

# LE DON EST-IL UNE NOTION DE GESTION ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

Organisation du travail et don semblent être des notions bien éloignées l'une de l'autre. La gestion vise l'efficacité, le don « dégage un parfum de religiosité ». Pourtant, ils ont en commun d'être au fondement du social. Mais comment reconnaître le don parmi les multiples formes d'échange, et dans quelle mesure peut-il être un outil d'analyse pour la gestion des organisations ? Après avoir privilégié ce qu'il appelle « une approche existentielle du don », l'auteur s'appuie sur une enquête menée au sein d'un réseau ville-hôpital pour montrer que le don peut initier une véritable dynamique des organisations. Mais peut-on gérer le don ? Du don comme limite de l'ingérence de la gestion dans l'orientation des activités humaines ?

Par **Jean-Paul DUMOND**, enseignant-chercheur, ENSP (École Nationale de la Santé Publique), Lapss (Laboratoire d'analyse des politiques sociales et de santé), chercheur-associé à l'IRG (Institut de Recherche en Gestion, Paris XII)

Quasiment absent des théories relatives au fonctionnement des organisations de travail, le don apparaît aux antipodes des critères de la gestion (l'efficacité et l'efficience), de son mode d'agir (l'action instrumentale) et de sa visée (la valorisation d'un capital privé ou d'une activité publique). Cependant, selon une position anti-utilitariste maintenant bien établie (CAILLÉ, 1989, 2001 ; GODBOUT, 1992, 2000), le don, qui se situe au fondement du lien social, devrait être omniprésent dans les organisations de travail. Car organiser consiste à agencer des coordinations, et diriger, c'est construire de la cohésion. Certes, il est possible d'envisager que plusieurs formes de lien puissent exister. Il reste difficile, toutefois, d'imaginer que l'acte, créateur de liens, ne soit pas présent dans des organisations en quête permanente de synergies. D'ailleurs, en appui à ce syllogisme, ne convient-il pas d'évoquer l'image de ces institutions qui se sont développées sur le don, comme les monastères brillant au cœur de la nuit carolingienne, les armées glorieuses dont la victoire repose souvent sur une abnégation sans pareille, ou encore le travail contemporain, qui pourrait être appréhendé comme un immense sacrifice dédié au dieu du Progrès, sur l'autel de la Modernité ?

S'il est, en toute logique, acceptable, le don se heurte à un autre obstacle. Il dégage, en effet, un parfum de religiosité difficilement situable (les auteurs ayant traité du don sont de cultures religieuses diverses) et non compatible avec la gestion, activité strictement profane (bien que son histoire puisse être raccrochée d'une certaine manière à celle du capitalisme ascétique ou à la scholastique [LEGENRE, 2005]). Le don, toutefois, n'est pas un objet dont les seuls dépositaires autorisés seraient les religieux. Depuis Marcel MAUSS (1924) au moins, il est devenu un objet récurrent d'étude de nature anthropologique et c'est en tant que phénomène social appartenant à la plupart des sociétés (voire à toutes) qu'il sera pris ici en considération. Apparemment incongrue, mais bénéficiant d'un premier jugement de pertinence au nom de la cohésion nécessaire des organisations de travail, la question du don en gestion a été travaillée dans un réseau ville-hôpital dont la dynamique a pu être explorée sur plusieurs années. Après une présentation de l'approche théorique retenue parmi celles envisageables (partie I), nous ferons état de la méthode d'investigation (partie II). Nous décrirons les actes étrangers au don dans un premier temps, puis ceux qui relèvent du don (parties III). Enfin,

nous préciserons les diverses formes de don pouvant exister dans les organisations de travail.

## UNE APPROCHE EXISTENTIELLE DU DON

Sans passer en revue de manière exhaustive les diverses conceptions du don, on peut distinguer quatre approches profanes aboutissant, de proche en proche, à une conception radicalement différente

La première acception peut être qualifiée de sceptique. Elle définit le don comme un acte gratuit restant hors de la portée des humains. *Le Prométhée mal enchaîné* d'André Gide (1899) en fournit une illustration éclairante, évitant les écueils de la dénonciation facile au nom de l'hypocrisie. La dette existe, suppose André Gide rappelant : « *Qu'as-tu donc que tu n'aies reçu ?* » dit *l'Écriture... reçu de qui ?* » (p. 122). Essayer de l'honorer donne sens à la vie (« *le secret de leur vie est dans le dévouement à la dette* » [p. 101]) et vouloir s'en tenir à l'écart, à la manière d'un spectateur, ne peut conduire qu'à l'affadissement de l'existence comme dans le cas de ce garçon de café devenant... directeur d'hôpital. Malgré le don reçu et la dette, le don en retour est impossible, car « *celui-là seul dont la fortune est infinie peut agir avec un désintéressement absolu* » (p. 112). Les hommes ne peuvent donc que rester avec leur dette et mourir avec elle. Seul, un nouveau Prométhée pourrait en libérer l'humanité.

La deuxième acception, qualifiée de désenchantée, considère que le don existe (il n'est ni impossible, ni hypocrite lorsqu'il s'affirme comme tel), mais qu'il est un leurre : gratuit pour l'individu mais, de fait, intéressé. À l'insu des protagonistes, le don sert un intérêt, celui d'un groupe particulier, qui euphémise ainsi sa domination (BOURDIEU, 1994) ou conforte sa survie au moyen d'une norme sociale obligeant à des sacrifices individuels au profit de la communauté. La majeure partie de la littérature économique (en particulier, les articles de *l'American Economic Review*, 1993) et psychosociologique sur l'altruisme s'inscrit dans cette conception du don, motivée *in fine* par l'intérêt, à un point tel que l'altruisme a pu être qualifié de mutualisme (DUMOND, 2002).

