



Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise

Le Dirigeant exerce-t-il son Leadership par la Pratique du Don?

Benjamin PAVAGEAU

IRCOM

b.pavageau@ircom.fr

SERIE DON, ÉCHANGE ET GRATUITE

Avec le soutien de **CapitalDon**

Cahier 2/2014

Résumé (français):

A partir d'une recherche sur l'exercice du leadership des cadres dirigeants, nous posons ici la question de la place du don dans cet exercice. Après avoir montré que le leadership se construit par une relation d'engagement mutuel avec les « suiveurs », nous verrons que l'engagement ne peut se limiter au contrat de travail. En s'appuyant sur les recherches au sujet de l'engagement organisationnel, nous tenterons de montrer que l'engagement ne peut non plus se restreindre à un état psychologique, mais qu'il est une expression des dynamiques de don. Par conséquent, le dirigeant devrait logiquement participer à ces dynamiques de don pour exercer son leadership.

1

Mots-clés : Leader, Leadership, Cadres Dirigeants, Don, Engagement Organisationnel

Abstract (english)

What role does “giving” have in the practice of an authentic leadership? Based on research in the field of executive leadership practices, we show that leadership is built through a mutual commitment relationship with “followers” and is not simply a commitment limited to the employment contract. Drawing upon studies in organizational commitment, we hypothesize that commitment can no longer be confined to a psychological state —it is also an expression of the dynamics of giving. Therefore, the leader should logically participate in these dynamics of giving to exercise his or her leadership.

Key Words: Leader, Leadership, Top Managers, Gift, Organizational Commitment

Le Dirigeant exerce-t-il son Leadership par la Pratique du Don?

Benjamin PAVAGEAU

La question soulevée dans cet article¹ prend racine dans une recherche faite auprès de clients d'un cabinet international de développement du leadership². Ce cabinet accompagne des cadres dirigeants de grandes entreprises par des séminaires et des séances de coaching visant le développement de leur potentiel. Ces entreprises émettent un besoin de plus en plus fort de (*trans*)former leurs cadres, afin qu'ils soient capables d'inciter leurs collaborateurs à s'engager dans leur travail. L'irruption récente du marché du développement du leadership est révélatrice de l'aura attribuée à l'exercice du leadership, notamment dans un contexte de crise. Une des attentes principales que nous avons identifiée dans les discours, serait de rendre un manager ou un dirigeant capable d'influencer ses collaborateurs afin qu'ils s'engagent au-delà du travail prescrit par la fiche de poste. En effet, comme l'évoque Bass (1985) dans son autre ouvrage au titre évocateur³, 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. Le champ des écrits professionnels ou académiques sur le leadership est largement saturé par l'opposition entre leader et manager, accordant souvent une suprématie au premier, tandis que le second ne serait qu'un simple

gestionnaire. Or, il nous semble que ces deux notions ne sont pas de même nature, ce qui rend leur comparaison délicate. On peut toutefois positionner *a minima* le leader comme celui qui va au-delà des obligations contractuelles et entraîne avec lui les *suiveurs* (Bass & Avolio, 2004), qu'il soit manager ou pas. Il aurait cette capacité à dépasser lui-même la simple dimension contractuelle d'une relation de travail, et à inciter ceux qui le suivent à faire de même. Par souci de clarté, nous proposons de distinguer le statut de leader en tant que fonction dans l'organisation, de l'attribut de leader désignant une personne, quelle qu'elle soit, dont on reconnaît le leadership. Cela nous permet d'identifier deux types de leader dans une organisation : (1) celui dont c'est la fonction d'être leader d'une organisation, et qui correspond en réalité aux dirigeants ou aux managers dirigeants⁴, (2) et un leader en général, c'est-à-dire celui qui est reconnu comme ayant du leadership, qu'il soit manager ou pas. Nous nous intéressons ici aux dirigeants, qui sont par ailleurs supposés avoir du leadership.

Avec l'appui de la littérature sur le leadership, nous proposons dans une première partie de voir le leadership à travers l'exercice de l'engagement, d'un engagement mutuel entre leader et *suiveur*.

Mais comment expliquer ce dépassement de la dimension contractuelle d'une relation de travail, tant du côté du leader que du côté de ceux qui l'ont suivi ? Nous verrons dans une deuxième partie que les théories classiques de la firme, comme la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1994), peinent à expliquer ce qui pousserait un dirigeant à

¹ Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un partenariat et avec le soutien de Turningpoint, de CapitalDon et de l'Institut Universitaire Pierre Goursat.

² Turningpoint a pour mission de développer le leadership personnel et collectif des managers et dirigeants et de leurs équipes, spécialement lors de transformations complexes, à travers l'Europe, l'Asie et les Amériques.

³ Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

⁴ Les dirigeants ont d'ailleurs plus ou moins de leadership, même si c'est leur fonction d'être leader...

s'engager, au-delà du simple calcul opportuniste. Dans une troisième partie, nous nous demanderons si cet engagement peut être conçu à partir des dynamiques de don, qui, justement, ont pour nature de s'éloigner du contrat (Godbout, 2007). En effet, les pratiques de don consistent à s'engager dans la relation, en véhiculant un *gage de soi* à travers des dons symboliques ou en nature, sans assurance d'un retour : au cas contraire, elles s'apparenteraient à une transaction. Enfin, nous explorerons la possibilité qu'aurait un dirigeant de pratiquer le don, c'est-à-dire de transmettre un gage de sa personne. Autrement dit, est-ce qu'un dirigeant exerce son leadership par la pratique du don, au-delà de la gestion des contrats ? Si oui, le leader exerce-t-il uniquement une logique de don contre don, dans la perspective de Mauss (1925), ou peut-il également s'engager jusque dans un don gracieux ?

1. LE LEADER S'ENGAGE ET ENGAGE

La littérature académique peine à asseoir le concept de leadership de manière stable. Bass (2008), dans son manuel sur le leadership, considère que la recherche sur le leadership s'est intéressée de manière chronologique (a) à la personne du leader et à son comportement, (b) à l'importance du contexte, (c) au processus d'interaction entre le *leader* et ses *suiveurs*⁵, et enfin (d) aux effets de son action. Nous verrons que l'engagement apparaît de manière croissante en fonction de ces quatre perspectives.

⁵ Le terme *followers*, traduit par *suiveurs*, désigne les personnes qui suivent le leader dans le cadre du processus spécifique du leadership. Ce terme, quelque peu péjoratif, fait l'objet de longs débats. En effet, il induirait une certaine passivité des *suiveurs*, ou une non-participation au phénomène de leadership, attribué seulement au leader. Nous adoptons pour le moment ce terme car il est largement utilisé par le champ, afin de contextualiser notre réflexion.

