, de la même manière. Je n'ai pas la même foi qu'ils peuvent avoir, qu'ils ont pu avoir. C'est la société qui a évolué. J'aurais vécu dans les années 60, j'aurais eu la même foi qu'eux. J'ai forcément une foi différente. J'ai des croyances qui sont différentes. Question d'identité, rapport aux autres, générosité, je reste vraiment dans le domaine... ».

Annexe 12 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Françoise Sapin

« Je suis Françoise Sapin, j'ai quarante-trois ans, je suis mariée, mère de deux enfants. Aujourd'hui, je suis responsable d'un département de Ressources Humaines. Je suis titulaire d'un DEA de droit social et syndical, doublé d'un Magistère de droit social et de GRH.

En termes de valeurs, je suis quelqu'un qui a été élevé dans des valeurs judéo-chrétiennes fortes : mes parents étaient unis, je suis catholique pratiquante et j'ai fait un catéchuménat complémentaire à l'âge de 30 ans, car j'ai entrepris de mieux renouer avec des valeurs que j'essaie de porter. Je pense que ce n'est pas étranger à qui je suis aujourd'hui, aussi, voilà.

J'ai fait un stage dans un cabinet d'avocats : je n'ai pas tellement apprécié l'esprit conformiste. Mon stage de fin d'études s'est déroulé au sein de l'entreprise Béta : ça a vraiment été une belle rencontre, et j'ai été embauchée pour faire du droit social pendant trois ans. Puis, j'ai réglé des contentieux pour des établissements un peu partout, notamment dans les DOM-TOM. J'arrivais au paroxysme de la crise pour entrer dans la négociation, qui durait une semaine à un mois. J'avais le sentiment d'apporter quelque chose, de prendre en charge un problème et de le gérer pour le compte d'autrui.

Ma première cheffe m'a beaucoup marquée, je lui dois une reconnaissance éternelle ! Ma deuxième était très exigeante, avec beaucoup de douceur. Elle m'a appris à décoder les enjeux politiques et de pouvoir. Et elle a toujours été derrière, en soutien, elle nous a laissé avancer, mais elle a été remarquable.

Puis je suis arrivée à Paris en 2002 sur un centre d'appui aux réorganisations d'établissements, à la demande d'un monsieur qui a été deux fois mon chef. Et c'est quelqu'un avec qui je suis toujours en relation car il est pour moi une sorte de mentor : il est très intelligent et me donne du recul. Il a une grande capacité à convaincre, et il est très disponible : par exemple, il peut prendre du temps pour aider un collaborateur, qui souhaite partir, à préparer son entretien. Il continue à me conseiller même s'il n'est plus mon chef.

En 2004, je prends la responsabilité d'un département RH, je prends une responsabilité hiérarchique au sein d'un centre de distribution. J'avais une chef que j'adore : une femme hyper droite. En arrivant, elle me dit : "Aux RH vous bossez comme des branques !" Et elle a ajouté un mot : "Mais je vais t'aider." Et elle m'a aidée. Elle a été un vrai miroir...

Le contexte était spécial, un énorme taux d'absentéisme. J'avais une dame qui était... je me suis beaucoup occupée d'elle : elle était passée 3 fois en commission de surendettement. J'ai dû prendre en charge tout un tas de trucs que deux collaboratrices ne faisaient plus. J'ai essayé de les remettre au travail en rattrapant les retards de carrière qu'elles avaient. Ça a été un travail de longue haleine sur la conviction, sur de l'échange ! Mais ça a payé.

La médecine du travail m'a conseillé de laisser cette dame se faire expulser de son logement, pour qu'elle prenne conscience de sa pathologie. Je me suis organisée pour que son déménagement et le stockage de ses meubles ne lui coûtent rien. Elle m'a pourtant menacée de se mettre en arrêt de travail ! Puis elle a réalisé sa situation et a accepté que je l'aide à bouger. Du coup, j'ai mis tout en branle pour l'aider à trouver un poste en région. On lui a fait miroiter un poste pour lui dire non après, ce qui est contraire aux valeurs de l'entreprise. J'ai déboulé chez la directrice, et elle a été prise ! Elle est partie heureuse. C'est une belle histoire (larmes aux yeux).

Je suis partie fatiguée, mais heureuse. J'ai beaucoup reçu, et si c'était à refaire, je ferais pareil ! Je fais ça parce que j'aime les autres (sourire). Je trouve que se dépasser pour les autres..., les autres c'est aussi l'entreprise. Remettre ces femmes au boulot, c'était un truc super ! Notre entreprise a des valeurs intégratrices auxquelles je crois.

Je suis partie en 2007 dans une filiale comme responsable du pôle juridique. A nouveau du management : j'aimais ça, à l'époque... On a construit des projets ensemble, on s'aidait les uns les autres. J'avais une femme qui était au-delà de sa compétence. Pour le bien-être de l'équipe, pour son bien-être à elle et je pense que ça faisait partie de mon job, de contribuer à l'aider, et à quitter son poste : plus tard elle m'a dit qu'elle ne regrettait pas son changement. J'ai aussi aidé un jeune en alternance à faire son mémoire : j'y ai passé mes vacances... J'avais envie qu'il réussisse.

En 2012, j'avais envie de faire des RH : j'ai intégré une filiale pour être Responsable RH d'un département. Mais ce job c'est révélé une coquille vide : j'étais au milieu d'enjeux de pouvoir. J'arrivais de l'externe et je me suis fait savonner la planche par une femme qui avait de gros appuis politiques, et qui m'a fusillée. Ça a été très, très dur d'encaisser le coup. En fait je suis partie.

Je suis arrivé il y a un an à ce poste, en mai 2013 : j'ai 5 personnes expertes sous ma responsabilité. L'adjointe du DRH me voulait dans son équipe, en me proposant un poste, mais qui ne me semblait pas à ma portée. J'aurais dû écouter mon intuition... Je suis arrivée au milieu d'une équipe qui fonctionnait directement avec le DRH ou son adjoint. J'ai complètement respecté, et le collectif qu'ils formaient, et chaque individu dans son fonctionnement personnel. Puis l'adjointe a été remplacée par un autre, d'un tout autre style, très tourné vers les signes extérieurs du pouvoir. Je n'ai pas vu le problème arriver : il donnait du boulot à mes équipes en direct, organisait sans m'en parler leur mobilité.

Je suis venue le trouver pour lui exposer mes difficultés avec l'équipe, je lui expose mes fragilités, qu'il a retournées contre moi, en me reprochant mon manque de leadership. J'ai sans doute toujours été habituée à travailler avec des gens avec lesquels j'étais en confiance, qui avaient une éthique personnelle, et donc ça me paraissait normal de m'ouvrir à lui. Résultat : il m'a sabré une partie de mes primes, car il trouvait que je ne "tenais pas les positions". Je lui ai demandé sa définition du leadership : "le leadership, c'est l'affirmation de soi." C'est vrai que j'ai un tout autre style, en soutien, plutôt dans la construction discrète de l'équipe, mais ce qu'on m'a toujours demandé.

Entre temps, une collaboratrice s'est montée contre moi. On m'avait prévenu qu'elle était difficile. Elle n'a jamais voulu coopérer, c'est pourquoi j'ai retardé une prime : elle s'est plainte directement auprès de l'adjoint, qui ne m'a pas soutenue. Il m'a envoyé en stage de leadership, en me disant en rigolant, que si ça ne marchait pas, il me virait... Le lendemain du stage il m'a convoquée, m'astreignant à changer ou à être rétrogradée ! J'ai choisi de partir.

Certainement, je n'ai pas su asseoir, imposer un certain nombre de choses ; mais ça je ne sais pas faire, je n'ai pas été tellement formée à ça. Et dans mon éducation, je respecte la hiérarchie. J'ai du mal à casser les barrières. Je suis prête à m'investir et à me donner, mais pas dans ce contexte. Pour l'instant, je ne veux plus faire de management, j'en suis écœurée ».

Annexe 13 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Marie Quaseneuve

« Je m'appelle Marie Quaseneuve, j'ai 40 ans, je suis mariée et j'ai une petite fille. Je suis directrice financière d'une filiale pays.

J'ai reçu de mes parents un esprit positif, l'envie d'aller de l'avant. Ils nous poussaient à faire beaucoup d'activités, du sport... mon père avait plutôt un esprit de compétition. J'ai été élevée dans les valeurs catholiques, d'entraide ; je ne suis pas du tout pratiquante, je ne sais même pas si je suis encore croyante, mais j'ai gardé ces valeurs de partage, de solidarité, d'altruisme.

Au départ, j'ai fait une école de commerce en province, que j'ai complétée par le diplôme de comptable. J'ai été embauchée par un cabinet d'audit, qui m'a appris la rigueur dans le travail ; puis, deux ans et demi après, j'ai intégré une grande banque à Paris comme analyste de crédit. Ce que j'en retire, c'est la notion de travail en équipe, qui se passait très bien parce qu'on s'aidait les uns les autres. Mais n'ayant pas la fibre commerciale, j'ai intégré un an plus tard, en 1998, la banque Alpha, comme adjointe du responsable des ratios ; je travaillais sur le ratio de solvabilité financière. En 2000, je suis devenue responsable des ratios, avec six personnes en charge : là, je me suis souvent trouvée en situation de blocage dans la coopération avec d'autres services, que j'ai fait tomber en passant des heures à écouter, à dialoguer, pour dépasser les malentendus. Dans la majorité, les gens font leur boulot, y mettent du zèle ; il faut juste essayer de les comprendre.

Puis, en 2003, je suis devenue chef de projet, pendant 4 ans et demi. Mais je n'avais pas d'équipe attribuée, alors que je devais harmoniser quatre pôles d'activité. Je rencontrais beaucoup de freins au changement. Donc, il fallait arriver à embarquer les gens, à ne pas en laisser sur le bord de la route, et à écouter ce qu'ils ont à dire, car ils sont les premiers concernés.

Mais j'avais un manager très têtu, qui pensait toujours avoir raison ; je devais faire beaucoup d'efforts pour le convaincre. J'étais tenace, mais jamais agressive. Sur un sujet technique, je savais pertinemment que ça ne marcherait pas : j'en ai parlé avec l'informaticien, qui était sympa ; il m'a comprise et m'a dit qu'on pouvait développer en parallèle ma solution, au cas où. Finalement, les faits m'ayant donné raison, j'avais la solution applicable en deux heures : mon manager n'en revenait pas.

En 2008, je suis partie à la direction des risques comme responsable des provisions. J'avais une équipe de quatre personnes, qui est montée à huit. Je travaillais avec des experts du risque de différents métiers, plus expérimentés et experts que moi sur le sujet. Avant mon arrivée, ils nous demandaient certains services, on répondait : « On ne veut pas vous les donner » ; c'était complètement stérile et consommateur de temps. De notre côté, nous avions une charge de travail énorme. Mais j'ai pris l'initiative de fonctionner différemment : avant de dire non, il faut peut-être comprendre quels sont leurs besoins parce qu'on peut y répondre peut-être autrement. Finalement, mon manager et mon équipe m'ont suivie.

Puis la crise est arrivée ; il y avait des semaines entières où on travaillait 16 à 18 heures par jour ! Les gens rentraient chez eux à Minuit ; si on se trompait, c'était dans les comptes du Groupe ! Mais ça s'est vraiment bien passé, c'est une équipe qui a bien pris : les gens s'entraidaient vraiment. Moi je pense, ce que j'ai apporté, c'est d'arriver à les intéresser à ce qu'ils faisaient, à leur donner une reconnaissance, à la fois de moi-même directement, mais aussi en visibilité à l'extérieur. Progressivement, j'ai été amenée à faire des présentations à la Direction Générale : pour mon équipe, c'était un signe de reconnaissance de son travail. Un jour, alors qu'il était attendu pour une réunion à la DG, le patron des risques était venu les remercier. Pour eux, c'était une reconnaissance au-delà du simple remerciement verbal, car il était venu passer du temps avec eux : au bout d'un moment il les connaissait par leur prénom.

Enfin, je ne m'appropriais pas ce qu'ils avaient fait : je leur donnais des conseils pour que ce soit proche de la perfection, avant d'envoyer les reportings à la DG, mais je leur laissais aussi une marge de manœuvre. L'investissement que je leur demandais n'était pas, en termes de temps, plus important,

mais il était, je crois, mieux ciblé. Cette crise nous a soudés ; on avait une bonne réputation. Après, pour recruter des gens, c'était super facile ! Je faisais aussi l'effort de leur donner, au fur et à mesure, des informations confidentielles : j'avais confiance dans le fait qu'ils n'allaient pas les divulguer. J'ai pris ce risque parce que c'est difficile de faire travailler les gens sans leur en donner la raison ! J'ai appris que mon successeur fonctionne différemment : ils me disaient qu'il y a des jours où on ne le voit même pas ! Le matin, j'arrivais tôt après mon footing, nous prenions le café ensemble et je leur donnais des infos.

Au moment de la crise, la personne en charge des sub-primes a fait un burnout, et ça m'est retombé dessus... A l'époque, je n'avais pas d'enfant : j'étais prête à encaisser, à condition de ne pas travailler pour rien. J'ai pu embaucher, mais j'étais obligée de concentrer sur moi la synthèse. Je n'ai changé de poste qu'en 2011, car on ne trouvait pas de remplaçant, à cause de la charge de travail, de 8h à 21h, pendant les quatre ans, en dehors de la crise. On se laisse prendre au jeu, à cause de la curiosité qu'on a pour ce qui se passe, et la reconnaissance qu'on en reçoit...