La troisième acception est celle du don au service du lien. Dénommée relationnelle, elle consiste à supposer que la gratuité existe et qu'elle n'est pas un leurre. Selon cette approche, la gratuité ne signifie pas un désintéressement, mais un acte qui se justifie en lui-même, c'est-à-dire dont la fin se limite à son accomplissement. Guérir pour guérir, apaiser pour apaiser, tuer pour tuer : voilà des actes gratuits. La gratuité s'oppose alors à une instrumentalité spécifiant des actes qui, conçus comme des moyens, visent à obtenir un but particulier (soigner pour guérir, par exemple). Cette définition de la gratuité comme acte autotélique et comme fondement de la rationalité axiologique

rejoint l'acception courante selon laquelle le don et l'acte gratuit se doivent d'être sans contrepartie et de se suffire à eux-mêmes.

Selon cette approche relationnelle, soutenue notamment au début de l'ouvrage *L'Esprit du don* (GODBOUT, 1992, p. 32 par exemple), le don transmet également une part de soi au donataire. Cette offrande personnalisée une fois ingérée (un repas), intériorisée (une parole), utilisée, portée sur soi ou installée chez soi, le donataire devient habité par l'autre. Et si le donataire donne à son tour, le lien se construit, chacun possédant une part de l'autre.

Sur cette base, il était tentant d'appliquer aux organisations de travail avides de cohésion l'acception relationnelle du don. Elle a été utilisée pour rendre compte de la construction de la confiance (ESTADES, 1996, TRÉPO, DUMOND, 1998), de la coopération (DUMOND, 1997), de relations de travail entre certains professionnels. Dans ce registre, une étude doit être soulignée, qui porte sur des surveillants et des détenus (BENIGUI, 1997) et qui montre les actes de don des uns (passer un peu de temps avec un détenu, l'aider à rédiger un courrier, regarder la télévision avec lui, par exemple) et des autres (prévenir les surveillants de l'arrivée d'un gradé) ainsi que leurs effets globaux : la pacification de la détention grâce à l'établissement de relations moins conflictuelles. Malgré le caractère remarquablement démonstratif de cette monographie mettant en évidence des actes de don dans un espace marqué par la violence, il en ressort que le caractère gratuit du don reste ambigu : ne sert-il pas l'apaisement des relations sociales et, donc, les surveillants ? Les détenus ne se prêtent-ils pas au jeu dans l'espoir de glaner un peu de confort ? Comment peuvent se concilier la fin utilitaire de ces dons et leur caractère gratuit ? Cette ambiguïté apparaît indépassable si la référence principale reste le don au service du lien social (1). C'est pourquoi une quatrième approche est proposée.

### Le don d'être

Selon cette dernière acception, dite existentielle, le don transmet un bien ayant une valeur positive et personnelle pour les protagonistes et il se veut gratuit, c'est-à-dire accompli pour lui-même. Il est un acte symbolique avant d'être un opérateur du lien social. Mais que symbolise-t-il ? La réponse se trouve autant chez Marcel Mauss que chez les anti-utilitaristes : une personne, une part de soi (MAUSS, 1924, p. 156), de l'identité de ce fait (GODBOUT, 2000) et, plus précisément, de l'être. Le don, selon cette acception, est un don d'être : il accorde de l'importance, de la considération, de l'existence à autrui. Il permet à l'autre de se

(1) Une illustration de cette équivoque peut être fournie par l'analyse de M. Ferrary (2003), qui tend à réduire le don à un échange informel de services.

développer et de renforcer son autonomie. Il affirme l'être du donataire. Si l'identité est certainement conquise face aux autres (SAINSAULIEU, 1977), elle est aussi accordée par un nom donné, par une langue et une culture léguées, par une matrice biologique et des biens transmis, qui permettent d'entrer dans l'humanité et de sortir de l'anonymat. Une telle transmission vaut bien reconnaissance d'une dette, de quelque chose qui est dû – mais d'une dette qui peut être tellement importante qu'elle en devient inextinguible. Le lien vient ensuite : il s'établit avec le sentiment de la dette. Il n'est nul besoin d'un don en retour vers le donateur. Il est possible qu'il survienne ou n'apparaisse jamais (parce que le donateur est mort, par exemple). Le sentiment de la dette qui fait suite à la reconnaissance du don suffit à fonder une relation. Grâce au lien ainsi construit avec un autre, réel ou imaginaire (Dieu, l'humanité, une cause, une communauté, une famille...), et qui survivra au donataire, assurant de fait sa pérennité, le don dépasse l'aporie de l'individu mortel. Il donne sens à l'existence.

#### La formation d'un lien

Cette approche ne présente qu'une nuance avec la formulation précédente. Elle est, toutefois, importante. Cette dernière acception ne se limite pas au lien formé par le don et le contre-don, mais elle intègre l'ensemble des actes et des affects formés par le don, la reconnaissance de la valeur existentielle du don, le sentiment de dette, la formation d'un lien. Celui-ci devient second au regard des préoccupations existentielles qui ont trait à la capacité d'être (d'abord donnée, ensuite conquise), à la place de chacun et à sa valeur, comme à l'inscription du sujet dans un environnement et une histoire. Le don existentiel participe de la satisfaction des mouvements psychologiques de revendication ontologique (ou de nature narcissique), tout en faisant – grâce au lien construit – sortir le sujet de l'omnipotence et de la clôture sur lui-même. Le don, ainsi, ouvre sur l'histoire, notamment sur l'histoire inter-générationnelle. Surtout, l'apport central de l'approche existentielle, au regard de la conception relationnelle, est d'extraire pleinement le don d'une quelconque finalité sociale. La gratuité y est pleinement préservée. Être pour être peut aisément s'admettre. Le questionnement existentiel est un point d'aboutissement, alors que la conception relationnelle glisse sans cesse vers une approche finalement utilitariste du don.

#### Le sentiment de la dette

Dans le cadre de cette approche existentielle, il est possible de définir le don comme l'acte par lequel est transmis un objet de facture très diverse (bien, service, information, attention, présence...) exprimant symboliquement l'existence d'une personne. Ce don

d'être suscite fréquemment des sentiments de dette. En extrayant les protagonistes de l'anonymat et grâce aux échanges d'objets, qu'il organise, le don contribue à tisser des liens interpersonnels.