1.1. L'évolution de la recherche sur le leadership

1.1.1. Les traits du leader

La recherche sur le leadership a commencé au 20^{ème} siècle en s'intéressant aux traits de personnalité, qui pourraient être caractéristiques d'un leader. Cette approche a tendance à favoriser une appréhension quasi-mystique du phénomène, comme le rappelle Zaleznik (1977)⁶. Elle répond en fait « à *des formes d'organisation et des mouvements de société* » (Deffayet, Livian, & Petit, 2007). Même si ces recherches ont pu mettre en relief les traits d'un leader attendus par une société à un moment donné, elles ne permettent pas de définir ce qui fait qu'un leader influence les autres, ou si c'est son engagement qui le fait reconnaître comme tel.

L'approche par les styles, qui a été développée par l'Université de l'Etat de l'Ohio et celle de l'Etat du Michigan, a pu établir et confirmer les deux comportements majeurs du leadership soit celui orienté vers les tâches ou celui orienté vers les relations. Mais le vrai apport de ces recherches est d'avoir montré que les *suiveurs* qui ont bénéficié de la considération de leur leader sont plus satisfaits.

Une autre façon d'étudier le leadership est de positionner sa fonction en comparaison avec celle du management. Zaleznik (1977) a été jusqu'à considérer que les managers et les leaders sont des profils de personnes fondamentalement différents. Ces derniers seraient plus impliqués émotionnellement et plus engagés. Pour Kotter (2001), tandis que le manager planifie, organise et résout les

⁶ “Another conception of leadership, however, attaches almost mystical beliefs to what a leader is and assumes that only great people are worthy of the drama of power and politics. Here leadership is as psychodrama in which a brilliant, lonely person must gain control of himself or herself as a precondition for controlling others” (Zaleznik, 1977: 127).

problèmes, le leader donne la direction du changement, fait en sorte que les équipes soient engagées et motivées pour accomplir ce changement. En somme, le leader donne des signaux et fait en sorte que les *suiveurs* s'engagent.

1.2.L'APPROCHE CONTEXTUELLE

Le deuxième courant d'études sur le leadership est l'approche prenant en compte le contexte. Toutes ces études mettent en relation un contexte ou des besoins spécifiques des *suiveurs* avec le comportement qu'est censé avoir un leader pour y répondre. L'approche *situationnelle* d'Hersey et Blanchard met en relation une combinaison de styles basés sur le soutien ou la direction du leader, avec le niveau de développement des *suiveurs*. Ce niveau de développement s'établit à partir de la compétence et de l'engagement. L'approche de la *contingence* de Fiedler⁷ montre pour la première fois l'aspect déterminant de la relation dans l'exercice du leadership. Enfin, la théorie Path-Goal a pour but 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).

Il faut retenir de ces théories le constat d'une relation entre le comportement du leader et celui des *suiveurs* : leur comportement est évoqué de manière intuitive sous l'angle de la satisfaction, de la motivation, ou même de l'engagement. En revanche, elles ne permettent pas de montrer comment s'établit le lien entre les comportements du leader et des *suiveurs*.

⁷ Son premier ouvrage sur le sujet est : Fiedler, F. (1964), "A contingency model of leadership effectiveness », *Advances in experimental psychology*, Vol. 1, Academic Press.

1.3.L'APPROCHE INTERACTIONNISTE

Dansereau, Graen, and Haga (1975) ont étudié la construction de la qualité de la relation entre leader et *suiveur*, donnant lieu à la théorie nommée *Vertical Dyad Linkage (VDL) theory*. Nous y avons constaté la première trace d'un engagement comme réponse à l'engagement du leader⁸. Elle distingue la relation de leadership de celle de supervision, qui ne fait que superviser la bonne atteinte des objectifs, sans négociation possible de ces objectifs. Les auteurs montrent que, quand une relation de qualité est établie, leader et *suiveur* entretiennent une dépendance mutuelle.

Graen and Uhl-Bien (1995) se sont appuyés sur cette théorie de la relation dyadique pour l'étendre à l'ensemble de l'équipe de travail, ce qui leur a permis de constituer la théorie LMX (Leader Member Exchange). Lorsque la relation entre leader et membre parvient à "maturité", s'instaure un haut degré de réciprocité dans les échanges, qui ne sont pas d'ordre marchand, mais constitués de faveurs dépassant le cadre du contrat. Ce stade favorise un engagement plus fort des *suiveurs*. De manière réciproque, le leader sera alors plus enclin à s'engager à son tour. Cet engagement se construit par une influence réciproque. Mais la théorie n'explique pas comment se produit cette influence.

1.4.LE LEADERSHIP DU POINT DE VUE DES SUIVEURS

La littérature sur le leadership est aujourd'hui dominée par le courant nommé *New Leadership School*, qui est composé principalement des théories du leader charismatique et du leader transformationnel. Conger et Kanungo (1998) intègrent dans cette école des auteurs comme Bass, Bennis & Nanus, Kotter, Kouzes & Posner, Conger &

⁸ "The member can reciprocate with greater than required expenditures of time and energy, the assumption of greater responsibility, and commitment to the success of the entire unit or organization, among others" (Dansereau *et al.*, 1975: 50).

Kanungo ; l'ambition de ces théories est de mieux comprendre comment un leader peut influencer ses *suiveurs* pour s'engager au-delà de ce qui est prescrit et faire des sacrifices personnels (Yukl, 1999).

1.4.1.1. Le leader charismatique

Le terme *charisma* (*χαρισμα*) est utilisé par les grecs pour décrire un don spécial que certains individus possèdent et qui leur donne la capacité de faire des choses extraordinaires. Conger & Kanungo (1998), à travers leur modèle (C-K Model⁹), considèrent le charisme d'abord comme résultant de la perception des collaborateurs. Cette perception s'observe par des effets du leader charismatique sur les suiveurs, que nous avons regroupés en trois catégories : le partage des convictions du leader, l'engagement au travail, et l'engagement affectif envers le leader. Ces effets, principalement liés à des comportements d'engagements, sont supposés atteints par l'exercice de l'influence.

1.4.1.2. Le leader transformationnel

Cette théorie définit le leadership comme un processus qui provoque un engagement mutuel du leader et du subordonné. Elle a été développée par Bass (1985) qui lui a donné 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). Il distingue ce mode d'exercice du leadership de celui dit *transactionnel*, et qui utilise des outils et des incitations extérieurs aux personnes pour atteindre *ses* objectifs. Le

mode dit *transformationnel*, utilise des sources internes de *motivation et d'engagement* pour faire atteindre des objectifs partagés et faire se développer les personnes.

Notons que le modèle considère comme légitime et acquis le fait d'influencer un collaborateur pour qu'il s'engage au-delà de ce qui est attendu dans le cadre du contrat de travail ; il assume donc qu'il est positif de dépasser le simple cadre du contrat, ce qui soulève une vraie question éthique.