Puis mon N+1 a changé : autant le précédent était tyrannique, et en même temps très humain, autant le nouveau était un peu autiste, et ne générait pas l'adhésion. Il n'avait pas la moindre idée de combien de personnes il y avait dans mon équipe, ni comment ils s'appelaient. Je lui ai expliqué que j'ai pris en charge des dossiers au-delà de ma responsabilité officielle, mais il n'a pas compris. A un moment, il y a eu un problème qui pouvait nous faire perdre 500 millions ; notre correspondant à New York, m'a fait comprendre qu'il fallait que je décide pour mon N+1. Je me suis dit : « Il faut prendre la décision parce que, sinon, il ne va pas le faire. » J'ai éliminé les autres scénarios et lui en ai préconisé deux.

Avec le recul, je sais que pour moi, comme pour mes collaborateurs, la reconnaissance financière ne suffit pas, surtout rapportée au taux horaire. Il faut qu'ils sentent qu'on se bat pour eux, pour que leur travail soit reconnu. Il y a un élément important de reconnaissance non financière, c'est la manière avec laquelle on se bat pour les aider dans leur mobilité à trouver un poste qui leur plaît, qui leur permet de progresser. Si un collaborateur ou un ancien me demande son aide et que c'est quelqu'un que j'apprécie sur le plan professionnel, je fais le maximum de ce que je peux : je leur donne des conseils, des informations, etc. C'est à côté du job, mais j'estime que c'est mon rôle de manager, dans une logique collective. Parce qu'un manager, il est tributaire de la qualité de ses équipes : sans elle il n'est rien ! Ils ont aussi contribué, quelque part, à ce que je suis devenue et au poste auquel j'ai pu accéder. C'est ma manière de faire, ça fait partie des tâches prioritaires. Oui, si je peux les aider, ça me fait plaisir. Ce ne sont pas des amis pour autant, mais voilà ! Je suis contente pour eux, je trouve que c'est bien.

En 2011, je suis devenue adjointe du directeur financier d'un pôle d'activités. C'est moi qui avais demandé à évoluer. Mais c'est vrai qu'au début c'était frustrant de ne pas pouvoir prendre de décisions seule... heureusement, ça s'est bien passé : je manageais trois managers. Cette direction avait une histoire compliquée, et il a fallu recréer l'équipe : j'ai réussi à redonner de la cohésion en organisant des moments informels et conviviaux. Puis, après, je suis partie en congé maternité. J'ai travaillé quand même de chez moi pendant deux mois, pour préparer mon retour...

Depuis 2013, je suis directrice financière d'un pays. D'ailleurs, avant qu'on m'annonce la création du poste, j'avais conseillé qu'il soit implanté directement dans le pays... Je n'étais donc pas très motivée quand on me l'a proposé. Mais j'ai une responsabilité hiérarchique sur des directeurs financiers des filiales ; certains ont des équipes de 200 personnes. Mais à l'avenir, j'aimerais revenir à du management direct.

Pour finir, ce qui m'apparaît ressortir de mon parcours, c'est la volonté de faire travailler les gens ensemble, en bonne intelligence ».

Annexe 14 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Daniel Chambon

« Je suis Daniel Chambon, directeur départemental. J'ai 44 ans, je suis marié et père de trois enfants. J'ai fait une école de commerce puis je suis rentré dans la banque Alpha, mon seul employeur jusqu'ici ! J'ai suivi le programme managérial interne, pour devenir « hors classe » puis directeur départemental. Ayant été identifié comme « talent confirmé », j'ai suivi un programme interne spécifique, où en tant que manager tu deviens « leader », puis ce programme de développement du leadership.

Je suis stéphanois d'origine. Mon père étant banquier, nous avons migré à Paris, mais nous sommes revenus à Saint-Etienne à cause de l'asthme de ma sœur : mon père a fait ce choix, sans le regretter, en sachant que ça bloquerait son évolution, chapeau !... Nous étions quatre frères et sœurs, dans une famille avec beaucoup de valeurs catholiques, pratiquants, investis dans des associations. Mes parents disent qu'ayant beaucoup reçu, ils donnent beaucoup. Ils nous ont donné beaucoup de valeurs, de respect et d'entraide, que j'essaie de transmettre, mais je trouve qu'ils ne nous ont pas assez poussés dans les études.

Après l'armée, je suis entré en 1994 chez Alpha comme directeur d'agence, à vingt-quatre ans... J'ai dit au personnel : « Je n'y connais rien. Le seul truc que je peux vous apporter, a priori, c'est éventuellement ma façon de travailler ensemble, une autre vision, etc. ». J'ai réussi en montrant que je m'intéresse aux gens, que je les aide à se développer... Et puis un manager, c'est dans l'engagement !... Moi, j'essaie toujours d'être dans l'engagement et l'exemplarité. Je recomptais quelques fois la caisse moi-même, je prenais les clients difficiles, je donnais de la visibilité à l'équipe, qui sent qu'on la met en valeur... Très dur comme premier poste, mais pas de regret car j'ai beaucoup appris.

Je me suis occupé du marché des entreprises dans un pôle de hautes technologies : c'était passionnant. Mais j'avais un directeur N+2... d'un point de vue managérial, c'était plus que limite ; il était tellement stressé de tout, qu'il voulait tout contrôler. Mon N+1, lui, faisait du harcèlement moral : destructeur... Il était protégé par les grands patrons, mais il a fini par se mettre une balle dans la tête. Bref, ils étaient dans la technique, mais pas dans le management.

En 2002, j'ai pris la responsabilité du marché des entreprises d'un département du Nord : je faisais 140 Km par jour pour y aller, sans avoir de voiture de fonction. Là, pareil un manager technique, ça le faisait chi... de répondre aux questions. Du coup je faisais tampon entre lui et l'équipe. On avait une équipe, âgée, mais ultra compétente, ils râlaient quand on leur demandait un truc, mais finissaient toujours par le faire, aux petits oignons. Il faut qu'ils sentent que tu as envie, car si tu les manipules, ça marche une fois mais pas deux. Donc il faut savoir les reconnaître, les remercier. Et puis, quelques fois quand ça les emm..., que tu as envie de le mettre à ta sauce, tu le prends, c'est pas grave.

Par contre, j'ai du mal avec ceux qui n'en veulent pas. J'ai aussi beaucoup de limites, mais je considère que le but c'est de donner le meilleur de soi-même. Qu'ils soient à un potentiel de vingt ou de cent, je les pousse pour arriver là. Et dans ce cas, s'ils ont envie d'y aller, je les encourage et je les félicite. Mais Je donne une chance aux gens, a priori.... pas deux, si je vois qu'ils bloquent !

Au bout de quatre ans, j'en ai eu marre, car j'avais l'impression de ne plus rien apprendre. Je voulais partir, mais le délégué, c'était « sa » banque : il me bloquait. Heureusement, en catimini, on a géré ça directement avec les RH : en 2006, je suis parti dans un pays de l'Est pour développer une activité

de crédit à la consommation. J'avais l'impression de revivre, car on avait une équipe super. On est passés de six à quarante salariés. Mais j'avais pas mal de freins du siège ; à un moment, j'ai pété les plombs à cause de la fatigue et de la pression : j'ai vomi sur les pieds de mon responsable local, avec qui j'avais des relations très tendues... J'ai fini à l'hôpital.

Heureusement mon N+1 côté France m'a beaucoup soutenu. Il correspond le plus à mon idéal du management, en termes d'accompagnement et de confiance. Il m'a aidé à prendre du recul en disant : « Tu es dans l'engagement, c'est bien : fais tout ce qui est possible. Mais si ça bloque, essaie d'arranger ou de contourner. » J'ai appris ça de lui : j'ai un gars qui fait comme moi à l'époque... ça me permet d'accompagner les gens.

Pour moi, j'ai une conception du leadership qui s'est construite... c'est un idéal à atteindre. Ici, on est très forts techniquement, mais les managers étaient sélectionnés uniquement sur leur compétence technique. En revenant de l'étranger, j'ai constaté que ça avait déjà évolué, beaucoup plus dans l'humain.

Retour en France en 2009, pour prendre la direction départementale en banlieue. Très dur, car au bout d'un an j'ai dû renouveler toute l'équipe. J'ai beaucoup souffert, parce qu'il fallait tout faire : sur les 9 qui sont arrivés, il n'y en avait que 2 qui ne connaissaient rien à l'entreprise. Énormément de travail de formation, d'accompagnement... extrêmement fatigant surtout avec une montée des risques. J'avais le challenge de recruter une vraie équipe, de les faire monter : c'était un gros engagement ! ça a fonctionné puisque les résultats, surtout en 2012, étaient extraordinaires, à tous les niveaux : chiffre d'affaires, esprit d'équipe... A la fin, mon équipe était complètement autonome : j'ai quasiment pas regardé mon Blackberry...

Mon rôle : donner la direction, l'exemplarité, et l'engagement. Je n'avais pas le choix, enfin... j'aurais pu ne pas m'engager mais ça aurait été contraire à ma vision. Et si tu donnes, normalement tu dois pouvoir recevoir. Ou du moins tu auras donné et si tu reçois pas si la personne en face de toi veut pas, tu pourras dire : « Écoute, moi je me suis engagé. » Il faut être exemplaire, surtout si la stratégie est difficile à faire passer ; tu ne peux pas leur dire : « voilà l'objectif, à dans un an ! ».

Arrivée ici en 2013... : la première chose que j'ai faite, c'est de rencontrer individuellement chacun des cent-vingt collaborateurs, uniquement pour se connaître mutuellement, sans parler des objectifs en leur demandant ce qu'ils aimaient et qu'est-ce qu'ils voulaient faire, voilà. Je leur ai donné ma philosophie. Puis aux managers, j'ai dit : « On a le droit d'être exigeant avec les gens ; par contre on a le devoir de s'engager et de donner ! » Donner, c'est donner de son temps, donner son énergie, c'est donner de sa vision... donner du sens aussi ! C'est important la vision aussi ! Savoir où est-ce qu'on va, surtout aujourd'hui.

Il faut être exigeant, mais juste ; ça peut marcher avec certains, ça peut ne pas marcher avec d'autres... Maintenant, un collaborateur qui est un minimum positif, il a envie de grandir. Donc, il faut s'intéresser à sa personne et il faut le faire grandir.

Après, je ne suis pas toujours d'accord avec la stratégie. Mais c'est essayer de trouver quand même au minimum des côtés positifs, de tenter d'expliquer le mieux en se mettant à la place des gens ; j'avoue que certaines choses sont difficiles. Bon, après, les gens ne sont pas dupes ! Je leur dis de temps en temps : « N'oubliez pas que je suis salarié comme vous ! » Je demande aux managers de me dire quand ils ne sont pas d'accord, ce qui n'était pas courant avec mon prédécesseur. Mais c'est vrai que quand on devient directeur, on est un peu seul, sans vraiment d'alter ego ».

Annexe 15 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Cédric Manchon

« Je suis cadre supérieur et, depuis 2012, chef de département, qui a une double vocation administrative et de gestion de projets transversaux. J'ai cinquante-cinq ans, je suis marié et père de quatre enfants. J'ai fait l'Ecole Centrale de Lyon, puis ai été embauché chez Bêta en 1983.

Je suis issu d'une famille de cinq enfants je suis le dernier, et j'ai dix-huit ans de différence avec l'aîné ; j'ai été choyé... Un couple très uni, catholique moderniste ; ils ont toujours été généreux, bienveillants pour leur entourage : c'est ce que j'essaie de vivre. Ils accueillaient des enfants du Secours Catholique pendant tout l'été : ma fille nous a récemment demandé de faire la même chose...

Et un père âgé mais adorable, gentil : l'image du père joue beaucoup sur la manière dont on mène le leadership, je crois. Donc j'ai un peu pris sa culture de quelqu'un de doux, de bon. C'est vrai que je suis très papa poule dans mon management, notamment avec mes chefs de projet. Je suis complètement opposé au management par la terreur. J'ai eu un patron qui faisait comme ça : il mettait ses propres équipes en concurrence.

En 1987, à vingt-sept ans, j'ai eu ma première expérience de management, avec une ou deux personnes proches de la retraite. L'une était rebelle : je l'ai eue à l'usure, car je suis très patient. J'ai pris un autre sur le vif, en train de voler dans l'armoire. Si le management c'est traiter des cas sociaux, ça ne m'amuse pas. Du coup je suis parti en 1990 au marketing faire des études de marché. En te racontant cette période, je réalise que c'est une forme d'échec : ça m'a réorienté pour la suite, c'est sûr.

Puis j'ai géré des projets Outre-Mer de 1993 à 1997. Je n'avais pas de responsabilité hiérarchique, mais plutôt d'animation ; on proposait des vrais outils innovants, et respectueux de l'environnement : c'est ces valeurs qui me plaisaient. Je me suis énormément engagé, avec beaucoup de déplacements. Un jour, sur l'île de la Réunion, ma femme m'a appelé : elle gérait les quatre gamins malades et elle m'a dit qu'il fallait que je choisisse les îles ou la famille...

