

Benjamin Pavageau, expert en RH et leadership

# « Le **leadership** est aussi, et peut-être d'abord, une **histoire de don** »

L'image du "leader charismatique né" a longtemps été dominante, faisant du leadership une qualité héroïque, individuelle, innée. Directeur de l'Executive Education et titulaire de la Chaire Accenture *Développement du Leadership & des Talents* à l'Ircm, Benjamin Pavageau développe une thèse audacieuse : le leader serait d'abord quelqu'un qui sait donner aux autres et produit du collectif en leur donnant envie de rendre et de donner à leur tour.

« On a souvent tendance à définir comme leader celui qui atteint le niveau hiérarchique de dirigeant parce qu'il a du leadership, observe Benjamin Pavageau, auteur du livre *Développer vraiment son leadership* (éditions Vuibert, 2019). Je vois plutôt le leadership comme étant un processus dont le minimum serait qu'à un moment donné, une personne réussit à transmettre une conviction à une autre qui se l'approprie. Ainsi, le leader et son partenaire s'engagent pour ce but commun. Il ne s'agit donc pas de statut, ni d'une qualité qu'on aurait une fois pour toute. Si on arrive à accompagner la personne pour qu'elle repère les moments où elle a vécu ce processus, peut-être aura-t-elle le désir de l'amplifier ? »

Benjamin Pavageau invite à se référer à l'étymologie pour partir de fondations solides. « Leader est dérivé de *to lead*, c'est à dire *conduire*, cadre-t-il. Mais on peut lui trouver une racine plus ancienne, proto-indo-européenne, qui est *leit* ou *leith*, signifiant 'laisser quelque chose derrière soi, mourir à quelque chose'. Le leader serait celui qui mène dans une certaine direction et laisse quelque chose derrière lui. Le suffixe *-ship* ajoute l'idée d'état, de condition de porter une

charge, une responsabilité. Sachant que ce suffixe est dérivé de *to shape*, qui signifie former/façonner, on peut dire que le leadership serait un processus bien plus qu'une qualité : le processus par lequel une personne (aban)donne quelque chose quelque part pour conduire d'autres personnes vers une nouvelle direction. Ce faisant, elle se transforme elle-même et les autres sont transformés sur ce chemin. »

Quant au terme engagement, il vient du latin *in-gaggio* qui décrit l'action de mettre en gage. « Dans l'Antiquité, on donnait quelque chose en gage à quelqu'un pour s'assurer la confiance. On cassait par exemple un caillou et on en donnait une partie à l'autre pour établir un lien, une alliance. Il en découle une double dimension : le contrat — dans le contexte professionnel, il s'agit du contrat de travail avec la fiche de poste, le travail prescrit — et la promesse — 'je donne ma parole, nous allons faire ceci' —, promesse d'un chemin pour accomplir ce travail prescrit et le rendre effectif. On retrouve ici l'idée de contrat psychologique. Dans cet interstice de la promesse, il se passe énormément de choses : on se donne en gage, on donne un gage de soi. L'engagement, ce n'est pas uniquement réaliser le contrat, c'est donner en plus quelque chose de soi. »

## Acquis ou inné ?

Dans ses recherches portant sur la logique du don dans le développement d'une identité de leader (le sujet de sa thèse de doctorat),

Benjamin Pavageau s'est intéressé à l'histoire de personnes se transformant sur un chemin pour conduire d'autres personnes. L'occasion pour lui de valider l'hypothèse qu'il y aurait une logique de don qui viendrait se glisser dans l'interstice de la promesse. « Il n'y a pas que le contrat, explique-t-il. Le leader n'est pas là juste pour dire : 'Voilà ce qui m'a été demandé, ce qu'il faut réaliser et on y va !' Il existe également toute une incertitude qui implique de s'engager, de s'investir personnellement. C'est-à-dire se donner en gage et donner un gage de soi. »

« Le leadership est un processus de transformation bien plus qu'une qualité »