Par ailleurs, l'ambiguïté avec laquelle sont présentés les processus d'influence sous-jacents au modèle a attiré notre attention. En effet, le modèle ne décrit pas par quels moyens les croyances, les émotions, l'engagement des *suiveurs* sont modifiés. Il permet simplement, à l'aide de son questionnaire associé (MLQ), de photographier la perception des *suiveurs* sur leur leader. L'apport principal de la théorie est de faire la proposition selon laquelle il y a un lien entre leadership et engagement. Mais elle n'explique pas comment se forme ce lien. Elle 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.

1.4.1.3. La théorie du leader serviteur

Robert Greenleaf a conceptualisé l'idée du *servant leader* (*leader serviteur*¹⁰), 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. Même si des auteurs comme Graham (1991)¹¹ situent cette théorie dans le prolongement de l'approche charismatique, la notion de service remplace celle de charisme.

⁹ Le CK-Model inclut six comportements : (1) vision et articulation, (2), sensibilité aux besoins des membres, (3) sensibilité envers l'environnement, (4) comportement non conventionnel, (5) prendre des risques personnels, (6) ne pas maintenir le statu quo

¹⁰ Quelquefois traduit par *leader altruiste*

¹¹ Graham, J.W., (1991), *Servant-leadership in organizations : Inspirational and moral, Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119, Cité in Sendjaya et Sarros (2002).

Liden, Wayne, Zhao et Henderson (2008) ont mis en lumière trois comportements induits par le leader serviteur chez les suiveurs : l'engagement organisationnel, les comportements citoyens dans l'organisation, et la performance dite "in-role", c'est-à-dire la performance attendue pour chaque fonction. Van Dierendonck et Nuijten (2011) ont établi une excellente corrélation entre ce mode de leadership et l'engagement organisationnel, tout comme avec l'engagement au travail. Selon eux, si le leader fait des efforts supplémentaires pour aider ses subordonnés dans leur croissance, ils vont réaliser à leur tour des efforts supplémentaires au-delà du contrat de travail, notamment à cause du fait qu'il représente l'organisation.

En somme, l'ensemble des théories de la New Leadership School convergent vers un constat, lié de manière implicite à un présupposé ; en effet, elles constatent le fait que le leader exerce des efforts particuliers à l'attention des suiveurs, ce qui semble produire chez eux un engagement plus fort ; mais elles présupposent que les effets du leader sur les suiveurs se réalisent par un phénomène d'influence, sans que nous ayons pu constater une discussion autour de ce phénomène.

1.5.LE LEADERSHIP EST-IL BASE SUR L'INFLUENCE OU SUR L'ENGAGEMENT ?

Si on combine les deux notions d'influence et d'engagement, comme le font la plupart des théories, les leaders useraient de leur capacité d'influence afin d'obtenir ces résultats d'engagement ; l'influence précéderait l'engagement : est-ce le cas ?

1.6.LE PRESUPPOSE DE L'INFLUENCE

Selon Northouse, « *sans influence, le leadership n'existe pas* » (2007). Si on compare une situation avant et après le passage du leader, on doit en effet constater un changement. On peut alors en déduire que le

leader a influencé cette situation. Mais cela induirait un autre présupposé, selon lequel le leader pourrait produire seul le leadership, alors que les théories interactionnistes ont montré que ce phénomène doit tenir compte d'un système relationnel avec les membres de l'équipe ; il serait inexact de concevoir le leadership uniquement à partir des capacités d'influence du leader. De plus, il suffit de se poser la question de comment exercer de l'influence pour se rendre compte que l'on peut le faire par d'autres moyens que le leadership, comme la sanction, l'incitation, la coercition, etc. On peut donc influencer sans leadership ; ainsi, comme l'argumentent Miller et Sardais (2011), cette notion est 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. En somme, « *les sources d'influence (autorité, statut, charisme, force, qualités personnelles) et les styles d'influence (coercition, menace, dressage, incitations, persuasion, pionnier, modèle, etc.) peuvent, mais pas toujours, être des sources ou des styles de leadership* » (Miller & Sardais, 2012).

1.7.LE PLUS PETIT DENOMINATEUR COMMUN DU LEADERSHIP

Pour sortir de la restriction du leadership à la notion d'influence, Miller et Sardais (2012) proposent plutôt de considérer que « *le leadership se produit quand quelqu'un transmet ses convictions à quelqu'un d'autre* ». Cette définition implique deux conditions. La première est que le leader soit habité, engagé pour ses convictions. La deuxième est relative à la notion de transmission. Le verbe utilisé dans l'article original en anglais (2011) 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 les auteurs traduisent en français par *transmettre* (2012). Cela implique qu'une personne ne fait pas que transférer ce qu'elle possède : elle donne du sien. Mais l'acte de

leadership n'est effectif que si la conviction est reçue, et qu'elle est adoptée par celui qui la reçoit, ce qui implique un changement de comportement. Cela nécessite donc une possibilité d'échange sur la conviction, qui serait mieux traduite par le verbe *partager*.

1.8.LE LEADER S'ENGAGE EN PARTAGEANT SES CONVICTIONS

Selon la perspective de Miller et Sardais, il semble que le leader soit reconnu comme tel s'il est engagé au nom de ses convictions : l'acte de transmission de convictions manifesterait son engagement ; mais en plus, il créerait un engagement chez celui qui l'adopte : « *quand quelqu'un transmet des convictions, l'adhésion volontaire à ces convictions implique un engagement (...)* » (Miller et Sardais, 2011 : 177). Il y a donc bien deux sens dans l'acte de leadership : l'engagement du leader à partager sa conviction, et l'adoption ou la réception de la conviction par le *suiveur*, suscitant son engagement en retour¹².

On pourrait limiter l'utilisation de cette conception du leadership à un acte isolé de partage d'une conviction du leader ; mais cela ne produirait pas un engagement à long terme ou d'une grande intensité chez le leader comme chez le *suiveur*. Et pour cause, certaines convictions nécessitent d'être partagées grâce à des compétences, à force d'efforts, d'échanges répétés et de certaines conditions relationnelles et contextuelles. Il nous semble donc possible et nécessaire de réintégrer à cette conception toutes les découvertes sur le leadership, citées précédemment, pour les enrichir.

Tout d'abord, on suppose que le leader est non seulement engagé, habité par des convictions,

¹² Remarquons qu'il s'agit d'un mouvement à double sens que l'on peut potentiellement observer. Mais cela ne dit pas comment se construit la conviction du leader : en est-il le seul auteur, ses *suiveurs* ne l'aident-ils pas à la construire ?...

mais qu'il a certaines compétences personnelles pour les partager ; on rejoint ici l'approche par les traits. Deuxièmement, le leader est obligé de s'adapter au contexte et aux besoins de ses associés, pour adapter son mode de partage des convictions. Troisièmement, c'est à partir de la construction d'une interaction, d'une relation, que se crée une certaine dépendance mutuelle, favorable au partage de convictions. Enfin, dans une perspective charismatique ou transformationnelle, on peut observer l'effet de ces convictions partagées chez les *suiveurs*.