Le don se distingue tant de la prescription que de l'acte d'obéissance, dans lesquels les affirmations singulières tendent à s'effacer sous la force de l'injonction. Dans le don, les individus, n'étant pas totalement contraints de donner, ajoutent une part personnelle à l'obligation sociale. Ils vont ainsi au-delà de la norme et dépassent les obligations, réglementaires ou morales. Le don se différencie également de la transaction, où l'autre apparaît non plus en tant qu'autre, mais en tant que moyen.

Si, avec cette approche, une acception plus solide du don s'affirme, en revanche, se pose de manière toujours aussi aiguë la question de sa compatibilité avec le fonctionnement des organisations de travail : dans le travail, une telle forme de don existe-t-elle ? Sous quelles modalités concrètes ? C'est à ces questions que notre analyse monographique s'est efforcée de répondre.

### LA MONOGRAPHIE D'UN RÉSEAU VILLE-HÔPITAL

L'objet de recherche a posé d'emblée ses contraintes. Inattendu, le don dans les organisations ne se laisse pas identifier, tel un furet qui circule. Il doit être saisi dans le regard que les individus portent sur ce qu'ils ont reçu. Rechercher les traces du don revient à quêter l'expression d'un sentiment de reconnaissance ontologique, d'une dette morale, d'un vécu de gratuité et de la perception du fait que ce qui est accompli va au-delà des normes en vigueur.

Ces contraintes méthodologiques nous ont orientés vers l'analyse d'une organisation qui soit bien connue du chercheur, mais suffisamment éloignée, cependant, pour permettre d'interroger certaines personnes et d'assurer une triangulation des données à partir des constats observés et des entretiens effectués. L'organisation étudiée est celle d'un réseau ville-hôpital (le réseau Prévention) reliant des professionnels s'adressant à des personnes en souffrance psychique. Ce réseau a été créé en 1988 par une psychologue, employée d'un service de psychiatrie rattaché à un hôpital public. Engagé dans le cadre des activités de prévention du service, ce réseau s'inscrit dans le droit fil de la psychiatrie de secteur, portée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale par quelques psychiatres militants. En 1992, il donne lieu à la constitution d'une association destinée à financer le déplacement d'intervenants et quelques menues dépenses.

La mission du réseau consiste à aider tout professionnel n'appartenant pas à l'hôpital (mais intervenant sur le secteur du service) à travailler avec des personnes en

souffrance psychique. Ces professionnels peuvent être des policiers devant faire face à des personnes « ne jouissant pas de toutes leurs facultés mentales », des éducateurs de rue, des responsables de foyers hébergeant des adolescents plus ou moins en difficulté, des infirmières de lycée, des bénévoles d'associations accueillant des chômeurs, des soignants d'autres hôpitaux, des pompiers, ou encore, des magistrats. Avec ces professionnels, salariés ou bénévoles, le réseau organise des groupes de parole autour des cas qui ont soulevé des questions, propose des conférences ayant valeur de formation et facilite les prises en charge assurées par plusieurs institutions. En 2007, le réseau regroupe une trentaine d'organismes et implique, directement, une centaine de professionnels.

#### Le rôle du temps dans la démarche

Construit de manière artisanale, le réseau a nécessité dès son lancement une aide extérieure pour élaborer le programme des conférences, réaliser les affiches des journées d'étude, constituer le fichier des adhérents, puis établir, une fois par an, les budgets de l'association. Cette aide a été apportée bénévolement par l'auteur de cet article. Elle lui a permis de connaître l'histoire factuelle du réseau depuis sa genèse, mais surtout son état d'esprit

— étonnant, à ses yeux —, apparemment à l'opposé de sa formation reçue en gestion et pourtant efficace. S'intéressant au don en tant que révélateur de ce qu'est, par contraste, la gestion, le chercheur ne pouvait que s'enquérir du don au sein de cette organisation.

Initiée en 1995, la démarche de recherche a consisté d'abord en une mue transformant l'assistant bienveillant et ponctuel en enquêteur animé non pas par l'atteinte d'un objectif opérationnel, mais par la recherche de la « vérité ». L'arrière-cour épistémologique appartient aux démarches compréhensives, en visant précisément à saisir le sens au travers du contre-

transfert du chercheur et de son analyse selon les préconisations mêmes de G. DEVEREUX (1967). Le mode d'inscription du chercheur dans l'organisation, durable et distancié, ses allers-retours incessants entre le monde à découvrir et son propre monde l'incitaient, en effet, à recourir à des références ethnographiques. L'investigation, initiée en 1996, a été conduite en cohérence avec ces principes. Elle s'est appuyée sur le recueil de toutes les données possibles

concernant le fonctionnement du réseau (ses adhérents, la composition du conseil d'administration, les réunions tenues et les notes produites), sur une formalisation continue de la perception du chercheur au travers de ses notes et sur la confrontation de sa perception avec des participants au réseau et avec les membres du conseil d'administration, au cours d'entretiens individuels (le chercheur connaissant déjà deux des personnes interviewées).

#### Des entretiens en trois étapes

Conduits avec dix personnes, en 1998, ces entretiens ont pris une forme particulière. Menés avec l'intention de limiter les inductions de l'enquêteur sur le contenu des entretiens, tout en facilitant l'élaboration des interlocuteurs, les entretiens ont été structurés, de manière générale, en trois

temps. Le premier fut un temps de questionnement, à partir d'une interrogation unique portant sur les événements marquants de la construction du réseau. Les relances se limitaient, dans un style non-directif, à soutenir la formalisation de la pensée sans introduire de vocabulaire nouveau. Dans un deuxième temps, les entretiens ont consisté à préciser la pensée de la personne enquêtée, à permettre de prolonger une réflexion par une interrogation ou une remarque, à qualifier un terme précédemment évoqué, à établir une comparaison ou, encore, à rappeler un propos antérieur. Ces relances ont été effec-