> **Benjamin Pavageau**

*« Il est réducteur d'associer le leadership à l'autorité formelle du dirigeant. On peut exercer du leadership dans toutes situations : comme manager, dans une association, comme parent dans sa famille ou à un moment donné pour un projet particulier. »* © Hendrik De Schrijver

« L'engagement, c'est plus que réaliser le contrat : c'est donner quelque chose de soi »

Son constat est très clair : « Quand on demande aux leaders de raconter leur parcours, ce qui les a construit en tant que leaders, on se rend compte qu'il y a une histoire de dons à la base. Qu'est-ce qui distingue un leader authentique si ce n'est ce qu'il a reçu : une éducation, de la formation, des lectures, l'exemple inspirant de grands hommes ou de personnes de référence dans le milieu professionnel ou associatif, de l'aide à certains moments, des conseils, etc. L'identité de la personne se construit progressivement, parfois jusqu'à une identité de leader : la personne va se dire qu'elle a envie, qu'elle a l'aspiration de s'engager dans ce processus. Ce qui ne veut pas dire qu'elle ait toutes les qualités pour le faire, mais elle s'engage dans ce chemin... »

Le professeur balaie ainsi l'éternelle question d'un leadership qui serait acquis ou inné. « On oppose très souvent les deux, alors que ce n'est pas l'un ou l'autre. La personne devient leader au travers d'un cheminement qui comporte des points de bascule — des événements essentiels dans l'histoire d'une vie. Ceux-ci vont faire qu'il y a congruence entre l'être et le faire, entre ce qui est inné et constitue la personne et ce qu'elle fait

pour grandir en capacités et entraîner les autres. Ce qui importe n'est pas tant le débat 'acquis/inné', mais l'articulation harmonieuse entre l'être et le faire. »

Un risque important pour un leader consiste à se voiler la face, c'est-à-dire se mettre un masque et ne plus savoir qui il est vraiment. « Une approche que l'on propose souvent, c'est de revenir vers soi, de mieux se connaître, de faire de la méditation. C'est important car cela permet de rechercher cet alignement. Mais il me semble que ce n'est pas suffisant : mes recherches montrent qu'il se marque un tournant, le tournant du don qui va créer un engagement. Ce tournant permet d'entrer dans le cercle vertueux, de telle sorte que ce qui vient de l'être va se transmettre et susciter l'engagement chez les autres. »

**Croissance de chacun**

Quelles sont les étapes de ce cercle vertueux du développement du leader donateur ? Benjamin Pavageau revient tout d'abord sur tout ce qui nourrit l'apprentissage du don : l'éducation au don ; les expériences non professionnelles de don ; les moments où l'on est empêché de donner et qui, surmontés, sont sources

d'engagement et de force ; les rencontres de leaders inspirants car ils sont donateurs (de temps, de conseils, de tuyaux, de contacts, de possibilités de développement... qui ne relèvent pas d'un calcul utilitariste, le don étant par nature sans assurance de contre-partie) ; les dons réussis dans le travail et qui suscitent un effet multiplicateur ; mais aussi les zones d'ombres et les sources de développement.

Cet extrait du premier discours de Satya Nadella, tout juste nommé CEO de Microsoft en 2014, est particulièrement illustratif. S'exprimant devant les 500 cadres de l'entreprise, il leur dit : « Je ne vous parle pas de croissance financière, mais de la croissance de chacun. Cela m'a coûté un long voyage pour développer plus d'empathie pour les autres. Et ce qui donne un sens profond à mon travail, c'est recevoir de nouvelles idées et offrir l'empathie pour autrui, puis de connecter les deux pour avoir un grand impact. Voilà ce qui me donne la plus grande satisfaction. Et c'est à quoi j'aspire pour chacun d'entre vous. » Bien entendu, derrière, la croissance de l'entreprise est en jeu, note Benjamin Pavageau, « mais il nous livre là une clé de son identité et de sa mission personnelle de leader. Il faut savoir que le handicap très lourd de son fils l'a ouvert à cette empathie et lui a appris l'importance de recevoir et de donner. »