De manière plus simple encore, on peut repartir de l'étymologie du terme anglais *leader*, qui signifie "celui qui mène, dirige, conduit", qui est attesté depuis le Moyen Âge, et est dérivé de *to lead* "conduire" ; il arrive à partager aux autres la conviction qu'il faut aller dans une direction ; sa vision de l'objectif à atteindre donne envie aux autres de le suivre. Mais un partage isolé d'une conviction ne suffit pas pour être considéré comme un leader, ou avoir du leadership. En effet, là aussi, l'étymologie du terme *leadership* nous est utile. Le suffixe *-ship*, indique "l'état, la condition", apparenté à la racine germanique *skap* ("créer, façonner"), que l'on retrouve 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'aboutir à la condition de leader*.

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. 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, etc.

Nous pouvons à cette étape concevoir le leadership comme étant le partage de ses

convictions rendu effectif par un engagement dans des actes concrets. En allant jusqu'au bout du processus, le leader suscite l'engagement des autres : il partage ses convictions, qui, une fois reçues par les *suiveurs*, produiraient un lien d'engagement réciproque.

En conclusion de cette partie, nous pouvons proposer cette définition :

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.

2. LES CONTRATS SUFFISENT-ILS POUR DETERMINER LE NIVEAU D'ENGAGEMENT ESPERE ?

Selon le dictionnaire historique de la langue française (Rey, 1992), le verbe, composé de *gager* 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* ». Son dérivé, le terme *engagement*, contient ces deux mêmes valeurs. Dans sa première valeur, il désigne « *l'action de mettre quelque chose en gage, de lier par un contrat, puis de lier par une promesse* ».

Nous avons vu jusqu'ici que l'exercice du leadership supposait un engagement du leader et qu'il visait à susciter l'engagement du *suiveur* dans la même direction. Plus particulièrement, dans le cas du dirigeant en entreprise, ce dernier doit pouvoir s'engager au nom d'une promesse d'un objectif à atteindre, qui puisse susciter l'engagement des collaborateurs. Mais est-il nécessaire pour un dirigeant de s'engager ? Est-ce que les contrats

ne suffisent pas pour aligner l'engagement de tous les collaborateurs ? Dans le contexte d'une firme, la promesse d'un objectif à atteindre peut-elle susciter cet engagement ? Ou au contraire, la mise en œuvre des contrats suffit-elle pour susciter l'engagement ?

2.1. L'ENGAGEMENT PAR LE CONTRAT OU LA PROMESSE

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 pour analyser la firme. Cette section a pour objectif d'appréhender comment est conçu l'engagement dans l'entreprise selon ce modèle, et en particulier le rôle que peuvent avoir les dirigeants dans cet engagement.

Le modèle libéral s'appuie, selon Gomez (1996)¹³, sur trois axiomes concernant les individus économiques, qui sont considérés comme *autonomes*, *rationnels* et *informés*. Un quatrième définit le marché comme "espace de leur coordination". Selon l'axiomatique libérale, chacun devrait chercher son intérêt privé, et choisir rationnellement de faire le moins possible d'effort ; nous considérons ici l'effort comme une manifestation physique et psychologique de l'engagement dans le travail, comme l'ont démontré Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, and Bakker (2002).

Cette recherche rationnelle du moins d'effort possible le conduit 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

¹³ Cette partie s'inspire de la progression du raisonnement de Gomez, P.-Y. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise - Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris: InterEditions/Masson.

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). 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.

Nous pouvons donc à ce stade supposer que, pour l'Economie 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. Celui-ci l'informerait par contrat du niveau d'engagement attendu, et l'employé recevrait en échange un salaire optimum.

2.2. LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION : LE CONTRAT OU LA PROMESSE ?

La théorie des coûts de transaction est issue des travaux de Coase dans les années trente, jusqu'à ceux de Williamson (1994), considéré encore aujourd'hui comme un des plus grands penseurs économiques de la firme. Cette théorie réduit toutes les règles et les habitudes culturelles à une seule règle : celle qui établit tous les contrats.

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 il apporte une nuance : cette rationalité substantive¹⁴ 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.

¹⁴ Gomez (1996) souligne que Williamson utilise le concept de rationalité substantive de Simon de manière abusive, puisqu'il ne va pas jusqu'à lui opposer une rationalité procédurale.

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). Il considère alors comme naïf d'évacuer cet opportunisme d'une théorie de la firme et des contrats, car si l'opportunisme est supposé absent cela implique « *que la parole d'un agent est aussi valable que son engagement* » (Williamson, 1994: 50). Alors, « *en l'absence d'opportunisme, les promesses s'exécutent d'elles-mêmes. Le contrat, dans ce contexte, se réduit à un monde de promesses* » (51).

Ce cas est pour lui tout à fait irréaliste et incompatible avec le libéralisme. Le contenu de l'engagement qu'est la promesse ne peut jamais se réaliser sans contrat, à cause de l'opportunisme ; ce qui justifie l'élaboration de la théorie des coûts de transaction, qui a pour objectif « *d'organiser les transactions afin d'économiser sur la rationalité limitée tout en les garantissant simultanément contre les risques de l'opportunisme* » (51). Le contrat devient alors « *un mode de gouvernance* » Williamson (1994).

2.3. LE DIRIGEANT GOUVERNE LES CONTRATS

Pour faire face à l'incertitude, Williamson élabore un nouveau concept de contrat dit "évolutif". Ce contrat évolutif est gouverné par l'autorité et la hiérarchie, qui conquiert sa légitimité du fait de la contractualisation librement consentie par l'*homo contractor*. Le contrat de travail entre dans le calcul des coûts d'organisation internes à l'entreprise, car il est préférable de produire en interne quand ces coûts d'organisation sont inférieurs aux coûts de transaction (consistant par exemple à acheter de la sous-traitance).

Mais, les hypothèses libérales d'autonomie et de rationalité des individus devraient conduire à une organisation de coopération spontanée des travailleurs. Or, comme le fait remarquer Gomez (1996), « *en diminuant les coûts d'organisation, la hiérarchie permet une*

meilleure répartition des ressources. (...) La hiérarchie augmente la justice sociale ».

On en déduit que l'autorité du dirigeant change de nature, puisque sa légitimité lui vient de sa capacité de calcul des coûts, pour concevoir le contrat de travail librement consenti. Si on poursuit l'analyse de Gomez,

Selon la théorie contractualiste, l'exercice de l'autorité est réduit à la gestion des contrats.

2.4. LA CRITIQUE DU MODELE CONTRACTUALISTE

En somme, selon le modèle contractualiste, un employé n'a pas intérêt à évaluer subjectivement son niveau d'engagement, car il jouerait ainsi contre son propre intérêt, mais à céder sa force de travail à l'employeur, qui lui, évalue le niveau d'engagement optimum. Du côté des leaders, leur personnalité, au sens subjectif du terme, n'a pas besoin d'être pris en compte par le contrat ; celui-ci se passe des capacités des leaders telles que leur engagement, leurs capacités à promettre et à tenir leurs promesses, leur capacité à donner et à recevoir. Ainsi, l'engagement du leader est réduit à l'opportunisme et ne se joue que dans le calcul économique ; de ce fait, l'engagement ne peut être que calculé.