La mission du réseau consiste à aider tout professionnel n'appartenant pas à l'hôpital (mais intervenant sur le secteur du service) à travailler avec des personnes en souffrance psychique. (Unité de soins palliatifs, Hôpital Paul Brousse, Villejuif)

© Olivier Coulanges/Agence VU

tuées, en général, lorsque le cours de la pensée commençait à se tarir. Enfin, dans un dernier temps, les entretiens sont devenus progressivement un « dialogue » durant lequel l'enquêteur s'est permis de présenter sa propre analyse afin de la discuter d'égal à égal et en intimité avec la personne interviewée. De telles formes d'entretien sont assurément longues ; elles supposent une certaine confiance préalable et nécessitent de conforter celle-ci tout au long de l'entretien ; enfin, elles requièrent d'aménager en douceur le passage du monologue au dialogue. Ce changement de position n'a rien d'aisé : il peut ne pas être compris, ou apparaître comme un manque d'écoute à l'égard des propos antérieurement tenus par l'interlocuteur. Il est donc préférable de signifier clairement ce passage à une position de dialogue.

Par ailleurs, la confrontation des interprétations produites au cours de l'analyse ne s'est pas limitée aux entretiens accordés. Elle s'est poursuivie ultérieurement auprès de certaines des personnes interrogées et, notamment, avec l'initiatrice du réseau. Ainsi, cette monographie n'a donné lieu à une rédaction finale qu'en 2001 et à une publication que plusieurs années après les entretiens. Laissant au temps accomplir son travail (GADAMER, 1960), les interprétations se sont affinées, permettant de remanier progressivement la perspective, d'en nuancer et d'en renforcer certains des traits, et de montrer encore davantage l'imbrication des différents éléments du puzzle entre eux. Au total, la distance temporelle a fait ressortir la masse considérable d'implicite structurant le fonctionnement du réseau. Celui-ci, une fois révélé, montre non pas quelques travers sordides de nos organisations humaines, mais l'effet puissant, d'une part, de la dette morale, et, d'autre part, du plaisir qu'il y a à donner.

Les matériaux bruts ont été analysés de manière à mettre en évidence ce que les membres du réseau perçoivent des actes structurant la vie du réseau. Ces actes ont été classés, en lien avec la théorie anti-utilitariste, en trois catégories :

- les actes normés, c'est-à-dire effectués au nom d'une norme et en soumission à celle-ci, une norme étant définie comme une conception, une valeur ou une tradition orientant les attitudes ou les comportements. Par exemple, la langue est une norme particulière comme, dans le champ du comportement, la valorisation de la coopération en est une autre ;
- les actes transactionnels accomplis en fonction d'une compensation attendue, explicite ou implicite, et soutenue par une attitude visant à obtenir le plus pour le moins ou une chose contre une autre ;
- les actes de dons, correspondant à la définition donnée antérieurement.

Ces actes sont présentés en commençant par les actes normés et transactionnels.

## LA DYNAMIQUE DU RÉSEAU

Le réseau est une organisation de travail qui se conforme à la réglementation et aux modes de fonctionnement propres aux organisations de santé. L'action y est donc enchâssée dans des normes, pour une large part, implicites. Quelques-unes d'entre elles, qui lui sont spécifiques, ont pu être identifiées. Évoquées à demi-mots, signifiées également durant certaines réunions, elles ont été validées au cours des entretiens sous la formulation suivante :

- Dans les discussions entre les membres du réseau, on cherche en premier lieu à comprendre autrui, sa logique ou les raisons qui l'animent, avant de le mettre en cause. On évite de susciter des attaques personnelles ou d'aviver les conflits interpersonnels ;
- De même, on reste plutôt pudique, en cherchant à contenir la charge émotionnelle. Ceci signifie, non pas de ne rien évoquer de ses états d'âme, mais de garder une certaine discrétion ;
- La disposition valorisée à l'égard d'autrui est celle qui consiste à l'accueillir, à le « recevoir », tout en restant convaincu que la compréhension d'autrui dans sa dynamique psychique est une tâche sans fin, toujours incertaine quant à son résultat.

### Concevoir l'individu comme une personne

À ces normes, dont la visée est la réalisation du travail assuré par le réseau et dont la responsable se veut la garante, s'ajoute une conception générale de l'individu en tant que personne. « *Moi, je ne crois pas à la coopération entre institutions... je crois à la coopération entre les personnes* », affirme une éducatrice de rue, membre du réseau, position qu'elle justifie ainsi : « *On ne peut pas considérer les gens dont on s'occupe comme des personnes, si on ne se considère pas nous-mêmes et nos partenaires comme des personnes. On ne peut pas se traiter comme des pailles mutuellement et penser qu'on va bien traiter les personnes dont on s'occupe : impossible !* ». Les avis sur le fonctionnement de l'association peuvent diverger, mais tous les membres du réseau se retrouvent autour de la notion de personne, qui s'avère les fédérer.

Ces normes sont effectivement prises en compte dans le sens où, si elles ne sont pas suivies scrupuleusement, elles orientent néanmoins l'action (par exemple, la conduite de projet). Ainsi, au lieu de définir des objectifs (et en fonction de ceux-ci, les moyens les plus rationnels pour les atteindre), la démarche a consisté à tisser progressivement des liens de confiance et d'intercompréhension entre toutes les personnes intéressées, puis à s'appuyer sur leurs initiatives et leurs interactions. Le regard sur les personnes, leur originalité et leur capacité de création a été privilégié par rapport à une mise en œuvre détaillée des objectifs de l'association, mise en œuvre qui aurait consisté

à définir des tâches, à répartir des rôles entre les différents membres et à prévoir un plan d'avancement du projet, à la manière dont on conçoit usuellement un plan d'action. Ici, la posture face à l'action est inversée : le regard est porté en premier lieu sur les personnes et leurs potentialités et non sur l'adéquation objectifs/moyens/résultats. Dans ce modèle, l'action se profile à partir de compétences individuelles restant à découvrir. Les difficultés de coordination que suscite, en général, une telle forme organisationnelle sont, ici, réduites par le fait que les membres du réseau, reconnus en tant que personnes, partagent la finalité du réseau, ce qui traduit le fait qu'un espace normatif structurant s'est construit entre eux.