Après j'ai fait deux ans sur un poste pipo, avec une ligne hiérarchique de tueurs. Le directeur commercial était très dur, tendu par l'ouverture du marché : il nous mettait en concurrence. En 2000, j'ai fait du développement de gamme commerciale.

En 2006, j'ai démarré un gros projet pour le marché des particuliers. Le fait d'avoir réussi l'intégration de plusieurs sites, qui est un sujet énorme fait que le comité de direction a une estime pour moi, qui est très, très grande. C'est pourquoi il m'a confié ce poste en 2012.

J'ai toujours eu un bon relationnel avec mes subordonnés, en termes d'écoute de leurs enjeux personnels, et d'aménagement de leur environnement de travail. Par exemple, j'ai accepté qu'une mère de famille fasse du télétravail : j'allais de temps en temps, depuis Paris pour La Rochelle, afin de faire le point sur son travail. J'ai, aussi actuellement, une collaboratrice en fin de carrière, qui a eu énormément de malheurs dans sa vie : j'ai fait en sorte que ses objectifs soient parfaitement adaptés à ses capacités ; je le fais volontiers et je l'accompagne bien ! Je répartis la charge sur les différents chefs de projets, en fonction de leurs capacités, et ils acceptent ce déséquilibre. C'est vrai aussi que je sélectionne les projets qui leur vont bien, sur des sujets qui les motivent.

Ma demande : je n'ai pas d'autre plaisir que de les voir travailler ensemble : « Vous prenez deux

heures ensemble et vous partagez. Quand vous avez une difficulté, un frein, les deux autres donnent leur avis ; ça permet d'avoir une vision croisée et de faire du codéveloppement sans le dire. J'organise régulièrement des formations sur des sujets à leur demande, et des temps de convivialité.

Je fais en sorte qu'ils soient reconnus : je les intègre trois fois par an dans le comité directeur élargi, pour qu'ils soient aussi reconnus que des chefs de pôles. En entretien annuel, je leur propose des objectifs avec des avancements correspondants au choix. Par exemple, Stéphanie voulait partir, et je savais que je ne pouvais pas lui proposer d'évolution : je lui ai trouvé un poste, avant la parution officielle. Les autres savent que je fais ça : ça leur donne une vision d'avenir en disant : « Tiens, il nous aide à partir, c'est un plus par rapport à d'autres managers qui empêchent de partir ! ». Je suis content de voir évoluer les gars.

Finalement, j'ai construit mon leadership sur ma compétence et sur mes valeurs de qualité relationnelle et d'écoute. Les premiers échecs m'ont ramené vers qui je suis, vers mon identité, et mon identité était plus forte que ma carrière. Je sais que je ne deviendrai pas dirigeant : travailler de 7h le matin jusqu'à 23h le soir, je n'en ai pas la volonté.... ».

Annexe 16 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Jacques Terry

« Je suis Jacques Terry, j'ai 43 ans, je suis marié, et j'ai 3 enfants. Je viens de prendre un nouveau poste, visant à promouvoir un nouveau programme transversal au sein de la direction des opérations ; je n'ai pour l'instant ni budget ni équipes. Disons que pour moi, selon mon identité, je pense que ce n'est pas capital, même si c'est difficile dans notre organisation d'être reconnu comme leader sans ces « attributs primitifs ».

Mon parcours commence par une formation d'ingénieur, qui m'a amené à exercer des fonctions liées à l'informatique, à l'architecture des systèmes d'informations, puis des fonctions de management jusqu'à récemment. J'ai pu bénéficier de ce programme leadership, sans savoir si c'était en reconnaissance de mes talents, d'ailleurs... Quant à mes origines, c'est certain qu'elles m'ont influencé. Ma mère est issue d'une bonne famille catholique bourgeoise, tout en étant assez rebelle. Mon père étant d'origine plus modeste, il considérait que tout devait se mériter, sans passe-droits, et surtout sans faire de vagues ! Ils avaient tous deux un engagement extra-professionnel un peu diffus ; notre système de valeurs est finalement assez ouvert, pas très marqué, mesuré. C'est pour ça que j'ai compris très tôt que je voulais être un « brillant parmi les moyens ». Je n'ai jamais voulu faire trop de sacrifices, mais j'ai plutôt cherché l'équilibre. C'est drôle, le fait de reparler de mes origines, cela refonde mon identité.

J'ai commencé en 1994 comme informaticien dans une SSII, sans management. J'ai ensuite coordonné à partir de 1999 pour la Banque Alpha, à peu près quarante personnes sans responsabilité hiérarchique ;... je ne me souviens plus exactement : je n'ai jamais cherché à valoriser mes attributs, comme le nombre de mes collaborateurs, que je ne mémorise pas d'ailleurs... Ayant été reconnu pour mon expertise et mes capacités d'entregent, la banque m'a embauché en 2000, ce qui était plutôt une réussite même si je n'ai pas exigé d'avoir de la responsabilité hiérarchique ; encore à cause de mes origines... Là j'ai piloté jusqu'en 2001 un projet tendu. J'y suis arrivé, mais je n'ai pas le souvenir que ça m'ait marqué, parce que déjà, à l'époque, j'ai senti que je ne répondais pas complètement aux attentes : je savais ce qu'il y avait à faire et mettais les gens en relation, mais je ne m'intéressais pas aux détails en dessous... En fait, je délègue beaucoup ; après je donne du soutien et de la conviction. Oui, je peux être amené à faire des choses moi-même en disant : « Regarde ! Je ne devrais pas le faire c'est pas mon job, je mouille ma chemise et je le fais moi-même », pour montrer à la personne que je cherche à convaincre que... si j'y crois c'est qu'elle peut y croire aussi. Enfin, mon système de valeurs, c'est de passer du temps, investir en passant du temps pour montrer que, si je m'investis, des personnes dont j'ai la responsabilité peuvent s'investir aussi. Mais maintenant, je ne le fais plus à leur place.

Sur 2001-2003, j'ai été adjoint d'un responsable, sans être complètement autonome. J'ai toujours été bien évalué dans mon travail, mais je préférais ne pas être exposé en direct, et ne pas me soucier du détail.

En 2003-2006, j'étais adjoint d'un responsable, avec qui ça c'est très bien passé. Mais je n'ai pas le souvenir dans toute ma carrière d'un leader qui m'ait marqué. En 2005, il y a eu un gros changement réglementaire : le départ de mon supérieur m'a obligé à prendre en charge un gros projet trois mois avant l'échéance. J'ai énormément travaillé, j'ai fait le job, mais curieusement, sans avoir beaucoup de reconnaissance de la hiérarchie ; six mois après je me suis effondré... j'ai pris des médicaments.

A partir de 2006, j'ai pris, ou plutôt on m'a confié..., ce n'est pas moi qui l'aurait pris..., la responsabilité du back office de produits dérivés ; j'ai eu une couverture de plus en plus grande, et jusqu'à soixante-dix personnes sous ma responsabilité. En 2009-2012, j'ai travaillé pour une psychorigide de l'organisation : mon fonctionnement « peu contrôleur » l'inquiétait. Je suis devenu expat' à Londres : là j'avais tous les marqueurs de la reconnaissance professionnelle, mais ce n'était pas mon moteur. Mon moteur, ce n'était pas non plus le niveau relationnel, mais de vouloir bien faire les choses ; quand elles sont bien pensées, elles vont forcément aboutir : ça c'est mon moteur ! Mais cette expérience a été éreintante, d'autant plus qu'avec ma responsable, nous avions du mal à nous comprendre.

Ce système très négatif où je fais travailler les gens selon ma méthode de travail, sans m'impliquer dans les détails, je l'ai fait récemment entre 2012 et 2014 : je n'ai rien produit et n'ai fait que des réunions, car je suis sûr que l'expertise n'est pas indispensable pour être leader. Mais je me suis un peu grillé avec la hiérarchie. De plus, je pensais être bon au moins avec mon équipe, mais finalement, pas tant que ça. En fait, je sais que je suis incapable de m'occuper de l'aspect relationnel dans les équipes, d'organiser des événements conviviaux. Pourtant, je faisais de l'engagement sans le savoir : j'ai réussi à leur donner l'impression qu'ils s'occupaient de leur propre maison, en les impliquant dans l'analyse de notre propre fonctionnement ; j'y ai consacré beaucoup de temps, de l'énergie... Mais j'ai fait l'erreur de ne pas les soutenir en clientèle : je ne les ai pas assez protégés. Puis, j'ai estimé que ce n'était pas toujours à moi d'apporter les bonnes idées, afin de mieux valoriser les équipes. J'ai essayé de les rendre autonomes le plus possible, par exemple en les laissant organiser les moments de convivialité, mais je n'y allais pas toujours, ne me rendant pas compte de l'impact terrible en termes de message. J'avais réussi à partager mes convictions sur des éléments d'expertise, à atteindre les objectifs, mais je n'ai pas réussi à en faire un groupe engagé, aligné. J'ai pourtant réussi à le faire dans des moments de crise : par exemple à faire rester toute la nuit une collaboratrice, qui finalement était fière de l'avoir fait. Mais j'aurais voulu un engagement plus continu.

J'avais fait des propositions à ma hiérarchie sur des sujets transversaux ; mais mes supérieurs m'ont fait comprendre que je devais plutôt être incontournable sur les sujets de mes équipes. Je sais que j'ai à m'améliorer au niveau « politique ». Justement, dans mon nouveau job, je vais devoir faire adhérer les gens à mon sujet : je sais que j'ai l'expertise nécessaire et ça va me permettre d'être reconnu à l'extérieur. Ayant peur du risque, j'ai pris le job, même s'il n'est pas idéal ; j'aurais pu d'ailleurs continuer à faire du management. Mais dans un projet comme celui-là, il faut aussi engager ses parties prenantes ; seulement, c'est moins prégnant qu'en étant manager. Comme c'était cet aspect engagement dans lequel je n'étais pas bon, c'est mieux de l'expérimenter dans une autre configuration. Cette question de l'engagement m'intéresse ; a posteriori, j'ai envie de faire des propositions.

Finalement, le fait de parler de mon parcours, ça me rappelle que j'ai envie d'être quelqu'un qui est moyen, mais sur un maximum de sujets ; le fait de le redire ça me donne de la force et de la légitimité pour avancer ».

Annexe 17 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Pierre Usclé

« Je m'appelle Pierre Usclé ; j'ai 51 ans, je suis marié et nous avons trois enfants. Je suis rentré par la petite porte dans la banque Alpha, dans le sens où je n'ai pas le bac : je suis rentré à l'âge de 19 ans, suite à un accident de la vie, un accident de la route qui m'a bloqué pendant presque un an à l'hôpital, ce qui fait que j'ai raté mon bac. Heureusement, par le biais d'un établissement privé, j'ai pu avoir une équivalence et me former pour devenir comptable. J'ai d'abord fait de l'administratif, en trainant les pieds, car je suis vendeur dans l'âme. Mon épouse s'est également formée en cours de vie, pour devenir enseignante : on a beaucoup bossé !

Je suis issu d'une famille d'entrepreneurs : mes parents ont réussi et pris leur retraite à 50 ans, pour s'installer sur la Côte d'Azur... J'ai toujours vu mes parents bosser ; donc la valeur du travail a toujours été primordiale, avec la fierté du travail bien fait. Être fier de ce qu'on produit, c'est fondamental. En parallèle, j'ai eu mon BAFA et animé pas mal de colonies de vacances. Mais mon accident a des séquelles qui font que mon cœur peut s'arrêter d'un moment à l'autre : donc il faut vivre le moment présent, savoir vivre les choses intensément en te disant que peut-être demain, tu ne vivras plus. Je suis croyant et j'essaie d'avoir une bonne écoute, de respecter les gens, d'être bienveillant, mais pas trop ! Tout ça m'a fait mûrir, car je ne me sentais pas au départ très bon et utile, je n'étais pas très, je dirais, engagé. C'est pourquoi j'ai bossé pour évoluer.

Je suis rentré dans la banque Alpha en 1982, à 19 ans. Je me suis dit que si au bout de 10 ans je ne pouvais être cadre, je changerais de métier : j'ai passé le cursus cadre en interne, et me suis retrouvé en 1992 animateur d'une des plus grosses agences de France ! Je manageais 30 personnes. J'étais très sensible à la reconnaissance, bien sûr, de ma direction mais aussi de mes équipes. Mais bien que j'étais le plus jeune de l'agence, j'ai appris à ne pas être trop dans l'affectif, et à rester juste et objectif.

Je me suis énormément investi, c'est un sacrifice... Après, il faut savoir le gérer, notamment au niveau familial, car je travaillais souvent le samedi matin. Je devais accompagner chacun dans ses difficultés, par du compagnonnage. Pour moi, un manager a réussi lorsqu'il a sa propre équipe, qui est façonnée un peu à sa stratégie, un petit peu à son image, aussi. C'est comme ça que j'ai des collaborateurs qui n'ont pas peur de se mettre en échec, de prendre des risques, qu'il y a une confiance mutuelle, qu'il y a une envie aussi et un engagement. Je poussais ceux qui avaient un potentiel, un engagement ; mais quand certains n'en pouvaient plus, c'est qu'ils étaient au-delà de leurs compétences.