Le paradigme contractualiste assume une conception de l'homme relativement pessimiste. Cet *homo contractor* ne croit pas à un engagement basé sur la promesse et se protège de lui-même par une élaboration sophistiquée des contrats et de leurs coûts. Ces contrats devraient potentiellement assurer tous les échanges humains.

Dans les nombreuses critiques du modèle contractualiste formulées par Gomez, nous retenons en particulier les suivantes, déterminantes pour expliquer l'impossibilité de ce modèle à penser l'engagement des leaders. Il montre tout d'abord l'absence d'une explication des solidarités dans l'entreprise. « *Le sentiment d'appartenance, le dévouement et l'efficiency dus à l'attachement à*

l'organisation dont on est salarié, fondateur ou propriétaire ne trouvent aucune analyse » (Gomez, 1996). Le modèle ne peut par exemple expliquer l'engagement affectif envers l'organisation, qu'ont mis en lumière les chercheurs sur l'engagement, comme Allen et Meyer (1991). Au contraire, le système génère des comportements opportunistes, conditionnant l'engagement des salariés aux incitations qui lui sont faites.

Une autre absence remarquable est celle de « *l'analyse du phénomène majeur constituant l'entreprise qu'est l'entrepreneur* ». Il faut entendre par "entrepreneur", chez Gomez, l'ensemble des individus participant à la création de l'entreprise, à sa culture, à ses produits, etc. La position des leaders qui s'engagent participe de cette fonction de *l'entrepreneur*. Une fois de plus, le modèle met sous silence les raisons autres que le calcul opportuniste de s'engager, de donner des idées, du temps, des services, etc.

La conception contractualiste de la firme réduit l'engagement à sa dimension obligatoire et contractuelle, mais ne s'intéresse pas à la *promesse* d'un engagement volontaire et non calculé.

Nous percevons à travers ce constat, une explication au paradoxe posé par la firme néolibérale, qui est censée pouvoir gérer l'engagement par les contrats, et qui pourtant met en place des programmes de développement du leadership et de l'engagement. Ce qui nous amène à explorer d'autres approches théoriques sur l'engagement en entreprise qui ne soient pas restreintes à la seule dimension contractuelle.

3. LE LIEN D'ENGAGEMENT ENTRE LEADER ET SUIVEUR

La recherche sur l'engagement en gestion est rendue délicate à cause des zones de

recouvrement existant entre les termes utilisés, qui sont presque des synonymes, comme l'engagement, l'implication, l'attachement ou l'investissement. Nous nous situons dans la sphère de recherche de son équivalent anglais qu'est le *commitment*, que certains auteurs français (Thévenet, 2007) ont préféré traduire par le terme *implication*. Nous associons plutôt l'implication au travail à une notion d'effort physique et psychologique, comme évoqué précédemment. Cependant, nous proposons de nous référer au terme *engagement* qui correspond plutôt à une perception en amont d'un lien vis-à-vis d'une cible, et qui peut déboucher sur cet effort. Cette cible¹⁵, dans une situation de travail peut être, selon Thévenet (2007), l'organisation, le travail lui-même, l'environnement de travail (manager, collègues...), l'activité elle-même, ou le corps de métier.

3.1. ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'ENGAGEMENT

La recherche sur l'engagement est aujourd'hui dominée par le courant psychologique de l'engagement organisationnel, notamment à la suite des travaux d'Allen et Meyer (1991). 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*

¹⁵ 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, tels que l'organisation, une équipe de travail. Nous remarquons que cette notion de cible ne recouvre pas la question de l'intention ou de la finalité de l'engagement.

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.

3.1.1. Le rôle du leader/dirigeant dans l'engagement

Depuis le début des années 2000, différents travaux s'intéressent à la relation entre les formes de leadership et l'engagement organisationnel des suiveurs. Une des plus citées est celle de Meyer *et al.*, qui affirment : "*Affective commitment correlates strongly with transformational leadership*" (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002). Liden *et al.* (2008) ont montré que le modèle de leader serviteur entraîne un engagement organisationnel encore plus fort que celui de leader transformationnel et du LMX (Cf. partie 1). Ils postulent que c'est en raison de l'implication de ce mode de leadership dans les échanges sociaux.

Dans le sens inverse, les chercheurs ont tenté d'étudier l'engagement des collaborateurs envers d'autres cibles que l'organisation, comme le manager ou le dirigeant. Becker (1992) est un des rares à avoir distingué l'engagement envers la direction (*top management*), de celui envers le manager intermédiaire. Ces deux modalités d'engagement ont toutefois un impact positif sur la satisfaction au travail, et négatif vis-à-vis de l'intention de quitter l'organisation. Pourtant, des études empiriques montrent que les collaborateurs font bien la distinction entre la haute direction (*top management*) et le manager direct (Vandenberghe C., 2009).

En ce qui concerne les antécédents de l'engagement envers le manager, Ben Mansour, Chiniara, and Bentein (2009) constatent que le soutien organisationnel perçu est confondu avec le soutien perçu du

manager. Ce soutien perçu engendre en retour un sentiment d'obligation de s'intéresser au manager et de contribuer à l'atteinte de ses objectifs. La norme de réciprocité est évoquée sans vraie démonstration par ces auteurs pour expliquer ce sentiment d'obligation.

En ce qui concerne les conséquences, 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 contrat. Le manager y joue un rôle prépondérant : « *only supervisory commitment has direct effects on organizational citizenship behavior* » (Cheng, Jiang, & Riley, 2003).

L'engagement envers le manager semblerait plus fort que l'engagement envers l'organisation, car il incarnerait l'organisation aux yeux des collaborateurs, voir même se substituerait à elle¹⁶.

Enfin, nous avons constaté que ces recherches, y compris l'article fondateur d'Allen et Meyer, se réfèrent régulièrement à la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et à la théorie de l'échange social, pour expliquer le développement du sentiment de réciprocité.

Nous pouvons donc en déduire que ces théories psychologiques révèlent un engagement particulier entre managers, dirigeants et collaborateurs, tout en ayant besoin de se référer à d'autres théories pour expliquer sa construction, comme celle de la norme de réciprocité.

¹⁶ Toutes ces recherches ne se sont plus intéressées au rôle particulier du dirigeant mais uniquement à celui du manager. Il serait donc intéressant de questionner l'engagement envers le dirigeant, afin de déterminer s'il peut se confondre avec l'engagement envers l'organisation, ou s'il comporte des caractéristiques particulières.

La recherche sur l'engagement, dominée par la perspective psychologique, a besoin de la norme de réciprocité pour expliquer la construction du processus d'engagement.