Parallèlement, l'activité est également organisée par des échanges de services. Chacun s'y « retrouve », évoquant l'intérêt des réunions, l'aide ressentie lors des confrontations autour des personnes en difficulté et le soutien apporté par le réseau. Celui-ci exige un investissement en temps qui trouve des contreparties opératoires et concrètes sous la forme d'une facilitation de l'activité de travail. En outre, le bénévolat, qui contribue au fonctionnement du réseau, n'est pas toujours à considérer exclusivement, voire principalement, comme un don. Par exemple, l'administratrice d'une association, en revisitant son histoire personnelle, se laisse à considérer que, si elle avait eu le choix, elle aurait opté pour une activité rémunérée : « *parce que, quand même, je pense qu'on est plus reconnu quand on travaille que quand on fait du bénévolat* », précise-t-elle.

Concernant la troisième part, celle du don, elle n'a été que rarement évoquée en tant que telle. La gratuité l'a été, en revanche, à l'issue notamment d'un entretien où la directrice d'un foyer d'accueil exprima l'idée que les réunions d'analyse de cas constituaient des espaces de gratuité. Elle visait, par là, une manière de faire, consistant à recevoir, plus qu'à façonner, la réalité, à porter l'accent sur ce que représente l'autre et à lui donner toute sa mesure. Ainsi, « *le peu que chacun a à dire prend une valeur* » ; « *rien n'est neutre* ». Selon cette personne, cette manière de faire s'opposerait à celle consistant à « *asséner une connaissance médicale ou psychologique* » ou à « *faire le forcing* » pour adopter une solution au regard de chacune des situations étudiées.

#### La thématique de la dette

La thématique qui est ressortie avec le plus de force des entretiens s'est avérée être celle de la dette. Nombre d'entretiens ont débuté par cette phrase au sujet de l'initiatrice du réseau : « *On ne peut rien lui refuser* ». Purement symbolique, absurde si elle est entendue au pied de la lettre, cette phrase semblait exprimer l'ossature du réseau – et le motif de l'acceptation de l'entretien accordé –, ainsi que la dette incommensurable ressentie envers elle par beaucoup de ses membres. D'autres formulations en furent

données, comme celle de cette élue municipale : « *Elle se donne complètement et on a envie de répondre favorablement. On n'a pas envie de la décevoir.* »

Annoncée d'emblée ou suggérée au cours des entretiens, la dette repose, en premier lieu, sur le sentiment d'un engagement excessif de l'initiatrice du réseau, ressenti en l'occurrence comme un don de soi. L'engagement constitue une norme collective. Elle est, toutefois, dans ce cas, concrétisée avec tant de présence et d'intériorité que chacun a le sentiment que l'attention portée au travail provient, non de la soumission à une injonction morale, mais d'un mouvement personnel. Cet engagement est perçu comme gratuit. « *C'est une conviction en acte* », indique une salariée, éducatrice de rue, tandis qu'une responsable d'association précise que son engagement a pu la desservir. De plus, la norme est sans cesse dépassée : une responsable d'association le signifie à propos de l'engagement de la fondatrice dans le fonctionnement du réseau : « *C'est vrai que c'est un problème ; je le lui ai dit aussi : elle devrait... il faut qu'elle se garde quelque chose pour elle. Mais là, elle se donne vraiment complètement. C'est trop. À mon avis, c'est trop* ». Le don réside dans le surplus, dans ce trop. De la sorte, la norme commune se transforme en don.

À cet excès dans l'engagement personnel s'ajoute la reconnaissance des personnes participant au réseau, reconnaissance qui constitue également une forme de don d'être. Dans le contexte culturel du réseau, la reconnaissance va de soi. Ressentie par certains membres du réseau, elle prend une force telle que certains la remarquent et en ressentent de la gratitude. Ainsi, de ce policier s'exprimant au sujet de la psychologue : « *On a l'impression d'être quelqu'un, d'être important, que l'on sert à quelque chose. Tous les gens sont importants avec elle. Elle consacre du temps à tout le monde, à égalité* » ou encore, de cette bénévole : « *Elle compte sur nous, elle... On se sent reconnu.* » Les participants remarquent cette reconnaissance, car elle va au-delà des usages. Le résultat en est cette déclaration conclusive d'un entretien : « *On est tous dans de la vraie humanité, au-delà des a priori sociaux ou autres* », formulée par une responsable de foyer de jeunes travailleurs.

L'initiatrice du réseau est perçue comme agissant dans ce que nous avons nommé le don existentiel : par l'attention apportée à la personne de chacun, par la gratuité perçue du geste, par l'excès d'engagement dans le travail (au regard des normes usuelles) et par le sentiment de la dette suscité. Du côté des récipiendaires, au-delà de l'expression de la dette, se trouve le désir de donner, à leur tour. Ils s'engagent davantage que la norme réglementaire ou morale. Certains salariés se préoccupent pleinement et chaleureusement de l'association, alors qu'ils pourraient le faire *a minima*. D'autres s'y consacrent un peu au-delà de leur temps de travail : des bénévoles occupent quelques-unes de leurs soirées à rédiger un

opuscule sur le réseau, alors que leurs intérêts personnels sont totalement ailleurs.