La deuxième étape tient précisément à la façon dont le don fonde l'identité. Comme l'écrivait très justement Antoine de Saint-Exupéry : « Quand tu donnes, tu reçois plus que tu ne donnes, car tu n'étais rien, et tu deviens. » Autrement dit : « Quand on ne fait que recevoir, on n'est pas encore complètement accompli, explique le professeur. C'est en s'essayant au don, en donnant quelque chose de soi, et en voyant les effets que l'identité se construit et que l'on peut devenir leader donateur. »

Un extrait du film *Selma* (2014) retraçant la lutte historique de Martin Luther King pour garantir le droit de vote à tous les citoyens, montre particulièrement bien comment ce leader a su, dans une situation difficile, agir avec courage et en cohérence avec son histoire d'engagement, son identité et sa mission. Cet extrait met en scène une marche sur l'Edmond Pettus Bridge, après qu'une première marche (durant laquelle King s'était mis en retrait) ait été réprimée dans le sang. La grande foule est réunie. Alors que les manifestants arrivent sur le pont, la police se replie et les gens applaudissent. Mais King, cette fois à l'avant-plan, hésite : il observe, puis se met à genoux, suivi par la foule, et prie. Se levant sans dire un mot, il fait alors subitement demi-tour, sidérant ses compagnons qui le suivent, déçus.

« Martin Luther King a ainsi pris une décision très contre-intuitive, commente Benjamin Pavageau. Il a l'opinion publique avec lui, la police ouvre le chemin, il est en position de force. Un leader 'héroïque' aurait profité des caméras et serait parti tout droit. Ici, il revient en arrière en décidant de ne pas jouer le jeu de la surenchère. Ensuite, on le voit avec son équipe, dans une ambiance électrique. Au terme de

la discussion, il leur dit : 'Je préfère que mes compagnons soient déçus et m'en veuillent, plutôt qu'ils soient blessés, ou morts.' De la sorte, il montre qu'il accorde plus d'importance au but commun, à la mission, à la durée du mouvement et à la protection des siens, plutôt qu'à un coup de court terme. »

### Laisser une empreinte

Troisième étape du cercle : les buts communs. « Au travers du don de lui-même, le leader se révèle et crée une 'ligne' par laquelle il transmet une vision, donne un cap, poursuit Benjamin Pavageau. C'est ce don pour un but commun qu'il offre aux autres. C'est ce but, fruit d'une histoire de dons, que le leader transmet et qui donne envie aux autres de se donner à leur tour. Selon son niveau de responsabilités, le leader qui s'engage va articuler différents niveaux : les personnes — leur développement, leur autonomie, leur croissance... — ; le collectif — le fait de créer et nourrir une communauté de travail — ; la dimension organisationnelle — le fait de transmettre une vision stratégique, de donner du sens au travail,... — et la visée éthique et sociétale — prendre des décisions justes et courageuses, insuffler le sens de l'utilité sociale de l'organisation. »

Une illustration est à trouver dans le témoignage d'Agnès, DRH d'un service au sein de la Société Générale, qui partage comment sa mission de leader s'accomplit par le fait de faire grandir ses collaborateurs : « Tu vois quand on arrive à partager des valeurs, j'ai l'impression que j'ai transmis quelque chose, je suis fière de ça ! Je me dis : Si j'ai servi à ça, c'est déjà bien ! J'ai laissé une empreinte. Quand je me demande : à quoi on sert dans l'entreprise ?, je trouve là ma réponse : je veux transformer les gens, et 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 toujours plus dans ce type d'accompagnement de mes collaborateurs, ça me plaît. Le fait d'être à l'origine de projets, d'avoir de nouvelles idées, ça me plaît. Finalement, c'est tout ça qui me régénère. »

Les actes de leadership peuvent contenir une intensité variable du don de soi, ajoute Benjamin Pavageau. « On va s'investir de façon plus ou moins intense, avec une plus ou moins grande incertitude et ouverture sur le résultat ainsi que sur le retour. Ce qui nous livre une sorte d'échelle, de graduation des dons » :