3.1.2. L'engagement mutuel entre manager et collaborateur

Landry et Vandenberghe (2012) ont mis en lumière le fait qu'un engagement positif du manager envers ses collaborateurs, c'est-à-dire affectif, normatif et de continuité/grands sacrifices, est corrélé à un engagement positif des collaborateurs envers leur manager. Pour donner une explication à ce phénomène, ils se réfèrent également aux théories de l'échange social¹⁷, qui montrent le rôle des faveurs et contributions concrètes dans la construction des engagements mutuels. Mais ces hypothèses de réponses ne sont que des suppositions, qui n'ont pas été démontrées empiriquement. On peut toutefois tirer de ces travaux une autre proposition :

Les faveurs et services rendus entre manager et collaborateur construisent une relation d'engagements mutuels positifs.

L'importance de ces faveurs, pour construire l'engagement, nous invite à questionner la perspective uniquement psychologique de ces théories.

3.2. L'ENGAGEMENT COMME LIEN DEPASSANT L'ÉTAT PSYCHOLOGIQUE

Ces modèles ont pour présupposé que (a) l'engagement est un état psychologique, et que (b) la mesure de l'engagement organisationnel peut s'appliquer à d'autres cibles, telles que le

¹⁷ Notons qu'ils se réfèrent à un article, qui lui-même se fonde sur les théories du don de Marcel Mauss, sans en omettant cette référence. L'article en question est celui de Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900..

groupe de travail, ou le manager. Mais ils peinent à conceptualiser le processus d'engagement car « *ils 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).

Klein, Molloy et Brinsfield (2012) ont récemment 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 deuxième partie que ce calcul se contentait bien du contrat. Le lien d'identification implique plus une fusion avec la cible, avec diminution de la liberté, qu'un lien d'engagement conscient et volontaire.

Ces distinctions confirment l'autonomie de l'engagement volontaire et non strictement opportuniste 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* » (2012 : 137)¹⁸.

D'après ces auteurs, 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

¹⁸ “Commitment is defined here as a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target” Klein *et al.* (2012 : 137).

soi¹⁹, et de « *réciproquer avec dévouement et responsabilité* ».

Cette conception permet de retrouver l'engagement comme une promesse de don de soi²⁰ ; pourtant, ces auteurs 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. 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* » (: 19). Nous pouvons alors dire que :

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.

Cette conception de l'engagement ne se limite pas à un état psychologique, mais se réconcilie avec les autres constats de la recherche sur l'engagement selon lesquels celui-ci se construirait par l'échange social et la

¹⁹ “We include positive affect as a key perceptual evaluation because an individual is much more likely to dedicate oneself to and care about a positively evaluated target than a negative evaluated target” Klein *et al.* (2012 : 140).

²⁰ Cette notion de don de soi a été évoquée par Marcel Mauss (1925), pour qui un don, de quelque nature que ce soit, véhicule le *hau* du donateur, c'est-à-dire son identité. Le donataire, en recevant ce don, sait que ce dernier contient une sorte de « présence » du donateur. Mais cette notion mériterait d'être également abordée selon une perspective philosophique, comme l'a fait Ide, P. 1997. *Eh bien dites : Don*. Paris: Editions de l'Emmanuel.

réciprocité. Les échanges de don ouvrent alors une avenue de la recherche sur l'engagement²¹.

3.3.L'ENGAGEMENT FAIT APPARAÎTRE LE DON

Malgré ces apports, les recherches sur l'engagement n'arrivent pas à expliquer le processus d'élaboration de cet engagement. Elles ne font que mesurer à un instant donné le baromètre psychologique de l'engagement, en supposant qu'il s'élabore par les échanges sociaux et la norme de réciprocité. Elles mesurent l'engagement sans expliquer pourquoi et par quelle processus il advient ; il manque donc à l'engagement une explication de sa construction, au-delà d'une simple allusion aux théories de l'échange social et de la norme de réciprocité.

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 de dons réciproque 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) vis-à-vis de la cible. En aval, les actes de don sont une manifestation concrète de ce don de soi ; ils sont un "gage de soi". A la suite d'Hénaff, nous concevons le don comme 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).

²¹ « Future research should examine these avenues, as this would provide a more complete picture of how different actions build the relationships among the different forms of supervisor and employee commitments » (Landry and Vandenberghe, 2012).

Nous pouvons, à la suite d'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.). De même, Grevin (2013) va jusqu'à affirmer que le don est lui-même ce que l'on engage au cœur même du travail²².

Les dynamiques de don participent à la fois à l'origine, au développement et à la concrétisation du processus d'engagement.

14

4. LE DIRIGEANT FACE AU DON

Après avoir montré que le leader s'engage, au-delà du contrat, et que le don pouvait expliquer le processus d'engagement, il nous reste à analyser ce que disent les recherches sur le don à propos du dirigeant. Car, par transitivité, si le leader est reconnu comme tel parce qu'il s'engage, et que l'engagement se construit notamment par le don, le leader pourrait pratiquer le don pour exercer son leadership. Mais que disent les théories du don sur le rôle du dirigeant, notamment sur son appréhension du don ?

4.1.LA DIFFICULTE A CONCEVOIR LE DON DU DIRIGEANT EN SCIENCES DE GESTION

Nous avons vu dans la deuxième partie combien il était impossible pour le paradigme standard de la firme de ne pas absorber l'engagement dans le contrat et de laisser la place aux mécanismes de solidarité comme le don ; de fait, cette impossibilité est due aux axiomes de ce paradigme. L'économiste Bruni (2012) donne différentes explications complémentaires pour saisir cette impossibilité de voir le don dans l'ethos moderne du

²² « Le travail est donc quelque chose de soi que l'on donne, que l'on engage et qui n'était pas déjà donné par les prescriptions, par l'organisation du travail ».

marché. Nous en tirons une argumentation utile pour comprendre la suspicion qui pèse sur le don du dirigeant.

4.1.1. Le chef organisait le don

Selon Bruni, les sociétés traditionnelles se sont constituées autour de la communauté. Le ferment de la communauté est le *munus*, c'est-à-dire le don réciproque ou les échanges obligatoires de biens. Il crée la communauté en tant que *cum-munus* qui a donné en latin *communitas*. Cette perspective est la même que celle de Marcel Mauss (1925) qui a analysé les dons cérémoniels au sein des sociétés archaïques. En effet, selon ce dernier, ces échanges de don constituent un "phénomène social total" qui scelle la communauté, avant même le commerce (le *gimwali* des Trobriand); le don se joue sous forme désintéressée et obligatoire en même temps et s'exprime de façon symbolique et collective : il montre le lien social. 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 donc la hiérarchie²³.