### Se faire plaisir en donnant

C'est que, selon eux, la dette ouvre également sur le plaisir qu'il y a à donner. Là encore, la parole, mûrie au cours des entretiens et des multiples confrontations, donne accès à une certaine vérité subjective. Une élue municipale souligne ainsi l'originalité du fonctionnement du réseau et son efficacité : « *Et ça marche* » dit-elle, ajoutant : « *Parce que le résultat, c'est que, quand on a besoin de quelque chose, d'une aide, il y a toujours quelqu'un pour vous répondre. Moi, quand on vient me demander quelque chose, c'est très facile, on me connaît, il n'y a pas de problèmes. Pour X. [la psychologue], c'est pareil. Ça marche. On fait l'effort... on fait l'effort de donner une réponse, on se donne du mal parce que ça fait plaisir. Voilà, parce que ça me fait plaisir. Moi, je le fais comme ça et je suis sûre que d'autres... Et ça, ce sont des liens d'amitié qui se créent probablement...* ». Vérification faite, les liens d'amitié en question sont strictement professionnels et les membres du conseil d'administration ne rencontrent jamais la fondatrice à titre privé ou en dehors du travail. L'amitié signifie, ici, que des liens personnels se sont créés où la confiance, le plaisir à se retrouver et la reconnaissance sont au rendez-vous. Cette amitié semble exprimer le fait que le don ouvre sur la possibilité de donner à son tour. Un autre témoignage le signifie : « *C'est elle qui, vraiment, est à l'origine de ça... qui a mobilisé tout le monde, et tout, qui a... qui a énormément donné de sa personne. Bon, voilà, je vous dis : ça me ferait plaisir...* » de lui faire plaisir, peut-on supposer.

### La vitalité du réseau

Ce bref récit montre qu'un réseau fonctionnant dans la durée (quasiment vingt ans, alors que la fondatrice a quitté son mandat de présidente de l'association au terme des six années prévues par les statuts) s'est construit et développé en s'appuyant sur des normes assez rigoureuses, nécessairement contraignantes, mais indispensables. La fonction de ces normes est de fournir aux individus un socle de conceptions, de valeurs et de coutumes sur lequel ils peuvent construire des argumentations, des anticipations, de l'intercompréhension, de la confiance et des échanges. Le réseau s'appuie aussi sur les contreparties que reçoivent les individus, c'est-à-dire sur les services qu'ils en obtiennent et qui montrent que leur dépense de temps pour le réseau est en rapport avec la mission pour laquelle ils ont été engagés (en tant que salariés ou en tant que bénévoles). Sans de telles contreparties, il serait toujours possible de les accuser de dilettantisme. Et ce réseau repose égale-

ment sur une troisième forme d'actes, qui ne sont ni des transactions, ni des actes seulement obligés. Ces actes ne sont pas évoqués comme des dons, mais sous la forme de la reconnaissance, de la convivialité, de l'engagement, de l'entraide, de l'écoute et de la confiance. Plus précisément, ces actes sont posés, dans ce réseau, à la manière dont sont offerts des dons existentiels. Ils forment des dons d'être. Ils offrent à autrui une place, de la considération, de l'importance, voire de l'autonomie.

Ces actes de don pourraient être interprétés comme des transactions. Mais dès lors que le rapport à autrui devient (de manière centrale) une transaction, l'autre se transforme en moyen au service d'une fin. L'autre n'est plus une fin en soi, ni une personne (ce que les membres de ce réseau se sentent devenir dans cette organisation). On pourrait arguer qu'un intérêt caché vient abolir la gratuité des actes supposés de don. Cet argument est tellement envisageable qu'il est toujours possible de supposer un intérêt masqué derrière les intentions affichées et qu'indécidable, une telle hypothèse n'a guère de sens. De plus, un acte totalement désintéressé deviendrait absurde. Ce qui fait la gratuité des actes de don, ce n'est pas leur absence d'intérêt, mais le fait que leur finalité se limite à leur réalisation. L'engagement militant de la psychologue, comme celui des autres professionnels, la reconnaissance dont ils peuvent s'auto-gratifier, certains actes d'entraide (pas tous), la bienveillance réciproque, l'écoute et la confiance qu'ils s'accordent, constituent autant d'actes accomplis sans autre finalité que leur accomplissement. Du moins, sont-ils réalisés et compris de cette manière. Et si tel n'était pas le cas, chacun retournerait aux calculs usuels sur les intentions de l'autre, limiterait son action au donnant-donnant prévisible et la dynamique du réseau s'en trouverait profondément affaiblie.

Le réseau se nourrit de cette vitalité que permet l'engagement sans compter. Son histoire pourrait être réécrite de cette manière : l'initiatrice du réseau est une militante animée par une cause (celle de la psychiatrie désaliéniste et de certains patients laissés pour compte) et par la dette qu'elle ressent à l'égard de ceux qui l'ont formée. Elle s'engage de manière excessive, sans évaluation du retour sur investissement, gratuitement, en considérant chacun comme une personne. Intéressés par ce que pourrait apporter le réseau pour leur travail, les participants prêtent attention à cette initiative puis, en travaillant avec son initiatrice, ils ressentent peu à peu une dette à son égard (« *On ne peut rien lui refuser* »). Ils s'engagent pour répondre à ce sentiment de dette et pour le plaisir de donner. Progressivement, ils forment un collectif, identifiable par des normes professionnelles. Au final, le don apparaît comme un élément tant de la structure du réseau (avec les normes et les intérêts partagés) que de sa dynamique.

Il joue un rôle pivot à plusieurs moments clés de l'histoire du réseau : dès l'engagement de son initiatrice, quand les participants, comprenant que cet engagement est gratuit, s'engagent à leur tour, enfin, lors de la transformation d'un espace de services réciproques en une communauté de travail supposant des normes partagées.

## LE DON DANS LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Dans une organisation, au moins, le don intervient de manière sensible dans sa dynamique. Ce cas très particulier conduit également au résultat selon lequel la reconnaissance, la convivialité ordinaire, l'engagement, l'entraide, l'écoute et la confiance représentent des dons. Dans le réseau étudié, les individus les vivent et les interprètent de la sorte. Il semble bien que ce résultat puisse faire l'objet d'une certaine généralisation. La langue, en effet, les consacre comme des dons en soulignant leur dénaturation dès lors qu'ils sont interprétés comme des transactions ou comme la stricte application d'une obligation. Compte tenu de

l'importance de ces actes dans le fonctionnement des organisations – la reconnaissance et la confiance, l'engagement et l'écoute formant des thèmes récurrents dans les manuels de management –, ce résultat peut devenir significatif, pour peu qu'il soit avéré.