Comme ça a bien marché, on m'a proposé un nouveau poste en 1996 comme responsable de secteur, d'abord pour les particuliers, puis ensuite également pour les professionnels. J'avais une cinquantaine de personnes sur neuf agences. Je faisais beaucoup de route, m'investissais beaucoup ; mais c'est ma femme qui a toujours été ma conscience pour ne pas dépasser les limites. J'ai aussi appris qu'on ne pouvait pas se faire aimer de tout le monde ; mais je faisais confiance aux équipes, en leur donnant de l'autonomie, tout en restant hyper disponible.

On me donnait des axes stratégiques, mais j'avais énormément de marges de manœuvre. Aujourd'hui, c'est beaucoup moins le cas : tout le monde doit être aligné sur le central ! Je pense que c'est une erreur, car si on te demande de reproduire un schéma, tu es moins engagé. A l'époque, j'ai mis en place une organisation tournante des équipes ; ça marchait bien et ils aimaient ça.

De 2001 à 2005, je suis passé Responsable Clientèle des Professionnels sur une zone frontalière : c'était déjà pour moi une consécration. J'ai créé un produit dans la devise du pays voisin, qui est toujours utilisé : c'est un peu « mon bébé »... Je suis allé le vendre au siège, à la direction régionale ; j'ai pris un risque car on ne m'avait rien demandé ! Je faisais ça en plus du boulot, qui m'attendait au retour... Mais j'y croyais car c'était un moyen de se démarquer de la concurrence. J'ai demandé à ce qu'on me fasse confiance, j'ai apporté les garanties, et ça a marché.

Avec mes équipes, en termes de leadership, c'était super : je leur démontrais la pertinence du produit, mais leur faisait comprendre que la réussite passerait par leur engagement. Ils étaient hyper contents de participer : c'était un produit maison on partageait cette fierté ensemble. Ça aurait été différent s'il avait été pondu par Paris... Mais quand on y a participé, je peux te dire que là ... on a envie que ça crache....

En 2005-2008, j'ai pris un poste similaire dans un Territoire Outre-Mer, avec 150 personnes d'une autre culture à manager. A cause du statut du chef, je devais être exemplaire, pour ne pas faire l'erreur de mon prédécesseur qui a perdu sa crédibilité, pendant une soirée arrosée. Là aussi j'ai créé des idées produits, comme la « garantie accidents de la vie » parce que, là-bas, tu as vraiment une grande part de liberté. C'est important que tu marques, par ton passage... je ne sais pas... en laissant ta marque. Elargir son champ d'action, je pense qu'on demande aussi cela à un leader.

Puis, arrivée dans le Nord en 2008, comme Directeur Commercial Particuliers Professionnels, avec 200 personnes à gérer. En binôme avec le directeur de la DEC (Direction d'Exploitation Commerciale), j'ai restructuré cette direction, qui perdait un peu son identité parce qu'il n'y avait pas d'engagement, pas d'intérêt... Pour moi, c'est un leader exemplaire, qui est très exigeant et en même temps très humain, proche, disponible.

Enfin, arrivée en 2012 comme directeur de la DEC, qui contient 400 personnes ; j'en étais très heureux et très fier. J'ai pris avec une première équipe où j'ai essayé de redynamiser un peu, en reproduisant ce que j'avais vu de la part de ce dirigeant qui m'a marqué et par mon expérience. En parallèle, je suis ambassadeur, ce qui me demande de l'engagement : je communique des messages stratégiques du groupe, mais à ma manière, en faisant de la pédagogie.

J'essaie d'apprendre à gérer des partenaires sociaux qui sont très présents et très mobilisés. En effet, comme j'essaie de dynamiser les ventes qui sont en baisse, et parce que ça ronronne sur certains points de vente, les syndicats sont sur mon dos. J'ai été obligé de licencier quelqu'un d'incompétent, ce qui me fait passer pour un méchant. J'ai pourtant essayé de remettre d'autres collaborateurs en difficultés sur pied. J'ai aussi essayé, un peu contre l'avis de mon N+1, de promouvoir un de mes directeurs commerciaux pour une mobilité, mais il a refusé l'offre, et s'en est pris à moi : je dois faire un deuil...

J'ai tout le temps mon délégué sur le dos : on m'impose beaucoup de normes. Personne ne veut prendre de risques et on perd tous en autonomie. D'un côté, on veut que tout le monde ait un esprit d'entrepreneur, de l'autre, on doit tous être alignés sans donner la liberté d'entreprendre... Alors tout le monde se dit : soyons alignés, comme ça on ne va pas prendre de risques ! C'est plus rassurant. Quid du leadership ? Pour finir, sur ma DEC, les résultats commerciaux ne sont pas au rendez-vous ; mais je veux quand même me battre pour y arriver... ».

Annexe 18 : Restitution phénoménologique du récit biographique de David Renan

« Je suis David Renan, je suis né en 1972 ; je suis marié et j'ai deux enfants, deux filles de dix ans et de trois ans. Actuellement, je suis responsable d'un service informatique, qui travaille sur des modèles mathématiques dans le domaine du risque : c'est un domaine stratégique ; quand j'y suis arrivé en 2009, j'avais quinze personnes, aujourd'hui je manage en direct vingt-deux personnes. J'ai une formation initiale universitaire, un bac + 5 en mathématiques appliqués aux produits dérivés, donc en finance. Je ne connaissais rien à la finance mais j'adorais les probabilités, les énigmes mathématiques, etc. Je suis arrivé dans le monde bancaire par hasard.

Côté famille, nous étions cinq frères : un univers très masculin, où il fallait se battre pour avoir sa place ! Mon père, lui, avait beau être ingénieur, il n'a jamais changé de boîte ; ça a du sens pour moi... Nous avons une grande famille, avec plein de cousins. Mes parents ont vécu au Maroc pendant leur première année de mariage et se sont fait beaucoup d'amis. Leurs enfants sont venus faire leurs études en France ; j'ai partagé ma chambre pendant deux ans avec l'un d'entre eux, qui est devenu le pédiatre de mes enfants ! Même si je n'ai pas gardé la foi catholique que l'on m'a enseigné, j'ai gardé des valeurs de partage, de respect...

En dehors des études, je me suis passionné pour beaucoup de choses, comme les jeux de rôles. Bien que mineur, j'ai créé une association de jeux de rôles dont j'ai été le président pendant longtemps. Puis j'ai créé un club de voitures 2 CV (Citroën). A part ces engagements, je ne m'étais pas vraiment posé la question du leadership : j'ai découvert cette notion à travers les formations du groupe. Je ne pense pas être quelqu'un de très visionnaire, je n'emmène pas forcément les gens dans une direction innovante. Par contre, quand je sais où je veux aller, je peux les mener.

J'ai intégré une première banque en 1997 dans une équipe de modélisation des risques, dans laquelle j'ai pas mal évolué car il y avait des changements. En 2000, j'ai intégré une filiale et j'ai commencé à faire du suivi de risques auprès des traders ; les équipes bougeaient constamment, c'était difficile à suivre, mais je suis resté dans le mouvement. C'était un travail solitaire, et je me suis dit plusieurs fois que j'allais partir pour créer ma propre entreprise.

J'avais besoin de changer d'air ; d'autant plus que nous avons perdu notre premier enfant en 2003, et que jusqu'en 2006 nous n'arrivions pas à en avoir d'autre. Cette épreuve, qui m'a fait perdre la foi, m'a fait comprendre ce qui est important pour moi : la famille, le bien-être, en mettant le boulot à sa juste place. Cela m'a donné des limites.

Puis, en 2007, on m'a proposé une expatriation à Hong Kong : j'ai exigé de pouvoir être responsable d'une équipe. On m'en a fait la promesse. Mais finalement, je manageais trois seniors qui changeaient tout le temps. Suite à mes protestations, ils m'ont dit « c'est ça ou tu te casses ! ». Je suis parti du côté du « front office », toujours à Hong Kong. C'était un métier très solitaire et très technique. Puis, la crise a commencé et j'ai accepté... Je suis rentré en France où j'ai suivi un Master me permettant de devenir expert en fiscalité ; c'est là que la Banque Alpha m'a appelé en 2009.

Pour mon premier poste, j'avais la charge de quinze personnes en tant qu'adjoint au responsable d'un service élaborant des modèles de crédit. Je n'y connaissais rien, ni au métier, ni en management ; mais ils m'ont fait confiance. Au bout de neuf mois je suis devenu responsable ; je voulais manager car j'aime le contact, ce qui fait que, plutôt que de ne m'intéresser qu'à la dimension technique, j'aime mieux animer une équipe.

Au début, j'ai dit clairement que je n'avais pas le savoir, et que j'avais besoin qu'on m'explique, que les autres me donnent leur point de vue. Je voulais essayer de comprendre chaque personne pour ensuite essayer d'apporter... ma touche. Ce n'était pas évident d'être dans cette position, mais je voyais qu'ils prenaient plaisir à me donner des informations ; j'en donnais aussi de mon côté, pas forcément en lien avec l'activité, mais en tout cas issues de mon expérience : il y avait un vrai partage ! Je les mettais en

valeur, et leur donnais la possibilité de donner le meilleur d'eux-mêmes ; alors que dans ma carrière, j'ai croisé beaucoup de mauvais managers qui s'appropriaient toute la valeur ajoutée...

J'essaye de m'assurer tous les matins en faisant le tour des bureaux que chacun va bien, y compris sur la sphère perso. C'est ce que j'ai gardé de mon éducation : le respect de l'autre, le côté humain. Les gens doivent être équilibrés sur les plans « perso » et « pro » pour être efficaces, être contents de venir pour se donner, pour réfléchir.

Quand je recrute quelqu'un j'essaie de montrer ce qu'il va pouvoir apporter et ce qu'on va lui apporter, dans une dynamique de partage. Je porte les équipes, je les accompagne, je les mets en avant, je les pousse aussi pour qu'ils fassent ce qui est bon pour leur carrière. Je les aide à se développer, je les accompagne dans leur mobilité, je les aide à se placer : c'est bon pour eux, pour le groupe, mais aussi pour mon équipe car ça se sait. Je ne diminue pas leur bonus s'ils m'annoncent leur désir de mobilité. Mais s'ils se sont donnés avant, je vais les aider plus. Ce travail d'accompagnement me prend beaucoup de temps ; ça ne m'a pas été demandé par la hiérarchie, mais je trouve que c'est normal de le faire. Je veux pouvoir me regarder dans la glace : je partage, j'aide, ça me paraît naturel. Je ne suis pas altruiste au point de tout donner à tout le monde, non ce n'est pas ça... Si on me fait une crasse, je bloque. Mais je suis prêt à donner de ma personne pour le cercle que j'apprécie.

Pour moi, tu deviens leader quand tu as montré tes valeurs et que les gens de ton équipe les partagent ; alors ils sont prêts à te suivre. Ils sont prêts à se donner aussi. Ce que j'attends, c'est que les gens puissent se donner quand il y a à se donner et moi, je leur lâche du mou quand ils en ont besoin. Je suis là pour les accompagner, leur consacrer du temps, répondre à leurs interrogations, les soutenir : c'est mon rôle. Ça me fait plaisir d'accompagner les gens. Quand j'aide quelqu'un... je ne sais pas mais... pour moi la relation, ça me fait plaisir !

Il m'est même arrivé de prendre des risques pour défendre certains collaborateurs que j'estimais mal payés. Une fois, on m'a proposé : « si tu veux avoir un peu de bonus, tu n'as qu'à garder pour toi une partie de l'enveloppe qu'on t'a donnée pour tes collaborateurs ! » J'ai bien sûr distribué toute l'enveloppe et je ne me suis rien gardé ! Ça m'a écœuré...

Je ne me considère pas comme quelqu'un de visionnaire ou de créatif. C'est par la discussion avec mes supérieurs et mes équipes que nous arrivons collectivement à donner une direction. Ce que j'essaie d'apporter, outre une manière de travailler dans la rigueur, c'est un changement de mentalité : que nous ne subissons pas les aléas, mais que nous soyons toujours force de proposition, pour donner à la hiérarchie les moyens de juger. Ce qui va rester de moi, après mon départ, c'est surtout l'ambiance de travail : nous fêtons tous les anniversaires, cultivons les moments informels ; et pourtant ils bossent ! Il suffit de voir le turnover : contrairement à d'autres services, il n'y en a pas chez moi.

Je pense que mon style de leadership est reconnu par la hiérarchie. Contrairement au passé, maintenant on sait quand nous sommes identifiés comme « talent ».

Mes épreuves personnelles m'ont fait réaliser ce qui est le plus important pour moi : ce n'est pas la recherche du pouvoir ou de l'argent ; d'ailleurs j'ai suffisamment d'argent pour tenir dix ans. Je suis là pour être bien, pour être heureux. Je retiens de cet entretien qu'il y a un fil conducteur dans ma vie, à travers tous ces événements. Pour finir, je suis en train de préparer une mobilité pour une filiale, pour un poste à responsabilité ».

Annexe 19 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Jean Portaret

« Je suis expert-comptable de formation. Je pilote un service de comptabilité pour l'Entreprise Bêta. J'ai 43 ans, je suis marié et j'ai 2 enfants. J'ai choisi ce métier, car, d'après ce qu'on m'en disait, j'avais l'impression qu'il consistait à être le « médecin des entreprises », Après ma formation, j'ai intégré un cabinet d'experts-comptables en 1995, dans lequel j'ai été mis à disposition de grands groupes. J'ai touché du doigt le management, même si je n'avais qu'une autorité fonctionnelle.