4.1.2. La modernité n'a plus besoin du don ni du chef

La communauté, constituée par les échanges de don sous la régulation du médiateur, génère selon Bruni, de la joie et de la souffrance. Son analyse de l'Economie Politique lui fait dire

²³ «Mais le motif de ces dons et de ces consommations forcées, de ces pertes et de ces destructions folles de richesses, n'est, à aucun degré, surtout dans les sociétés à potlatch, désintéressé. 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 » (Marcel Mauss, 1925).

que la modernité a tenté de se prémunir de la blessure générée par la relation à l'autre, notamment dans les échanges incertains du *munus*. Pour ce faire, elle a inventé les concepts d'individu autonome, d'Etat et de marché ; ainsi, par la régulation de l'Etat et de la main invisible du marché, l'individu ne dépend plus de l'autre, mais de la justesse des échanges ; il se libère du *munus* qui entretenait la dépendance, car le marché le protège de la relation face à face. Le marché permet de passer de la *communitas*, à l'*immunitas*, c'est-à-dire l'*immunité*. Ainsi, les contrats, régulant la justesse des échanges, n'ont plus besoin du don en tant que *munus*.

En poursuivant la réflexion de Bruni, on aboutit à cette question : qu'en est-il du chef d'entreprise ou des managers dirigeants dans une organisation contemporaine ? Jouent-ils le rôle de médiateur du *munus* ? La modernité se protégeant de la dépendance générée par le don-*munus*, ainsi que de son médiateur, il en résulte que le chef d'entreprise ne devrait pas assoir son autorité sur la régulation du don ; il n'est alors que simple gestionnaire des contrats ; et il se voit en quelque sorte privé du don. Cette conséquence devrait se retrouver dans les entreprises ; ce qui confirmerait alors les thèses du modèle contractualiste.

4.2.LA REPOSE DE LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

L'école du M.A.U.S.S.²⁴ a voulu prolonger les découvertes de Marcel Mauss pour montrer l'existence toujours actuelle du don cérémoniel, au sens de *munus*. En effet, même sans la médiation du chef, les échanges de dons réciproques continuent, selon ce courant, de créer le lien social. Le M.A.U.S.S. définit 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 courant a donné récemment lieu à des études

²⁴ Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales.

sur la place du don en entreprise, notamment pour comprendre l'engagement des salariés (Alter, 2011; Pihel, 2010). Mais, pour ces auteurs, les dirigeants ne voient pas le don, car ils font preuve « *d'une incapacité culturelle (du management en amont) : celle d'accepter la part du don dans le fonctionnement des organisations* » (Alter, 2011). Leur constat serait cohérent avec l'évolution du rôle du chef dans la société d'*immunité*. Si les dirigeants adoptent effectivement le modèle contractualiste, ils concentrent leur attention sur la gestion des contrats. Pour aller au bout de ce modèle, ils ne peuvent s'attribuer ce rôle du chef en tant que médiateur du don, mais ils ne peuvent non plus voir les actes de don posés par les collaborateurs de l'organisation.

4.3. ET POURTANT, ILS DONNENT !

Si on peut admettre que les dirigeants ne voient pas forcément le don effectué par les salariés "en bas" de l'échelle, est-ce à dire qu'ils ne donnent pas ? S'ils ne cherchent pas à fédérer l'organisation en tant que communauté construite par des échanges de don, mais à gérer l'entreprise dans une perspective contractualiste, cessent-ils pour autant de donner autour d'eux, ou envers l'organisation ? En réponse au constat d'Alter, Grevin (2013) estime que le dirigeant est capable de don, de par la nature même de son travail. L'étude de Dumond (2007) sur une dirigeante dans le secteur médical confirme cette possibilité²⁵.

A partir de là, s'ouvrent deux hypothèses non exclusives l'une de l'autre.

²⁵ « *Son action, son engagement, sa reconnaissance, son écoute ont été perçus comme des dons. Ressentis comme détachés de tout esprit transactionnel, libres et gratuits, ils ont conduit à des engagements importants, parfois surprenants et situés dans le même registre* » (Dumond, 2007 : 72).

La première est que le dirigeant a reçu lui-même et qu'il donne, même s'il n'est pas capable de reconnaître le don des collaborateurs dans l'entreprise ; il donne au moins du fait de son propre engagement envers son équipe de travail ou envers l'entreprise. Il pourrait même stimuler, impulser une culture de don.

La deuxième hypothèse est qu'il donne aussi selon d'autres logiques que le don en tant que *munus*.

Hénaff (2012 : 69) ouvre une autre possibilité de don dit solidaire ou d'entraide. Il se joue soit envers des proches, la réciprocité est alors souhaitable mais non contraignante, soit envers des inconnus, comme dans le cas des dons humanitaires. Mais il peut se manifester tout simplement à l'intérieur d'une communauté d'appartenance, comme celle de l'équipe de direction.

Le leader donne parce qu'il existe et pour exister (Frémeaux & Michelson, 2011), et pas forcément pour entrer dans une logique de réciprocité conditionnelle²⁶, qui exigerait un engagement en contre don. Cette logique de don est différente de celle du don cérémoniel mise en avant par Mauss.

Bruni (2012) ouvre aussi la voie à d'autres logiques de dons, qui ne sont pas obligatoirement dans une exigence de réciprocité. En effet, à côté du *munus*, se trouve le don - *donum*, qui est donné en liberté ; il correspond au don gracieux (Hénaff, 2012) et se trouve dans un autre champ sémantique, comme celui du *kharis* qui signifie joie et don en grec, de la *gratia* latine (grâce), de la *philia vertueuse* d'Aristote, et même jusqu'à l'*agapè* dans la tradition gréco-chrétienne. Cette forme de don trouve sa

²⁶ « *Existential gift can be defined as : giving wich has no other objective/purpose than the giving itself, meaning that for the giver there is no expectation return* » (Frémeaux & Michelson, 2011, 68).

récompense dans la joie du don²⁷, en se faisant reconnaître et en reconnaissant l'identité du donataire. Elle admet la réciprocité comme une félicité, mais elle n'en fait pas une condition. La revue de littérature de Masclef (2013) sur le don gratuit met en lumière les nombreuses preuves empiriques de la présence de cette forme de don en entreprise, le confirmant comme paradigme distinct de celui du don cérémoniel. Cet auteur souligne par exemple les dons gratuits et altruistes risqués par les dirigeants de Renault pour réussir l'alliance avec Nissan (Masclef, 2012).

Le dirigeant, même s'il est réputé incapable de reconnaître le don des collaborateurs (Alter, 2011) participe à la culture d'engagement de la firme, reçoit, et s'engage lui-même. Il doit donc nécessairement s'intéresser au don, recevoir, se donner et s'adonner lui-même.

EN CONCLUSION

Au terme de cet article, il nous reste à relier les quatre étapes de notre raisonnement.