Que ces actes soient accomplis et pensés comme des dons signifie, en reprenant notre définition antérieure, qu'ils transmettent un objet qui symbolise l'existence des individus en tant que personnes et qui conduit de ce fait à former des liens interpersonnels. Le tableau, ci-dessous, précise pour les actes évoqués, ce qu'ils impliquent de dépense et de transmission, ce qui est symbolisé et qui relève de l'ordre de l'être et, enfin, la nature du lien formé :

Ces actes peuvent, néanmoins, être également interprétés comme des transactions ou comme l'application obligée d'une norme usuelle. Ce faisant, ils risquent de se trouver dénaturés. La reconnaissance apparaît illustrative, à cet égard. S'appuyant sur un constat, elle semble venir en contrepartie d'un effort ou d'une dépense particulière. Elle compense, d'une certaine façon, un comportement méritoire. Mais, si elle apparaît comme un moyen pour obtenir une fin, elle devient de la flatterie, voire de la flagornerie. De

Les actes de don	<i>Ce qui est donné (transmis ou dépensé)</i>	<i>Ce qui est symbolisé</i>	<i>Le lien formé</i>
La reconnaissance	Un titre, un insigne, des présents, qui signifient la gratitude et l'adresse personnelle de la reconnaissance.	L'acceptation de l'autre dans une communauté et une place dans celle-ci.	Elle crée une communauté d'individus autour des faits reconnus et des valeurs qui ont suscité la reconnaissance.
La convivialité ordinaire	Des biens (un café...) et des gestes (poignées de main, signes...) qui circulent.	Une attitude d'acceptation de l'autre, d'ouverture.	Ces gestes de convivialité, s'ils ne sont pas perçus comme hypocrites ou dus, contribuent à la formation des collectifs.
L'engagement ou le don de soi	Une part de soi, sous forme de paroles, d'énergie, d'efforts, de convictions affirmées, de créativité.	L'importance du travailleur dans le processus de travail, sa nécessité, sa singularité.	Il forme un lien personnalisé avec l'objet de l'activité de travail et, parfois, avec une cause.
L'entraide	Des informations, du temps, de l'énergie, nécessaires à la réalisation du travail.	L'amitié.	Elle marque la solidarité à l'intérieur d'une équipe.
L'écoute	Du temps, de l'attention, de l'empathie.	L'affirmation de l'autre en tant qu'être singulier.	Elle peut initier une relation construite sur l'empathie.
La confiance	Un droit d'agir avec un contrôle relâché, voire supprimé.	La capacité à agir de manière autonome et responsable.	Les liens de confiance.

Tableau 1 : Les actes de don existentiel dans le travail.

même, il existe fréquemment des échelles de correspondance implicites entre la valeur des actes et la hauteur de la reconnaissance qu'ils suscitent : celle-ci est normée. Toutefois, si elle est exprimée de manière inaffektive et impersonnelle, indiquant une attitude de stricte soumission à un rituel obligé, la reconnaissance exprime exactement le contraire d'une reconnaissance effective : elle exprime une obligation, une absence de valorisation particulière de l'acte ou de la personne et, *in fine*, du mépris. Le retournement de sens est complet.

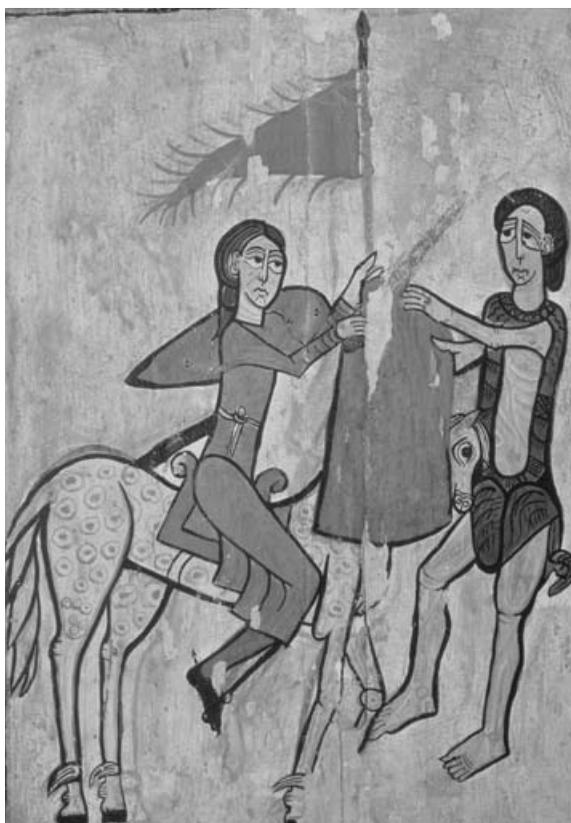
Le même raisonnement peut être conduit pour tous les actes évoqués précédemment. Ils peuvent être envisagés comme un échange ou comme l'expression d'une contrainte. Mais, lorsqu'ils ne sont que cela, ils changent de sens. Le tableau, ci-après, relate ces possibles inversions de signification, que la langue caractérise par des signifiants particuliers.

Les actes apparus comme des dons, dans le réseau Prévention, peuvent donc être interprétés de plusieurs manières. Ces interprétations, cependant, ne sont pas équivalentes, du point de vue de l'action.

Lorsque l'interprétation transactionnelle (ou au nom de la norme) domine, le changement de sens est si radical que la dynamique dont l'acte est porteur s'inverse également.

Supposons un temps d'écoute, pleinement au profit de la personne écoutée : il conduit normalement (dans une certaine mesure) à des sentiments de dette et à une relation privilégiée. Envisageons maintenant que ce temps d'écoute soit compris comme un acte strictement intéressé (pour prendre de l'ascendant, glaner des informations, construire une alliance, ou autre) ou obligé, sans aucune considération pour la personne : ce temps passé suscite alors de la méfiance, voire de l'animosité. C'est non seulement le sens, mais l'action induite qui s'inverse.