Je suis issu d'une famille de migrants italiens : mon arrière-grand père a monté une entreprise du bâtiment. J'ai eu la chance de le connaître, ainsi que mon grand-père qui a repris la boîte et ils disaient : « Tu verras, à un moment donné ce qui est satisfaisant, c'est de voir la réussite des autres ». Et plus j'avance, plus je me dis que l'intérêt du leadership, c'est de transmettre. Si la technique est un pré requis pour être légitime, les relations humaines sont tout au moins aussi essentielles pour embarquer les collaborateurs. Je suis dans cette logique du clan à l'italienne, où l'expansion se fait collectivement.

J'ai commencé une mission pour l'entreprise Bêta, dans une filiale, qui avait besoin de remplacer le responsable comptable, en attendant de lui trouver un successeur : je me suis occupé de la clôture des comptes de septembre 2001 à mars 2002. Ce responsable était là depuis trop longtemps, puisque les équipes étaient désengagées, n'évoluaient plus. Ils étaient une quinzaine.

Je suis arrivé en expliquant que je n'étais pas là pour prendre la place du responsable, qui serait choisi par l'entreprise, mais pour garantir la réussite collective. J'ai commencé par les interviewer un par un, pour comprendre leurs attentes, pour voir comment ils bossaient. Je leur ai demandé leur avis sur les méthodes de travail, sur ce qu'on pourrait améliorer : ça les a surpris. J'ai constaté qu'il y avait trois types de groupes : le premier était preneur de changements, le deuxième ne se posait pas de questions, et le troisième ne voulait surtout pas bouger.

Le premier groupe, à qui j'ai donné de la conviction et de la méthode, et que j'ai encouragé à être force de proposition, s'est vite engagé, voyant que je les soutenais. Puis, pour le deuxième groupe, je me suis aperçu que l'on pouvait développer des interfaces pour gagner en productivité et faire en six heures ce qu'ils faisaient en sept. Mais certains ont eu peur, pensant que si on mettait ça en place, j'allais leur demander de faire des choses en plus sur cette dernière heure. Je n'ai rien ajouté, ce qui les a désarçonnés.

Puis, la clôture a été un succès, et finalement l'entreprise a proposé de me donner le poste... Ils ont plutôt bien accueilli la nouvelle, vu que j'étais déjà engagé à leurs côtés : nous avons construit ensemble quelque chose. Ceux qui étaient en retrait ont vu que je ne leur demandais rien mais que j'avais amélioré leur quotidien ; j'ai gagné leur confiance. Pour le troisième groupe, on est resté sur un statu quo.

Le premier groupe, voyant le succès de ce que nous avons mis en place ensemble, a fait boule-de-neige sur les autres : les lignes ont bougé, beaucoup se sont dit que cette dynamique était porteuse. Et ceux qui avaient gagné en productivité ont naturellement pensé que c'était bien qu'ils prennent de nouveaux dossiers : ils ont spontanément décidé de s'occuper d'autres entreprises supplémentaires. L'engagement a été tel que j'ai proposé d'avancer l'augmentation,

qui est prévue chez nous tous les trois ans, dès les deux ans.

Mais je suis resté sur le cycle de trois ans quant à l'augmentation pour les quelques-uns réfractaires. Notamment, l'un d'entre eux, qui avait un temps détaché pour le comité d'entreprise, voulait augmenter ce temps et en plus anticiper son augmentation ! J'étais regardé par les autres, et j'ai tenu ferme face à tous les syndicats qui me mettaient la pression : les collaborateurs n'auraient pas compris que la promotion interne se fasse par ceux qui bossent le moins.

Encore aujourd'hui, huit ans après, on continue de manger ensemble tous les trimestres. Nous sommes dans une « bienveillance professionnelle » : ça a dépassé le cadre professionnel puisque on a quitté la filiale. En effet, je les ai aidés à évoluer dans le groupe, du coup on se suit. De mon côté, ça me permet de suivre leur évolution, éventuellement d'entretenir un vivier.

Puis, en 2006, je suis arrivé à la consolidation. C'était très clair avec mon patron de l'époque que j'avais à apprendre le métier ; mais il a mis en place les conditions pour que cela se fasse. J'ai été clair aussi avec l'équipe : je leur ai demandé de m'expliquer comment ils travaillaient, ils en étaient ravis ; et je bossais énormément à côté pour me mettre à niveau.

Enfin, j'ai eu une belle opportunité en 2009 puisque mes compétences et mon expérience correspondait à un besoin du Service Comptable, à qui j'ai proposé mes services. Aujourd'hui je gère une équipe de quinze personnes. Mais c'est très compliqué de manager ses collaborateurs, du fait qu'il y a une logique métier de gestion des ressources humaines, qui n'est pas toujours efficace. De fait, on n'a pas les mains libres pour recruter ou faire évoluer quelqu'un comme on le souhaite, c'est frustrant en termes de management.

Mais ça doit quand même bien se passer, mon leadership semble correspondre, puisqu'on m'a proposé de suivre le cursus interne pour devenir cadre dirigeant. Je retiens de certains dirigeants qui m'ont inspiré leur capacité à montrer les fêlures de leur armure : il faut rester soi-même. Il vaut mieux mourir avec ses idées, en ayant fait qu'elles soient partagées, plutôt que de ne pas avoir d'idées et de se laisser emporter par la vague... ».

Annexe 20 : Restitution phénoménologique du récit biographique de Cécile Louzet

« Je suis Cécile Louzet, je suis responsable d'un pôle RH pour une région, représentant 1200 salariés. J'ai trente-sept ans, je suis mariée, j'ai deux enfants. J'ai suivi une maîtrise de biologie, puis ne sachant pas trop quoi faire, on m'a conseillé de suivre une formation généraliste dans une école de commerce. Après un stage chez l'Entreprise Bêta, j'ai postulé, et j'ai réussi les entretiens.

J'ai commencé en 2000 comme adjointe au responsable d'un département du Sud ; il était très sympathique, mais il m'a plutôt appris ce qu'il ne fallait pas faire en tant que manager : il ne savait pas décider. Il m'a demandé de m'occuper du contrôle interne et des fraudes. Je me suis retrouvée en responsabilité adjointe de 80 personnes, à 23 ans !

Ce qui m'a aidée à plonger dans le grand bain, c'est le fait d'avoir toujours été soutenue par mes parents : notre famille est très unie, et nous avons pas mal d'engagements sportifs ; je voyais mon père toujours tenir ses engagements jusqu'au bout. Nous allions à l'école, même avec de la fièvre parce qu'ils travaillaient tous les deux. Un autre acquis de l'éducation, c'est la première règle que j'ai appliquée : ne pas faire ce que je ne voudrais pas qu'on me fasse. Je ne connaissais rien au métier, mais manipulant bien les chiffres, j'ai gagné ma crédibilité.

Au bout d'un an, on m'a confié le management direct d'une équipe de 80 personnes, des commerciaux et conseillers clientèle, avec les entretiens annuels à faire, les grèves à gérer, sans qu'on me donne la moindre formation ! Pourtant, je me rappelle que mon supérieur, lors de l'entretien annuel m'a donné une super note en "charisme et leadership", mais il n'a pas su m'expliquer ce que ça voulait dire...

J'ai acquis ma légitimité en étant hyper présente, contrairement à mon prédécesseur. Je descendais m'occuper des clients agressifs ou insultants, sans jamais mettre mes collaborateurs en porte-à-faux ; tous les matins, je venais à l'encontre des problèmes des uns et des autres, des fois pendant une heure trente. Mon chef de service m'avait marquée à mon pot de départ en me disant "Oh, là, là, j'ai rarement vu autant de monde. Qu'est-ce que ça sera quand tu partiras en retraite !"

En 2003, j'ai pris la responsabilité d'un ensemble d'agences. Pendant ce temps, je me suis arrêtée le minimum légal pour la naissance de mes deux enfants. Quand je suis partie, le délégué syndical, pas spécialement sympa avec les managers, m'avait dit : "Je vais quand même vous regretter parce que vous étiez assez dure mais toujours juste." Mon chef disait que j'étais "la main de fer dans un gant de velours".

En 2006, j'ai été appelée à mettre en place la transition d'un ensemble d'agences sur un seul site pour en faire un centre d'appels, et surtout un changement de culture consistant à dire : " je ne suis pas que conseiller, je suis aussi vendeur". Je savais que prochainement il y aurait une forte diminution d'effectif sur ce site, puisqu'on est passés de 80 personnes à une vingtaine. Mon manager, qui n'était centré que sur les résultats, me conseillait de ne rien dire. Mais, en termes de valeurs, ça me gênait, alors je leur ai fait passer le message de commencer à réfléchir à une mobilité.

Pendant les quatre ans, nous avons eu, malgré tout, les meilleurs résultats de toute la région, ce qui a fait que moi, on m'a laissé faire selon ma méthode... Un de mes anciens chef de service m'avait marquée en disant : "Tu sais les gens, qu'ils soient bons, mauvais ou autres, en général, ils tous viennent en ayant quand même envie de bien faire leur boulot." Je me suis basée sur ce principe pour les motiver par le fait qu'on reconnaisse leurs compétences. L'enjeu c'est de trouver le bon dosage pour arriver à les entraîner, sans s'épuiser non plus.

Mes supérieurs nous poussaient pour atteindre des objectifs commerciaux... sauf qu'ils avaient oublié tous les objectifs de recouvrements, de relance clients, etc. Et je pense que ça, moi, d'avoir quand même maintenu alors qu'on ne m'y attendait pas dessus, mes agents ont compris que je n'étais pas qu'une "bénévolette" vis-à-vis du chef. Une autre cheffe me disait : "Arrête d'être maman poule avec tes équipes." ça ne m'empêchait pas de porter la parole de l'entreprise dans les équipes, mais il y avait aussi pas mal de fois où je

les défendais.

J'étais en fait sur un site où il y avait le plus fort taux de grévistes de France, quand je suis arrivée... et j'ai fini, d'ailleurs, pour la petite histoire, avec le plus faible de la région ! Je me souviens que lors d'une grève difficile, le directeur régional n'étant pas disponible, il m'a demandé d'aller leur parler : je me suis retrouvée seule, à 30 ans, devant une centaine de techniciens, surexcités et pas très polis ! Je suis restée très calme et factuelle. On m'a remonté que certains avaient dit : " C'est pas cool de la faire venir dans ce contexte-là. Elle a trop assuré !" Et finalement de m'en être tirée, je pense qu'il y a un côté "respect" qui fait que voilà...

Une de mes managers m'a proposé une bonne idée ; cela m'exposait mais c'est toujours gagnant : j'ai intégré dans nos réunions mensuelles deux conseillers clientèle de chaque équipe, qui remontaient des bonnes idées qu'on essayait de mettre en œuvre, ou des sujets quelque fois prosaïques... Mais ils se sont tous sentis de la partie. Je trouvais normal de les valoriser, car ça concourt à ce qu'ils soient plus engagés dans leur travail... c'est vrai que j'avais été choquée par une ancienne cheffe qui s'attribuait les bonnes idées des autres.

Ce qui a bien marché aussi c'est la convivialité : régulièrement, pour fêter les bons résultats, je payais un buffet. Mais chacun amenait des spécialités de leur région. Cela m'obligeait à modifier la planification du centre d'appel, en négociant avec le central ; je leur disais "à charge de revanche !".

J'essayais d'être toujours disponible : je ne dis jamais non à une demande. Et donc ce côté-là, cet engagement, le souci d'exemplarité, ne jamais demander à quelqu'un de s'engager lui-même si moi je ne le fais pas. Enfin... jamais..., en tout cas, c'est un de mes grands principes.

Après, c'est vrai que je travaille beaucoup, peut-être un peu trop : le week-end, le soir : je sens qu'il faut que je progresse là-dessus. Mon mari m'aide beaucoup, et il y a les garderies de la mairie qui ouvrent entre 7 h et 7h30. Pendant des années, je ne pouvais plus faire de sport, faute de temps. Ce qui me ressource, c'est la famille et le boulot.

Puis, en 2010, on me propose ce poste aux RH : j'étais surprise, car j'avais dit au DRH groupe que je trouvais que les services RH sont plus une contrainte qu'un appui. Apparemment, c'est pour changer ça qu'il m'a prise... J'ai piloté pour l'ensemble du national, un groupe de travail sur le recrutement. C'est vrai que, même si la reconnaissance financière est moindre à ces postes, je me sens reconnue quand je vois que l'entreprise prend en considération tous mes conseils, mes idées pour faire évoluer ce métier.

Lors d'un assessment pour "cadres remarquables", j'ai été surprise du résultat car je ne m'étais pas mise en avant. Mais l'évaluateur m'a dit que j'avais pris le "lead" car j'étais intervenue à chaque fois pour faire avancer le débat et c'est moi qui avais clos l'affaire. Il m'avait dit : "ça aussi c'est du leadership."