- Le premier don, le plus fondamental, est le **don de soutien dans l'activité** : « On pourrait se dire qu'il est normal de la part d'un manager d'apporter ce soutien, mais tout est dans la manière de faire, dans le symbole, dans le geste, dans la parole, dans la qualité de présence. C'est cela qui fait que l'acte peut être perçu comme un don et aussi une reconnaissance. Le conseil : visez la qualité du don plus que la quantité ! »
- Le **don d'une expertise personnelle** : « Le don prend une dimension supplémentaire en termes de coût et de risque lorsque le leader transmet

un savoir qui lui est personnel, spécifique, original, fruit d'années de travail et de temps passé. C'est le fait de transmettre des ficelles, des conseils, des connaissances que personne d'autre que lui ne pourrait donner de la même manière. Ce don contient une part de soi qui peut être perçue comme un cadeau. »

- **Le don de convivialité** : « C'est par exemple donner des occasions de célébration des réussites, s'octroyer des temps de détente ou remonter le moral des troupes dans les moments difficiles. Ce qui contribue à créer une communauté de travail solidaire et un lien social fort dans l'équipe. Pensons à ce leader qui, quand il y a une très grosse charge de travail, arrive à 6h30 du matin avec un panier de croissants. Attention cependant à ne pas en faire trop ou de manière décalée. »
- **Le don de mentorat**, souvent réalisés au profit d'ex-collaborateurs ou de collègues qui n'ont plus de liens hiérarchiques avec le leader concerné. « Les motivations qui s'expriment peuvent être multiples : laisser une empreinte, transmettre ses leçons de vie, offrir à ses collaborateurs des opportunités de développement, avoir une forme d'exemplarité ou une utilité sociétale, etc. Ce type de don qui contient une part de soi-même révèle un sens du bien commun et comporte peu de chances d'un retour. Il n'est pas demandé par l'entreprise, et généralement pas connu d'elle. »
- **Le don de soutien hors contrat de travail** correspond par exemple à une aide fournie au collaborateur sur le plan privé, non demandée par l'organisation mais qui crée de l'engagement. Exemple : apporter du soutien à un collègue connaissant un problème d'organisation familiale, voire un problème d'alcool...
- **Le don par la prise de risque pour autrui** consiste pour un leader à se donner lui-même en gage face à la hiérarchie pour protéger ses collaborateurs, par exemple en réponse à des demandes de mise sous pression des équipes pour rapporter toujours plus. « La prise de risque est double : elle peut entraîner des risques pour sa propre évolution, mais le résultat de ce don est aussi toujours très incertain. »

« Si la logique du don est bénéfique, elle peut aussi être épuisante »

- la **confusion entre plusieurs cibles d'engagement** — l'organisation, le métier, les collègues, la sphère privée, etc. ;
- le **don 'sur-dosé'** qui correspond au sur-investissement ;
- le **don 'sous-dosé'**, à savoir le sous-investissement du don dans les relations inter-personnelles ;
- le **don empêché** : « Lorsqu'on ne peut pas (se) donner dans son travail, celui-ci s'en trouve alors déshumanisé » ;
- le **don spolié**, « certains managers se distinguant par la capacité à capter le don des autres » ;
- le **don mal ciblé** : « Si le leader ne sait plus pourquoi et pour quoi il donne, le don devient mal visé, malavisé, et a du mal à viser juste. »