Dans le prolongement de ce constat, il est possible de proposer deux hypothèses complémentaires reliant le don et l'action dans les organisations. En premier lieu, il semblerait que plus les actes évoqués précédemment apparaissent comme des dons, plus ils sont porteurs de dynamique dans les organisations de travail. Autrement dit, plus ils apparaissent accomplis pour eux-mêmes, gratuits, personnalisés et dégagés des obligations



[...] l'espace des dons, dans lequel la gestion ne saurait pénétrer qu'au risque de le dénaturer. (*Saint Martin et le mendiant. Détail d'une peinture provenant de l'église de Sant Marti de Puigbo, Gombren. Musée épiscopal de Vic, Espagne*)

Les formes du don	Leur interprétation comme transaction	Leur interprétation comme stricte soumission à une norme
La reconnaissance	<i>De la flatterie ou de la flagornerie</i>	<i>Une formalité</i>
La convivialité ordinaire	<i>De la manipulation</i>	<i>Une politesse</i>
L'engagement ou le don de soi	<i>De l'arrivisme, du carriérisme.</i>	<i>Le service minimal attendu</i>
L'entraide	<i>Un prêt pour un rendu</i>	<i>Une forme de correction</i>
L'écoute	<i>Une écoute intéressée</i>	<i>Une écoute convenue</i>
La confiance	<i>Un contrat garanti par des gages implicites</i>	<i>Une confiance aveugle</i>

Tableau 2 : La dénaturation des actes de don.

usuelles, plus ils sont porteurs de transformations. En second lieu, il semblerait que les actes perçus comme s'inscrivant dans un certain registre conduisent à des actes également effectués dans le même registre. À la stratégie, il convient de répondre de manière stratégique, sauf à se faire léser. Pour obtenir de la soumission, il vaut mieux se soumettre soi-même à un ordre légitime. Et le don conduit au don. Le réseau Prévention reste, à cet égard, exemplaire. L'action de la psychologue, 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.

## CONCLUSION

À travers la reconnaissance, l'engagement, la confiance, l'écoute, l'entraide et la convivialité, le don peut s'inviter dans la dynamique des organisations de travail. Il semble, en outre, que plus ces attitudes sont comprises comme des actes relevant du don, plus la dynamique qu'elles initient s'avère importante. Le don peut susciter de nouvelles relations (de compréhension, de travail, d'appartenance à un collectif, notamment), ouvrir sur des changements attendus ou inespérés (BERNOUX, 1995, p. 182 ; GODBOUT, 2007), promouvoir des actions imprévues et innovantes, placer certains en position de débiteur et d'autres de bénéficiaire potentiel (« qui doit à qui ? » constitue toujours une question cruciale dans les rapports sociaux), transformer des anonymes en personnes, consolider la construction et le respect des normes collectives par l'appartenance à une communauté de travail et contribuer à l'évolution de ces normes (un don, répété, devient, en effet, une norme). Le don, toutefois, apparaît ingérable. Il peut servir la ruse (« *Timeo Danaos et dona ferentes...* » (2)), mais il ne peut être ni planifié puis contrôlé, ni objectivé puis rationalisé. Il est utile, sans pouvoir être travaillé selon les principes de la gestion. Le don décrit ainsi une limite à l'activité gestionnaire, dont la théorie anti-utilitariste aide à préciser certains des contours. La gestion pourrait être définie comme l'ensemble des systèmes de transactions qui permettent d'orienter les activités humaines. Ces transactions présenteraient deux limites (au moins) : l'espace des normes sociales, qui orientent les échanges en déterminant (entre autres) la valeur des objets échangés (que les gestionnaires ne peuvent influencer que partiellement) et l'espace des dons, dans lequel la gestion ne saurait pénétrer qu'au risque de le dénaturer. ■

(2) « Je redoute les Grecs et le fruit de leurs dons... » (VIRGILE, *L'Énéide*, II, 49).

## BIBLIOGRAPHIE

- American Economic Review*, 93 (2), 1993.
- BENIGUI (G.), « Contrainte, négociation et don en prison », *Sociologie du travail*, n° 1/1997, p. 1-17, 1997.
- BERNOUX (P.), *La Sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1995.
- BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994.
- CAILLÉ (A.), *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte, 1989.
- CAILLÉ (A.), *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- DEVEREUX (G.), *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences* (trad. fr., *De l'anxiété à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980), 1967.
- DUMOND (J.-P.), « Oblativité et rationalité instrumentale dans le travail de coopération », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Paris, ESKA, n° 7, p. 1997.
- DUMOND (J.-P.), *Approche anti-utilitariste de la coopération en situation de travail*, Thèse de doctorat, 2002.
- ESTADES (J.), *Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie*, Colloque de l'ADSE, 22-23 mars, Aix-en-Provence, 1996.
- FERRARY (M.), « The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley », *California Management Review*, 45 (4) : 120-138, 2003.
- GADAMER (H.-G.), *Wahrheit und Methode, Tübingen*, (J.C.B.), MOHR (trad. fr., *Vérité et méthode*, Paris, Seuil, 1996), 1960.
- GIDE (A.), *Le Prométhée mal enchaîné*, Paris, Gallimard, NRF, 1899.
- GODBOUT (J. T.), *L'Esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- GODBOUT (J. T.), *Is there an intention to give ?*, Trent University, International Conference on The Gift : theory and practice, 1996.
- GODBOUT (J. T.), *Le Don, la dette et l'identité*, Paris, La Découverte, 2000.
- GODBOUT (J. T.), *Ce qui circule entre nous*, Paris, Seuil, 2007.
- LEGENDRE (P.), *Le Désir politique de Dieu. Étude sur les montages de l'État et du Droit*, Paris, Fayard, 2005.
- MAUSS (M.), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Année sociologique*, 1924/25.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques, 1977.
- TRÉPO (G.), DUMOND (J.-P.), « La confiance est-elle gérable ? », *Économies et sociétés*, Cahiers de l'ISMEA, Série de Sciences de gestion, n° 25, 1998.