Mais j'ai eu plusieurs échecs, avec des collaborateurs qui ne se sont pas engagés ; par exemple cette dame, qui est partie récemment à la retraite : elle était réfractaire à tout outil informatique. J'ai essayé, essayé, essayé, mais rien à faire ; de fait, c'est l'équipe qui devait pallier à tous ses manquements. Mais ils étaient d'accord parce qu'ils avaient vu tout ce que j'avais essayé. J'ai eu du mal à lâcher, c'est mon boss qui m'a dit d'arrêter, alors que je m'étais fait un torticolis.

Sinon, j'ai pas mal d'anciens collaborateurs qui m'appellent pour des conseils de management, ou pour leurs choix de carrière. S'ils viennent en ville, ils passent souvent voir si je suis à la DRH. Et là, pour le coup, je pense que c'est sincère, c'est pas : "J'entretiens un réseau, j'ai envie de dire bonjour." Parce que c'est vraiment des gens qui m'ont fait part de ces situations, même perso... Je ne réfléchis pas en les aidant, mais en fait ça me conforte dans mon style de leadership. Parce que j'ai pas envie de faire comme les autres membres du Codir : même si je reconnais leur capacité d'entraînement, leur manque d'authenticité n'est pas trop en accord avec mes valeurs profondes ».

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	- 7 -
PROBLEMATISATION	- 9 -
L'étymologie du leadership	- 10 -
Développer son leadership, c'est développer une identité d'engagé.....	- 10 -
Avoir une identité de leader, c'est s'engager envers un projet et entraîner ses partenaires.....	- 12 -
Etre engagé c'est s'adonner à un projet.....	- 13 -
OBJECTIFS THEORIQUES, EMPIRIQUES ET PRATIQUES DE NOTRE RECHERCHE	- 15 -
PERTINENCE PRATIQUE DE LA QUESTION DE RECHERCHE.....	- 15 -
PERTINENCE SCIENTIFIQUE DE LA QUESTION DE RECHERCHE	- 15 -
OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	- 16 -
APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	- 16 -
TERRAIN D'ETUDE	- 16 -
L'ENQUETE, LES ENTRETIENS ET L'ANALYSE.....	- 17 -
PLAN DE LA THESE	- 18 -
 <u>PARTIE 1 : ANALYSE THEORIQUE DU LEADERSHIP ET DU LEADER, QUI DONNE POUR S'ENGAGER ET ENGAGER</u>	 <u>- 21 -</u>
 INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE	 - 22 -
 <u>CHAPITRE 1 LE LEADER ET LE PROCESSUS DE LEADERSHIP : ETAT DE L'ART.....</u>	 <u>- 23 -</u>
RESUME DU PREMIER CHAPITRE.....	- 23 -
INTRODUCTION AU PREMIER CHAPITRE : TROIS QUESTIONS SUR LE LEADERSHIP	- 24 -
1.1 QU'EST-CE QUE LE LEADER(SHIP) ?.....	- 25 -
1.1.1 L'IDEALTYPE DU LEADER	- 25 -
a) Les origines américaines du leadership.....	- 25 -
b) L'approche par les traits.....	- 26 -
c) L'approche par le style.....	- 27 -
d) L'approche par les compétences.....	- 27 -
e) L'approche par le rôle du leader vs. celui du manager	- 28 -
f) Les approches psychologiques.....	- 29 -
Résumé de la sous-section 1	- 30 -
1.1.2 LES THEORIES PRENANT EN COMPTE LE CONTEXTE	- 30 -
a) L'approche situationnelle	- 30 -
b) L'approche de la contingence	- 31 -
c) La théorie path—goal	- 31 -
Résumé de la sous-section 2	- 31 -
1.1.3 LE LEADER EST EN RELATION : LA THEORIE LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)	- 32 -
a) Les premières études interactionnistes : la théorie VDL.....	- 32 -
b) La consolidation de la théorie LMX	- 33 -
Résumé de la sous-section 3	- 34 -
1.1.4 LE LEADERSHIP ET SES EFFETS SUR LES SUIVEURS	- 35 -
a) Le leadership charismatique.....	- 35 -
b) Le modèle du Leadership Transformationnel	- 36 -

c) Autre approche transformationnelle : l'empowerment.....	- 37 -
d) La théorie du leader serviteur.....	- 38 -
Résumé de la sous-section 4	- 39 -
1.2 COMMENT UNE IDENTITE DE LEADER SE DEVELOPPE-T-ELLE ?.....	- 40 -
1.2.1 L'IDENTITE DE LEADER DANS LE CONTEXTE DES IDENTIFICATIONS PAR LE TRAVAIL	- 40 -
1.2.2 LE DEVELOPPEMENT DU LEADER : DIMENSION INTRA-PERSONNELLE	- 41 -
a) L'approche expérientielle	- 42 -
b) L'approche cognitive et identitaire	- 42 -
1.2.3 LE DEVELOPPEMENT DU LEADER(SHIP) : DIMENSION INTERPERSONNELLE ET COLLECTIVE.....	- 43 -
a) La relation leader-suiveur dans la construction des identités mutuelles.....	- 43 -
b) La place de l'altérité dans la construction de l'identité narrative.....	- 44 -
Résumé de la section.....	- 45 -
1.3 COMMENT LE LEADER S'ENGAGE-T-IL ?	- 46 -
1.3.1 LE PRESUPPOSE DE L'INFLUENCE	- 46 -
a) Les difficultés de la référence à l'influence	- 47 -
1.3.2 L'ACTE DU LEADER : TRANSMETTRE SES CONVICTIONS.....	- 48 -
a) Le leader est-il convaincu ?	- 48 -
b) Le leader partage-t-il ses convictions ?	- 49 -
c) Le partage des convictions implique-t-il un engagement ?	- 49 -
d) Limites et implications pour notre recherche	- 50 -
RESUME DE LA SECTION	- 51 -
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE : LES DIMENSIONS DU LEADERSHIP	- 52 -

CHAPITRE 2 L'ENGAGEMENT OU (SE) DONNER EN GAGE : ETAT DE L'ART - 53 -

RESUME DU DEUXIEME CHAPITRE.....	- 53 -
INTRODUCTION AU DEUXIEME CHAPITRE	- 54 -
DEFINITION ET ETYMOLOGIE	- 55 -
a) Engager	- 55 -
b) L'engagement.....	- 55 -
c) En gage.....	- 55 -
d) Le sens anglo-saxon.....	- 56 -
2.1 LE CONTRAT SUFFIT-IL POUR (S')ENGAGER ?.....	- 57 -
2.1.1 LA THEORIE CONTRACTUALISTE	- 57 -
a) La théorie des Coûts de Transaction : le contrat ou la promesse ?	- 58 -
b) La critique du modèle contractualiste.....	- 60 -
Résumé de la sous-section 1	- 60 -
2.1.2 COMPLETER LE CONTRAT	- 60 -
a) L'incomplétude du contrat de travail.....	- 61 -
b) La convention d'engagement et le leadership	- 62 -
RESUME DE LA SECTION 1	- 63 -
c) Le leader s'engage pour compléter le contrat, pour lui-même et pour autrui	- 63 -
2.2 ETAT DE LA RECHERCHE SUR L'ENGAGEMENT EN SCIENCES DE GESTION	- 64 -
2.2.1 LES THEORIES PSYCHOSOCIOLOGIQUES.....	- 64 -
a) Les premières études en sciences de gestion	- 65 -
b) L'engagement au travail.....	- 65 -
c) L'approche attitudinale.....	- 65 -
2.2.2 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	- 66 -
a) Le modèle d'Allen et Meyer	- 66 -
b) Les antécédents de l'engagement organisationnel.....	- 66 -
c) Les comportements discrétionnaires et la performance hors rôle	- 68 -

Résumé de la sous-section 2	- 68 -
2.2.3 UNE REMISE EN CAUSE DES THEORIES DOMINANTES	- 68 -
a) La critique des théories à plusieurs composantes.....	- 68 -
b) L'engagement comme dévouement et la responsabilité envers une cible	- 69 -
c) L'engagement pour une cible et l'engagement en actes	- 70 -
d) La référence au don pour construire l'engagement	- 71 -
RESUME DE LA SECTION 2	- 71 -
2.3 ENGAGEMENT, DON ET IDENTITE	- 72 -
2.3.1 LA LOGIQUE DU DON DANS LA CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT.....	- 72 -
a) Don et engagement chez Mauss	- 72 -
b) S'engager n'est rien d'autre que donner	- 73 -
2.3.2 LE DON DANS LE CADRE DE LA RELATION D'EMPLOI.....	- 74 -
a) La gestion peut-elle voir le don ?	- 74 -
b) L'articulation du don avec les autres paradigmes.....	- 75 -
c) Les différentes approches.....	- 76 -
2.3.3 DON ET IDENTITE.....	- 78 -
a) Don de soi en gage de soi.....	- 79 -
b) La réception et l'appropriation du don	- 79 -
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE.....	- 80 -
L'engagement revisité par le don	- 80 -

CHAPITRE 3 DU LEADERSHIP AU DON : PROPOSITIONS THEORIQUES..... - 81 -

RESUME DU TROISIEME CHAPITRE	- 81 -
INTRODUCTION AU TROISIEME CHAPITRE	- 82 -
3.1 APPRENTISSAGE DU DON PAR LE LEADER	- 84 -
3.1.1 LES EVENEMENTS MARQUANT LA CONSTRUCTION DU LEADER	- 84 -
3.1.2 L'APPRENTISSAGE DU DON PAR L'OBSERVATION D'AUTRE LEADERS	- 85 -
RESUME ET PROPOSITION 1.....	- 85 -
3.2 LES CONDITIONS PROPICES A L'ENGAGEMENT EN TANT QUE LEADER	- 86 -
a) Les pratiques de gestion et de GRH.....	- 86 -
b) Les conditions de réceptivité.....	- 86 -
RESUME ET PROPOSITION 2.....	- 87 -
3.3 LE LEADER SE DONNE A LA FOIS POUR L'ORGANISATION ET SA COMMUNAUTE	- 88 -
3.3.1 LE LEADER DONNE SA VISION DE L'ORGANISATION.....	- 88 -
a) Le chef chez Marcel Mauss.....	- 88 -
b) Les leaders qui donnent pour partager leur vision	- 90 -
RESUME ET PROPOSITION 3A.....	- 91 -
3.3.2 LE DON DE SERVICE OU DE SOUTIEN	- 92 -
a) L'engagement du leader envers ses membres.....	- 92 -
RESUME ET PROPOSITION 3B.....	- 92 -
3.4 ACTES DISCRETIONNAIRES DU LEADER ET DONS RISQUES.....	- 93 -
3.4.1 LES COMPORTEMENTS DISCRETIONNAIRES DU LEADER	- 93 -
3.4.2 LE RISQUE PRIS PAR LE LEADER.....	- 93 -
a) Le risque du don de sa propre expertise	- 94 -
b) La logique du sacrifice	- 94 -
RESUME ET PROPOSITION 4.....	- 95 -
3.5 LE LEADER GENERE-T-IL UNE DYNAMIQUE DE RECONNAISSANCE MUTUELLE ?	- 96 -
3.5.1 LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DU DON.....	- 96 -
a) L'articulation don/réciprocité/reconnaissance	- 96 -
b) Les sphères de la reconnaissance.....	- 96 -

3.5.2	LE DON COMME VECTEUR DE RECONNAISSANCE DES IDENTITES MUTUELLES.....	- 97 -
	RESUME ET PROPOSITION 5.....	- 98 -
3.6	LE LEADER GENERE-T-IL UNE DYNAMIQUE DE RECIPROCITE ?.....	- 99 -
3.6.1	LA RECIPROCITE DONNE FORME AUX RELATIONS DE DON.....	- 99 -
a)	L'articulation de la réciprocité avec la reconnaissance.....	- 99 -
b)	Quelle forme de réciprocité le leader est-il susceptible d'espérer ?.....	- 99 -
3.6.2	LE ROLE DU LEADER DANS L'ENGAGEMENT RECIPROQUE.....	- 100 -
a)	Les tensions vécues par le leader liées à la norme de réciprocité.....	- 100 -
b)	Le leader altruiste donne, même en l'absence de sentiment réciproque.....	- 101 -
c)	L'impact du leadership sur l'engagement des collaborateurs.....	- 101 -
d)	L'engagement réciproque envers le supérieur.....	- 101 -
	RESUME ET PROPOSITION 6.....	- 102 -
3.7	SYNTHESE DES PROPOSITIONS THEORIQUES.....	- 103 -
	PROPOSITION 7.....	- 103 -
	TABEAU SYNTHETIQUE DES PROPOSITIONS.....	- 104 -