(1) Le leader ne peut s'affirmer uniquement par une logique transactionnelle et contractuelle et doit s'engager en partageant ses convictions. (2) La firme, selon le paradigme standard, ne s'intéresse qu'à la dimension contractuelle et transactionnelle de l'engagement, qui contient pourtant également une dimension de promesse non réductible au contrat. (3) De plus, l'engagement ne peut se restreindre à un état psychologique mais il se tisse dans les échanges, notamment de dons, y compris reçus des collaborateurs. (4) Enfin, l'engagement se manifeste concrètement par des actes de don, qu'ils soient symboliques ou concrets.

Par conséquent, le dirigeant devrait logiquement recevoir et pratiquer le don pour s'engager et engager les autres, et donc pour exercer son leadership. Ce constat théorique nécessite d'être étayé empiriquement afin d'identifier selon quelles logiques émerge le don et comment il se manifeste concrètement.

²⁷ « Le don gratuit est reçu "gracieusement" et donnant lieu à de la reconnaissance, puis englobe le fait de donner pour le plaisir, qui conduit à la notion de gratuité actuelle » (Godbout, 1992: 248).

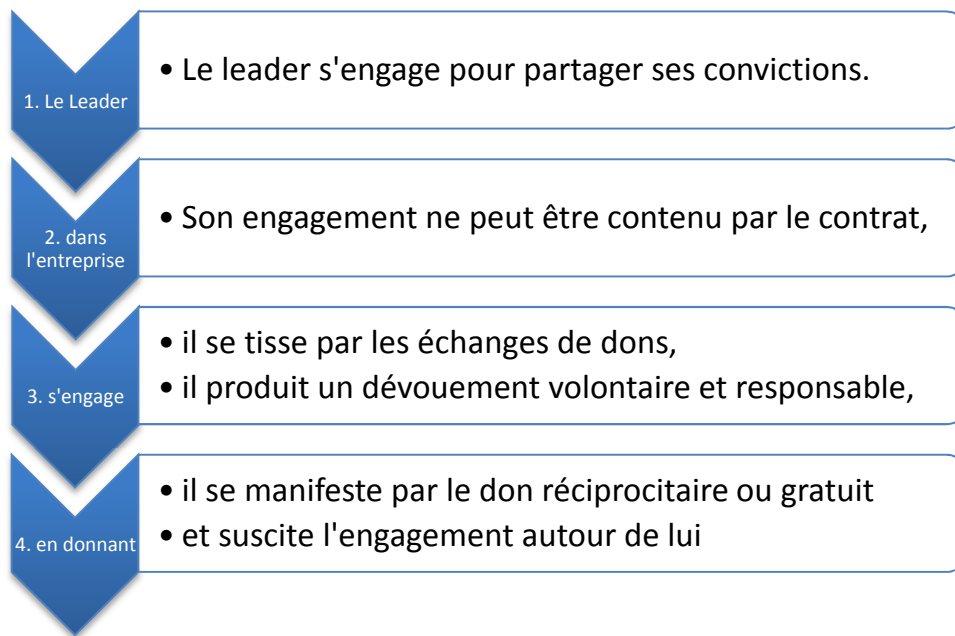


Figure 1 : Processus synthétique de l'engagement du leader par le don

BIBLIOGRAPHIE

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources Management Review*, Vol 1, N°1, pp. 61-89.

Alter, N. (2011), Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail, *Revue française de gestion*, Vol 37, N°211, pp. 47-61.

Bass, B., & Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research and Managerial Applications* (4th edition ed.), The Free Press.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004), Multifactor Leadership Questionnaire, In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Manual and Sampler Set*, Third Edition ed.: 109: Mind Garden, Inc.

Becker, T. E. (1992), Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.

Ben Mansour, J., Chiniara, M., & Bentein, K. (2009), L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur, In R. P. Rojot J., Vandengerghe C. (Ed.), *Comportement organisationnel*, Vol. 3, De Boeck, pp. 307-338.

Bruni, L. (2012), *The Genesis and Ethos of the Market*, Palgrave Macmillan.

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*, Vol. 24, N°3, pp. 313-334.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications, Inc.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, Vol. 31, N° 6, pp. 874-900.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975), A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp. 46-78.

Deffayet, Livian, & Petit. (2007). L'art de commander. Permanences et modes dans les styles de leadership. In AGRH (Ed.), *18e congrès AGRH - Outils, Modes et Modèles*, Fribourg, Suisse: AGRH.

Dumond, J.-P. (2007), Le don est-il une notion de gestion ?, *Gérer et Comprendre*, Vol. 89, pp. 63-72.

Frémeaux, S., & Michelson, S. (2011), "No strings attached"; welcoming the existential gift in business, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, N°1, pp. 63-75.

Godbout, J. T. (1992), *L'esprit du don*, La Découverte & Syros.

Godbout, J. T. (2007), *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Editions du Seuil.

Gomez, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise - Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions/Masson.

Gouldner, A. (1960), The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, Vol. 25, N°2, pp. 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*, Vol. 6, N°2, pp. 219-247.

Greenleaf, R. K. (1977), *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, 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"*, Vol. 22, N°1, pp. 33-62.

House, R. J. (1996), Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, N°3, pp. 323-352.

Ide, P. 1997. *Eh bien dites : Don*, Editions de l'Emmanuel.

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*, Vol. 37, N°1, pp. 130-151.

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*, Vol. 23, N°3, pp. 293-308.

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*, Vol. 19, N°2, pp. 161-177.

Masclef, O. (2012), Altruisme et dons gratuits dans une dynamique d'émergence d'alliance. Le cas Renault-Nissan, *Revue française de gestion*, Vol. 38, N°223, pp. 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"*, Vol. 22, N°1, pp. 7-31.

Mauss, M. (1925), *Essai sur le don*, Presses Universitaires de France.

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, Vol. 61, N°1, pp. 20-52.

Miller, D., & Sardais, C. (2011), A concept of leadership for strategic organization, *Strategic Organization*, Vol. 9, N°2, pp. 174-183.

Miller, D., & Sardais, C. (2012), Qu'est ce que le leadership ?, *Gestion*, Vol. 37, N°3, pp. 77-84.

Northouse, P. G. (2007), *Leadership: Theory and practice* (4th ed.), Sage Publications.

Pihel, L. (2010), Don et contre-don, *Revue internationale de Psychosociologie*, Vol. XVI, N°40, pp. 55.

Rey, A. (1992), Dictionnaire historique de la langue française, In A. Rey (Ed.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Dictionnaires Le Robert.

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*, Vol. 3, pp. 71-92.

Thévenet, M. (2007), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes* (deuxième édition ed.), Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

Valéau, P. (2004), *Gérer l'implication dans le respect des différences. Des associations aux autres organisations*. Unpublished 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*, Vol. 26, N°3, pp. 249-267.

Vandenberghe C., L. G., Panaccio A. (2009), L'engagement organisationnel, In R. P. Rojot J., Vandenberghe C. (Ed.), *Comportement organisationnel*, Vol. 3, pp. 275-306, De Boeck.

Williamson, O. E. (1994), *Les institutions du capitalisme*, Interéditions.

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.