Ces différents exemples posent la question du « bien donner » : comment passer du donner trop, trop peu ou mal au donner mieux ? Pour apporter réponse à cette question, Benjamin Pavageau nous livre plusieurs clés du leader donateur, comme celle de se ressourcer aux dons reçus, de donner sans exiger un effet précis, ni rien exiger en échange, etc. Décrites en profondeur dans son livre, ces clés sont de nature à créer un engagement collectif, une communauté de travail qui peut, elle-même, entrer dans une logique de don avec l'émergence de nouveaux leaders. Ceux-ci, à leur tour, vont perpétuer ce cercle vertueux. « C'est même une véritable méthodologie que je propose, à savoir partir de cinq dimensions — l'engagement des leaders, la reconnaissance mutuelle, l'identité et la mission collectives, les buts communs et la création d'un écosystème du don — pour en faire un dispositif de croissance et de transformation collectives », conclut Benjamin Pavageau, en citant Martin Buber, le penseur de la réciprocité : « Finalement, le leader s'est laissé transformer lorsqu'il s'est incorporé la silencieuse plénitude, en devenant lui-même un flux du don et du dévouement créateur, lorsqu'il s'est laissé entourer les mains avec la plus grande liberté pour créer la communauté. » ■

## 7 clés du leader donateur

Si cette logique du don est bénéfique, elle peut aussi être épuisante, nuance Benjamin Pavageau. Ainsi, le don déséquilibré dans la pratique de leader peut-il être aussi une cause de burn-out, voire de désengagement. Et le professeur de citer toute une série de points d'attention :

- **l'absence de soutien organisationnel** : « Les leaders, à tous les niveaux de l'organisation, ont eux-mêmes besoin de recevoir du soutien, de la reconnaissance, de l'aide d'autrui » ;
- **la difficulté personnelle à recevoir** : « S'il n'accepte pas de recevoir des autres, le leader peut se mettre en danger. Il importe de laisser circuler le don » ;
- **l'absence de ressourcement en dehors du travail** ;



Benjamin Pavageau, *Développer vraiment son leadership — Engagement, don, reconnaissance : les clés pour faire la différence*, éditions Vuibert, Paris, 2019, ISBN 978-2-311-40634-4, 224 pages, 24 euros.

Marc Bousquet, Accenture Technology

## « LAISSONS UNE MARGE INDIVIDUELLE POUR PERMETTRE L'AUTHENTICITÉ »

Fin 2015, quand il a été désigné à la tête d'Accenture Technology en France à l'occasion de la refonte de la marque au sein d'Accenture, Marc Bousquet a très vite compris la nécessité d'innover en matière de leadership et d'adopter de nouvelles formes de management misant sur l'autonomie, le coaching ou encore la reconnaissance. Invité à partager son expérience de leader à l'occasion de la Masterclass organisée par HR Square, il a raconté son parcours et le cheminement de ses réflexions sur le sujet, de façon pragmatique et exemples concrets à l'appui. Nourri par les travaux de Benjamin Pavageau, il a notamment montré comment les dons reçus ont été constitutifs du leader qu'il est devenu et qui place désormais

« Les leaders ne sont pas aussi définis et formatés qu'on le pense »

également le don au cœur de son approche. Parmi les grands messages qu'il a fait passer, celui-ci ressort : dépasser l'image d'Épinal du leader héroïque et favoriser l'authenticité. Ce qui doit également transparaître dans les modèles de leadership développés par les entreprises. « Quand une organisation élabore son modèle et le projette sur un écran ou sur un mur, elle crée pour la personne une division inconsciente entre ce que celle-ci est vraiment et ce qu'elle voudrait/devrait être, estime Marc Bousquet. Ce qui, au final, empêche la personne d'être authentique : comment peut-on être un leader authentique si l'on doit se confronter à un modèle normatif précis ? » Pour autant, reconnaît-il, l'organisation est obligée de se doter de modèles : « La culture passe par des modèles communs. Mais je recommande fortement d'y ajouter une case permettant l'individualisation. Si on dit que le modèle développé est le modèle parfait et que la personne doit réussir à combler toutes les cases pour être un 'bon leader', on commet une erreur. C'est



le fait de laisser une marge individuelle qui permet d'authenticité. Chez Google, on dit ainsi qu'un manager, c'est 'quelqu'un qui met les choses en mouvement, peu importe son caractère'. Dans beaucoup d'organisation à succès, les leaders ne sont pas aussi définis et formatés qu'on le pense de prime abord. »