CHAPITRE 4 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... - 106 -

	RESUME DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	- 106 -
	INTRODUCTION AU QUATRIEME CHAPITRE.....	- 107 -
4.1	L'ANGLE D'OBSERVATION DU DON.....	- 108 -
4.1.1	CE QUI CIRCULE, LE RESULTAT OU L'INTENTION.....	- 108 -
4.1.2	CAPTURER LE DON... AU RISQUE QU'IL NOUS ECHAPPE.....	- 109 -
4.1.3	LE POINT DE VUE DU DONATAIRE OU DU DONATEUR.....	- 110 -
4.1.4	LE POINT DE VUE CHOISI POUR NOTRE RECHERCHE.....	- 110 -
a)	Les actes de don spécifiques au leader.....	- 111 -
	CONCLUSION DE LA SECTION 1 ET CONSEQUENCES POUR LA RECHERCHE.....	- 112 -
4.2	CONCEPTION DE LA RECHERCHE ET POSITIONNEMENT DU CHERCHEUR.....	- 113 -
4.2.1	UNE RECHERCHE SOUS CONVENTION AVEC UN CABINET DE COACHING ET SES CLIENTS.....	- 113 -
a)	Choix du partenaire de la recherche et de la problématique.....	- 113 -
b)	Démarche de recherche : observation participante.....	- 114 -
4.2.2	LA NEGOCIATION DE L'ACCES AU TERRAIN ET LA PHASE EXPLORATOIRE.....	- 114 -
a)	Négociation avec la banque Alpha.....	- 114 -
b)	La phase exploratoire : deux banques et une entreprise de conseil.....	- 115 -
c)	Refus de certaines entreprises.....	- 115 -
d)	Accès à une deuxième entreprise : l'industriel Béta.....	- 116 -
4.2.3	LA POPULATION CIBLE.....	- 116 -
4.3	LA METHODE BIOGRAPHIQUE.....	- 117 -
4.3.1	DEFINITION ET PRINCIPES DE LA METHODE BIOGRAPHIQUE.....	- 117 -
a)	Objectifs et approches possibles.....	- 118 -
b)	Les fondements épistémologiques de la méthode biographique.....	- 118 -
4.3.2	LA METHODE BIOGRAPHIQUE EN RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP.....	- 119 -
a)	Le rôle des récits de vie dans la construction de l'identité narrative.....	- 119 -
b)	Le contenu des récits de vie de leaders.....	- 120 -
	CONCLUSION DE LA SECTION 3.....	- 121 -
4.4	LA COLLECTE DES DONNEES.....	- 122 -
4.4.1	LA DEFINITION DE L'ECHANTILLON.....	- 122 -
a)	Choix de la structure d'échantillonnage.....	- 122 -
b)	Choix du type d'échantillon.....	- 123 -
c)	Finalisation du choix en fonction des principes de diversification et de saturation.....	- 123 -

4.4.2 Outils et méthodes d'entretien biographique	- 126 -
a) Ouverture du terrain et prise de rendez-vous.....	- 126 -
b) Préparation de l'entretien.....	- 126 -
c) Présentation de la grille thématique	- 127 -
d) Déroulé et méthode de l'entretien biographique.....	- 128 -
4.4.3 RETRANSCRIPTION ET RESTITUTION.....	- 131 -
RESUME DE LA SECTION 4	- 131 -
4.5 ANALYSE QUALITATIVE DES RECITS BIOGRAPHIQUES	- 132 -
4.5.1 ANALYSE DU RECIT BIOGRAPHIQUE AU CAS PAR CAS	- 132 -
a) Reconstitution de la structure diachronique.....	- 132 -
4.5.2 ANALYSE COMPARATIVE PAR CATEGORIES CONCEPTUALISANTES	- 133 -
a) Principes de l'analyse par catégories conceptualisantes	- 134 -
b) Codage des catégories à l'aide d'un logiciel.....	- 135 -
c) Saturation de l'analyse	- 135 -
4.5.3 ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES TEXTUELLES	- 136 -
4.6 VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE	- 137 -
4.6.1 LA VALIDITE DE CONCEPT	- 137 -
4.6.2 LA VALIDITE INTERNE.....	- 137 -
4.6.3 LA VALIDITE EXTERNE	- 139 -
4.6.4 FIABILITE ET REPRODUCTIBILITE.....	- 139 -
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE.....	- 140 -
SYNTHESE DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	- 141 -

PARTIE 2 : DEMARCHE EMPIRIQUE..... - 143 -

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE..... - 144 -

CHAPITRE 5 PRESENTATION DU TERRAIN : LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

RESUME DU CINQUIEME CHAPITRE	- 146 -
INTRODUCTION AU CINQUIEME CHAPITRE	- 147 -
5.1 LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	- 148 -
5.1.1 LE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AU SEIN DE LA BANQUE ALPHA	- 148 -
a) Développement des talents et du leadership	- 148 -
b) Leadership Model et enjeux stratégiques de la banque	- 149 -
c) La problématique de l'engagement.....	- 151 -
5.1.2 LE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP AU SEIN DE L'ENTREPRISE BETA.....	- 152 -
a) Contexte organisationnel de lancement du programme	- 152 -
b) Objectifs du programme	- 154 -
c) Leadership et engagement	- 154 -
SYNTHESE DE LA STRATEGIE RH DU DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	- 155 -
5.2 OBSERVATION PARTICIPANTE DES SEMINAIRES DE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP... - 156 -	- 156 -
5.2.1 PRESENTATION DES SEMINAIRES ET INTEGRATION DU CHERCHEUR	- 156 -
a) L'intégration du chercheur dans les séminaires.....	- 156 -
5.2.2 VERS UNE REPRESENTATION RENOUVELEE DU LEADERSHIP.....	- 158 -
a) Le passage, le seuil	- 158 -
b) La distinction ambiguë entre manager et leader	- 159 -
5.2.3 LA PEDAGOGIE DU DEVELOPPEMENT DU LEADER(SHIP).....	- 160 -
a) Tests psychométriques et simulations	- 160 -
b) Pratiques du story telling	- 162 -

c) Parcours de vie et appel à être leader	- 162 -
d) Les groupes de codéveloppement	- 163 -
5.2.4 ABOUTISSEMENT DE LA DEMARCHE EXPLORATOIRE : L'APPROCHE BIOGRAPHIQUE	- 164 -
SYNTHESE ET CONCLUSION DE LA PRESENTATION DES SEMINAIRES DE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	- 164 -
5.3 PRESENTATION DES PROFILS INTERROGES SELON LA METHODE BIOGRAPHIQUE	- 165 -
a) Niveau de responsabilité des managers interviewés	- 165 -
b) Sélection des profils par les services RH	- 165 -
c) Profils interviewés : Banque Alpha	- 166 -
d) Profils interviewés : Entreprise Bêta	- 167 -
CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE	- 168 -

CHAPITRE 6 ANALYSE DES ENTRETIENS BIOGRAPHIQUES : CLASSES ET DIMENSIONS DU RECIT

RESUME DU SIXIEME CHAPITRE	- 169 -
INTRODUCTION AU SIXIEME CHAPITRE	- 170 -
6.1 ANALYSE STATISTIQUE DU CONTENU.....	- 170 -
a) Présentation de la méthode d'analyse.....	- 170 -
b) Classes de champ lexical du corpus.....	- 172 -
c) Analyse par simple classification	- 172 -
d) Analyse par double classification	- 177 -
6.1.2 APPORTS ET INSUFFISANCES DE L'ANALYSE STATISTIQUE DE DONNEES TEXTUELLES.....	- 180 -
a) De la classe à la dimension	- 180 -
b) De la nécessité de compléter par l'analyse par catégories	- 181 -
6.2 DEFINITION DES DIMENSIONS ET CATEGORIES CONCEPTUALISANTES.....	- 182 -
6.2.1 ELABORATION ET DEFINITION DES DIMENSIONS ET CATEGORIES	- 182 -
a) Une double approche déductive et inductive	- 182 -
b) Dimensions, références et proportions.....	- 183 -
CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE	- 186 -

CHAPITRE 7 ANALYSE PAR CATEGORIES (1) : LA CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT DU LEADER.....

RESUME DU SEPTIEME CHAPITRE.....	- 187 -
INTRODUCTION AU SEPTIEME CHAPITRE	- 188 -
7.1 LES ANTECEDENTS PERSONNELS A L'ENGAGEMENT	- 189 -
7.1.1 DEFINITION DES CATEGORIES.....	- 189 -
7.1.2 PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « ANTECEDENTS PERSONNELS A L'ENGAGEMENT »	- 191 -
a) Histoire et événements marquants.....	- 191 -
b) Performance et talents.....	- 192 -
c) Référents moraux et personnalité.....	- 192 -
d) Les valeurs religieuses	- 192 -
e) Les valeurs de don et le vécu familial de don.....	- 193 -
7.1.3 CONSOLIDATION DES CATEGORIES PAR LA POPULATION TEMOIN.....	- 194 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « ANTECEDENTS PERSONNELS A L'ENGAGEMENT »	- 194 -
7.2 LE CONTEXTE D'ENGAGEMENT DU LEADER.....	- 195 -
7.2.1 DEFINITION DES CATEGORIES.....	- 195 -
a) Répartition des catégories par entretien	- 196 -

7.2.2	PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « CONTEXTE D'ENGAGEMENT DU LEADER »	- 197 -
a)	L'attente d'un engagement	- 197 -
b)	Les freins organisationnels à l'engagement	- 198 -
c)	Les freins relationnels à l'engagement	- 198 -
d)	Pratiques de gestion des Ressources Humaines et du Leadership	- 199 -
e)	Leviers organisationnels	- 199 -
7.2.3	CONSOLIDATION DES CATEGORIES PAR LA POPULATION TEMOIN	- 200 -
	CONCLUSION DE LA DIMENSION « CONTEXTE D'ENGAGEMENT »	- 200 -
7.3	LA PRATIQUE PASSEE DU DON	- 201 -
7.3.1	DEFINITION DES CATEGORIES	- 201 -
a)	Répartition des catégories par entretien	- 204 -
7.3.2	PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « PRATIQUE PASSEE DU DON »	- 205 -
a)	Don et engagement en dehors du travail	- 205 -
b)	Don à l'organisation	- 206 -
c)	Don aux membres de la communauté du leader	- 207 -
d)	Don reçu	- 211 -
	CONCLUSION DE LA DIMENSION « PRATIQUE PASSEE DU DON »	- 213 -
7.4	L'APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP	- 214 -
7.4.1	DEFINITION DES CATEGORIES	- 214 -
7.5.1	PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP »	- 215 -
	-	
a)	Expériences de leadership	- 215 -
b)	Leaders inspirants	- 215 -
c)	Leaders non inspirants	- 216 -
	CONCLUSION DE LA DIMENSION « APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP »	- 217 -
	CONCLUSION DU SEPTIEME CHAPITRE	- 218 -

CHAPITRE 8 ANALYSE PAR CATEGORIES (2) : INTERIORISATION, PERCEPTION ET PROJET DU LEADER..... - 219 -

	RESUME DU HUITIEME CHAPITRE.....	- 219 -
	INTRODUCTION AU HUITIEME CHAPITRE	- 220 -
8.1	L'INTERIORISATION DU LEADERSHIP.....	- 221 -
8.1.1	DEFINITION DES CATEGORIES	- 221 -
a)	Répartition des catégories par entretien	- 222 -
8.1.2	PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « INTERIORISATION DU LEADERSHIP »	- 223 -
a)	Le défaut personnel de leadership	- 223 -
b)	Représentations du leadership	- 224 -
c)	Perception de son propre leadership	- 225 -
d)	La vocation de leader	- 226 -
	CONCLUSION DE LA DIMENSION « INTERIORISATION DU LEADERSHIP ».....	- 227 -
8.2	LA PERCEPTION DE SON ENGAGEMENT	- 228 -
8.2.1	DEFINITION DES CATEGORIES	- 228 -
8.2.2	PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « PERCEPTION DE SON ENGAGEMENT »	- 230 -
a)	Désengagement passé	- 230 -
b)	Désengagement actuel	- 230 -
c)	Surinvestissement, burnout et perte de soi	- 231 -
d)	Engagement perçu comme positif ou équilibré	- 232 -

e) Explicitation d'un don de soi	- 234 -
8.2.3 CONSOLIDATION DES CATEGORIES PAR LA POPULATION TEMOIN	- 234 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « PERCEPTION DE SON ENGAGEMENT »	- 235 -
8.3 LE PROJET A VISEE COMMUNE	- 236 -
8.3.1 DEFINITION DES CATEGORIES	- 236 -
a) Répartition des catégories par entretien	- 237 -
8.3.2 PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « PROJET A VISEE COMMUNE »	- 238 -
a) Construction de la communauté	- 238 -
b) La visée éthique	- 239 -
c) La visée organisationnelle et stratégique	- 240 -
d) La visée existentielle et de transmission	- 241 -
8.3.3 CONSOLIDATION DES CATEGORIES PAR LA POPULATION TEMOIN	- 242 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « PROJET A VISEE COMMUNE »	- 243 -
CONCLUSION DU HUITIEME CHAPITRE	- 244 -

CHAPITRE 9 ANALYSE PAR CATEGORIES (3) : DON, RECIPROCITE ET RECONNAISSANCE DU LEADER

RECONNAISSANCE DU LEADER	- 245 -

RESUME DU NEUVIEME CHAPITRE	- 245 -
INTRODUCTION AU NEUVIEME CHAPITRE	- 246 -
9.1 PRATIQUE ACTUELLE DU DON	- 247 -
9.1.1 DEFINITION DES CATEGORIES	- 247 -
a) Répartition des catégories par entretien	- 248 -
9.1.2 PRESENTATION DES RESULTATS DE LA DIMENSION « PRATIQUE ACTUELLE DU DON » ..	- 248 -
a) Don à l'organisation	- 248 -
b) Don aux membres de sa communauté	- 249 -
9.1.3 CONSOLIDATION DES CATEGORIES DE PRATIQUE DU DON PAR LA POPULATION TEMOIN -	253
a) Répartition par sous catégories	- 253 -
b) Don à l'organisation	- 254 -
c) Don aux membres de sa communauté	- 254 -
d) Perception sur le lien don-leadership	- 256 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « PRATIQUE ACTUELLE DU DON »	- 258 -
9.2 LA DIMENSION DE LA « DYNAMIQUE DE RECIPROCITE »	- 259 -
9.2.1 DEFINITION DES CATEGORIES	- 259 -
a) Répartition par entretiens	- 260 -
9.2.2 LES DIFFERENTES FORMES D'INTENTION DE RECIPROCITE	- 261 -
a) La réciprocité conditionnelle ou codifiée	- 261 -
b) La réciprocité inconditionnelle ou ouverte	- 262 -
9.2.3 L'ENGAGEMENT RECIPROQUE DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE	- 263 -
9.2.4 CONSOLIDATION DE LA « DYNAMIQUE DE RECIPROCITE » PAR LA POPULATION TEMOIN -	264
a) L'intention de réciprocité perçue par les collaborateurs	- 264 -
b) Engagement réciproque	- 265 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « DYNAMIQUE DE RECIPROCITE »	- 266 -
9.3 LA DIMENSION « DYNAMIQUE DE RECONNAISSANCE »	- 267 -
9.3.1 DEFINITION DES CATEGORIES	- 267 -
a) Répartition des catégories par entretien	- 268 -
9.3.2 PRESENTATION DES RESULTATS DE LA SOUS-DIMENSION « RECONNAISSANCE OFFERTE PAR LE LEADER »	- 269 -
a) La reconnaissance offerte à la communauté et à ses membres	- 269 -

b) La reconnaissance reçue	- 271 -
9.3.3 CONSOLIDATION DE LA SOUS-DIMENSION « RECONNAISSANCE OFFERTE » PAR LA POPULATION TEMOIN.....	- 274 -
CONCLUSION DE LA DIMENSION « DYNAMIQUE DE LA RECONNAISSANCE »	- 275 -
CONCLUSION DU NEUVIEME CHAPITRE.....	- 276 -

PARTIE 3 : CONTRIBUTION A UN MODELE DE DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE « LEADER DONATOR » - 277 -

INTRODUCTION A LA TROISIEME PARTIE	- 278 -

CHAPITRE 10 ANALYSE PAR CAS : RECITS BIOGRAPHIQUES ET ENCHAINEMENTS DE CAUSALITE - 279 -

RESUME DU DIXIEME CHAPITRE	- 279 -
INTRODUCTION AU DIXIEME CHAPITRE.....	- 280 -
10.1 METHODOLOGIE D'ANALYSE PAR CAS DES ENCHAINEMENTS DE CAUSALITE	- 281 -
10.1.1 STRUCTURE DIACHRONIQUE ET CAUSALITE	- 281 -
a) Structure diachronique, causalité et identité.....	- 281 -
10.1.2 CONSTITUTION DES PROFILS DE RECITS.....	- 282 -
a) Constitution des profils à l'aide du logiciel d'analyse	- 282 -
10.1.3 CHOIX DEFINITIF DES PROFILS TYPES.....	- 283 -
10.2 RESTITUTION PHENOMENOLOGIQUE DES RECITS BIOGRAPHIQUES ET ENCHAINEMENTS DE CAUSALITE.....	- 285 -
10.2.1 ANTECEDENTS PERSONNELS ET IDENTITE DE LEADER	- 285 -
a) Restitution phénoménologique du récit de Serge Lafont	- 285 -
b) Analyse du récit.....	- 287 -
c) Synthèse et mise en relation des catégories	- 289 -
10.2.2 POIDS DU CONTEXTE D'ENGAGEMENT ET IDENTITE DE LEADER.....	- 289 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Françoise Sapin....	- 289 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 291 -
10.2.3 PRATIQUE PASSEE DU DON ET IDENTITE DE LEADER.....	- 291 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Marie Quaseneuve -	- 291 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 292 -
10.2.4 APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP ET IDENTITE DE LEADER	- 293 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Daniel Chambon ..	- 293 -
b) Synthèse et mise en relation des dimensions	- 294 -
10.2.5 INTERIORISATION DU LEADERSHIP ET IDENTITE DE LEADER	- 295 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Cédric Manchon....	- 295 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 296 -
10.2.6 PERCEPTION DE SON ENGAGEMENT ET IDENTITE DE LEADER.....	- 297 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Jacques Terry	- 297 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 298 -
10.2.7 PROJET A VISEE COMMUNE ET IDENTITE DE LEADER	- 298 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Pierre Usclé.....	- 298 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 300 -
10.2.8 PRATIQUE ACTUELLE DE DON ET IDENTITE DE LEADER.....	- 300 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de David Renan.....	- 300 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	- 301 -
10.2.9 RECIPROCITE ET IDENTITE DE LEADER	- 302 -

a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Jean Portaret	302 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	303 -
10.2.10 RECONNAISSANCE MUTUELLE ET IDENTITE DE LEADER.....	303 -
a) Analyse de la restitution phénoménologique du récit de Cécile Louzet.....	303 -
b) Synthèse et mise en relation des catégories.....	305 -
10.3 CONCLUSION DU DIXIEME CHAPITRE	306 -

CHAPITRE 11 SYNTHESE ET MODELE EXPLICATIF DU DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE « LEADER DONATOR »..... - 307 -

INTRODUCTION AU ONZIEME CHAPITRE	307 -
11.1 EBAUCHE DE MODELISATION DE LA LOGIQUE DU DON DANS LE DEVELOPPEMENT D'UNE IDENTITE DE LEADER.....	308 -
11.1.1 OBJECTIF DU MODELE EXPLICATIF	308 -
a) Cas particuliers et récurrence.....	308 -
b) Mise en relation des catégories	308 -
11.1.2 STATUT DU MODELE	309 -
11.1.3 PRESENTATION DU MODELE	310 -
11.1.4 LECTURE DU MODELE	312 -
11.2 APPORTS VIS-A-VIS DES PROPOSITIONS INITIALES.....	315 -
11.2.1 LE ROLE DES VALEURS DE DON DANS L'ENGAGEMENT DU LEADER.....	317 -
11.2.2 LA LOGIQUE DU DON DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL D'ENGAGEMENT	317 -
a) Don empêché, désengagement et réengagement.....	318 -
11.2.3 LE PROJET A VISEE COMMUNE	318 -
11.2.4 FORMES IDENTITAIRES ET IDENTITE DE LEADER.....	319 -
11.2.5 LES TYPES DE DON DU LEADER	320 -
a) Une lecture du don croisant reconnaissance et réciprocité.....	321 -
b) Les pathologies du don.....	322 -
11.2.6 L'ENGAGEMENT COMME DON DE SOI POUR UN PROJET.....	323 -
RESUME DU CHAPITRE DE SYNTHESE	325 -

CONCLUSION GENERALE - 327 -

PRINCIPAUX APPORTS ACADEMIQUES ET PERSPECTIVES	327 -
LE DON DE SOI COMME VECTEUR ET REVELATEUR DE L'IDENTITE	328 -
APPORTS MANAGERIAUX ET CONTRIBUTIONS AU DEVELOPPEMENT DU LEADER(SHIP).....	329 -
APPORTS POUR L'ENGAGEMENT DES MANAGERS	329 -
APPORTS POUR LA FORMATION DES LEADERS	330 -
APPORTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS ET DES ORGANISATIONS	330 -
ENJEUX ETHIQUES ET POLITIQUES	331 -
LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE	332 -
LIMITES THEORIQUES	332 -
LIMITES A LA VALIDITE DES RESULTATS EMPIRIQUES	333 -
LE ROLE DU SUIVEUR COMME DONATAIRE ET DONATEUR.....	333 -
LE DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COMMUNAUTAIRE ET ORGANISATIONNELLE DE DON	334 -
LES RISQUES DU DON ET L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL DES LEADERS	334 -
LA PERSPECTIVE INTERNATIONALE ET MULTICULTURELLE	334 -

BIBLIOGRAPHIE - 337 -

INDEX DES TABLEAUX	- 347 -
INDEX DES GRAPHIQUES	- 349 -
ANNEXES.....	- 351 -
ANNEXE 1 : L'ÉVOLUTION DE LA RELATION LEADER-MEMBER, SELON LA THÉORIE LMX.....	- 351 -
ANNEXE 2 : PROCESSUS D'INTERNALISATION DE L'IDENTITÉ DU LEADER (DERUE ET AL., 2009).....	- 352 -
ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	- 353 -
ANNEXE 4 : EXEMPLE D'UN COMPTE-RENDU 360° DU TLP NAVIGATOR	- 355 -
ANNEXE 5 : TEST PSYCHOMETRIQUE TLP-NAVIGATOR	- 359 -
ANNEXE 6 : LES GROUPES DE CODEVELOPPEMENT	- 360 -
ANNEXE 7 : PRÉPARATION DU CORPUS POUR IRAMUTEQ.....	- 361 -
ANNEXE 8 : RAPPORT D'ANALYSE IRAMUTEQ.....	- 362 -
a) Résultat de l'analyse sur les Segments de Textes	- 362 -
b) Résultat de la double analyse de RST1 et RST2 :.....	- 362 -
ANNEXE 9 : ÉLIMINATION DE LA FORME « CHOSE ».....	- 363 -
ANNEXE 10 : ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES (AFC).....	- 365 -
ANNEXE 11 : VERBATIMS ENCODES À LA DIMENSION « ANTECEDENTS PERSONNELS À L'ENGAGEMENT »	- 366 -
ANNEXE 12 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE FRANÇOISE SAPIN... ..	- 368 -
ANNEXE 13 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE MARIE QUASENEUVE	- 370 -
ANNEXE 14 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE DANIEL CHAMBON.. ..	- 372 -
ANNEXE 15 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE CEDRIC MANCHON.	- 374 -
ANNEXE 16 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE JACQUES TERRY.....	- 376 -
ANNEXE 17 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE PIERRE USCLE	- 378 -
ANNEXE 18 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE DAVID RENAN	- 380 -
ANNEXE 19 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE JEAN PORTARET.....	- 382 -
ANNEXE 20 : RESTITUTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE DU RÉCIT BIOGRAPHIQUE DE CECILE LOUZET	- 384 -
TABLE DES MATIÈRES.....	- 387 -
ABSTRACT	- 400 -
RÉSUMÉ	- 400 -

Thèse de Doctorat

Benjamin PAVAGEAU

La logique du don dans le développement d'une identité de leader

Le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership

The logic of the gift in the development of a leader identity

The case of strategic managers of a French bank and a French energy company industry benefiting from leadership development programs

Résumé

L'objectif de cette thèse est de montrer comment la logique du don participe au développement d'une identité de leader. La thèse s'appuie tout d'abord sur l'observation participante de quatre programmes de développement du leadership, animés par un cabinet de coaching pour le compte d'entreprises dans le conseil, l'industrie et la banque. Nous avons ensuite réalisé plus d'une cinquantaine d'entretiens avec des managers et dirigeants, dont vingt-quatre entretiens biographiques avec des managers stratégiques de deux entreprises du CAC 40 de la banque et de l'industrie de l'énergie. L'analyse qualitative par catégories des récits de vie de leaders montre combien la logique du don est à l'œuvre dans le développement de leur identité. Ainsi, nous avons pu découvrir combien cette identité se développait « à force de donner », par un engagement personnel pour un projet à visée commune, projet qui est aussi le fruit de ce qu'il a reçu par le passé. Cet engagement se manifeste par des actes de don de soi qui, s'ils sont vécus dans une dynamique ajustée de réciprocité et une reconnaissance mutuelle, génèrent un engagement réciproque des collaborateurs. Alors ce don de soi reconnu comme tel nourrit et confirme l'identité du « leader donator ». Ce constat va à l'encontre d'une logique individualiste selon laquelle ce sont les compétences personnelles et la capacité d'influence qui fondent essentiellement l'identité du leader.

Mots clés

Leader, leadership, développement, identité, don, don de soi, engagement, reconnaissance, réciprocité

Abstract

The objective of this thesis is to show how the logic of the gift contributes to the development of a leader's identity. The thesis is based on participant observation of four leadership development programs, facilitated by a coaching consultancy that works with companies in the consulting, manufacturing and banking sectors. We then conducted more than fifty interviews with managers and executives, including twenty-four biographical interviews with strategic managers of two CAC 40 companies in the banking sector and the energy industry. Qualitative categorized analysis of each leader's life story shows how the logic of the gift is at work in the development of his or her identity. Thus, we discovered how the leader's identity developed through "the habit of giving", and through a personal commitment to a common project, a project that is also the result of what he or she has received in the past. This commitment is manifested in self-giving acts which, if experienced in a balanced dynamic of reciprocity and mutual recognition, generate the mutual commitment of collaborators. Thus, this self-giving if recognized as such, nurtures and confirms the identity of the "leader donator". This finding goes against an individualistic logic which essentially recognizes personal skills and the ability to influence as foundations of the leader's identity.

Key Words

Leader, leadership, development, identity, gift, self-giving, commitment, recognition, reciprocity

Université Nantes Angers Le Mans

Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique IEMN-IAE

Bâtiment Erdre Chemin de la Censive du Tertre BP 52231 44322 NANTES Cedex 3 FRANCE