

# Et si le travail m'était conté en termes de don ?...

Au sein de l'entreprise, le principe de la contractualisation est aujourd'hui au cœur des échanges avec les salariés (le « donnant-donnant », le « gagnant-gagnant »).

Cette logique de codification, d'encadrement de la relation de travail se traduit néanmoins par une négation de l'idée de lien social (le désir de donner, le plaisir de faire, l'utilité sociale). Il y a là une altération de la mémoire de la chaîne des dons (les relations de don et de contre-don) qu'amplifient les nombreux changements affectant l'environnement des entreprises.

par Laetitia PIHEL\*

« **A**h ! Si aucune stipulation ne liait l'acheteur au vendeur, si les pactes et les conventions pouvaient, sans l'empreinte des sceaux, être garantis ; et que la sauvegarde fût plutôt la bonne foi et le culte rendu à l'équité par notre conscience ! Mais les mesures de nécessité ont été préférées à celles qui étaient les meilleures et l'on aime mieux contraindre la bonne foi que la mettre à l'épreuve » (Sénèque [12], p. 73).

Bien que fort ancienne, cette citation signe l'esprit qui préfigure le choix entre deux types de relation d'échange, toujours actuels. Le premier est porté par la confiance et la croyance dans le fait que l'autre honorera ses engagements. Le second, infiltré par le doute, imprime les termes et conditions d'un échange afin de mieux se prémunir du risque moral. Et, finalement, quoi de mieux pour empêcher la défaillance de l'autre, que des arrangements solennels, des contrats inscrivant dans le marbre ce que chacun des partenaires se doit de faire ? Le principe de la contractualisation est présent dans toutes les sphères, depuis celle du marché jusqu'à l'alliance conjugale. Et s'il est une sphère où sa présence n'est pas discutée, c'est bien, par essence, celle de l'entreprise.

L'échange qui s'organise autour du travail entre le salarié et son entreprise ne fait, bien entendu, pas exception. Le contrat de travail est envisagé comme un

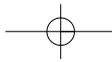
contrat de nature économique, qui prévoit des droits et des devoirs pour chacune des parties.

En cas de conflit ou de discorde, on fera valoir auprès d'un tiers le non-respect des conditions et on rappellera, dans les griefs, le fameux contrat initialement signé, pour peut-être, au final, dresser un « solde de tout compte » de la relation.

N'est-il pas courant d'entendre, dans les couloirs des entreprises, un salarié jeter un « *c'était pas dans le contrat !* » pour marquer son désaccord envers une demande qu'il juge illégitime et signifier qu'il n'agira pas comme l'entreprise le souhaite ?

Quel sens accorder à ce type de réaction ? C'est souvent sur le ton de la colère que cela s'exprime, tout en indiquant un changement des règles du jeu relationnel. On le sait : dans les faits, le contrat de travail n'incarne que la « partie basse » de l'entente entre le salarié et l'entreprise, laquelle s'est nourrie du temps pour produire d'autres règles. Quand « tout va bien », le contrat est absent des préoccupations et des discussions quotidiennes. Car, dans l'entreprise comme ailleurs, il semble que lorsque la dynamique d'échange est respectée et

\* Maître de Conférences, Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE / Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA).



que l'on aime à faire, « on ne compte pas ». Et tout le projet du management est bien de faire en sorte que ce qui s'échange à l'occasion du travail dépasse largement le cadre de l'entente formelle, pour donner lieu à une régulation plus riche de symboles.

Pourtant, si l'on observe le discours actuel des entreprises, on s'aperçoit que le principe de la contractualisation revient en force dans les échanges avec le salarié. Les *leitmotifs* modernes du *win-win* (le « gagnant-gagnant ») et du « donnant-donnant », fondamentaux dans la théorie économique des jeux (1), semblent avoir trouvé une fonction remarquable dans la cité managériale ! Ces références sont lourdes de signification ; elles formulent une philosophie singulière non seulement de l'échange salarial et du travail, mais aussi des participants, déclarés uniformément utilitaristes et intéressés. Mais, inscrits comme ils le sont dans un idéal contemporain d'indépendance et d'autonomie, ces préceptes en vogue ne nous privent-ils pas d'une vision plus juste de ce qui se joue et de ce que recherche le salarié ?

C'est une réflexion autour de cette actualité et un appel à envisager l'action du salarié sous d'autres angles qui sont proposés ici.

#### L'IDÉE DE CONTRAT ET SON SENS : LE MANAGEMENT, ENTRE COMPTEUR ET CONTEUR

Par nature et par principe, un contrat marque une volonté de mettre de la certitude dans l'échange, d'éviter les manquements de l'autre et de fonctionner selon la règle de l'équilibre et de l'équivalence, pour que nul ne soit lésé. Ces idées sont bien connues des économistes spécialistes de la théorie des jeux, qui réfléchissent aux réglages optimaux des ententes en plaçant au centre les notions d'utilité, d'intérêt et de gain. La logique du « donnant-donnant » (ou du *Tit for Tat*), abondamment reprise par le discours managérial, insiste bien sur cette idée en transcrivant une logique singulière : le « Je te donne si tu me donnes, je te donne parce que tu me donnes ; hors de cela, point de salut ! ». En appeler à la logique du contrat pour fixer le cadre et l'esprit d'une relation n'est pas sans conséquence. L'effort de contractualisation vise à polariser les intentions, à assurer le résultat attendu d'un échange, en postulant l'intérêt bien compris de chacun à y concourir. Froidement, il concentre l'attention sur ce qu'il est possible de retirer matériellement de l'entente (avantages divers, promotion, primes...), en déterminant les conditions à remplir pour cela. Il suppose également une vigilance certaine à l'égard du comportement de l'autre, qui est nécessairement porté par ses calculs et sa détermination. Chacun fait ses comptes, actualise, et les actions comme l'engagement sont conditionnés par le comportement de l'autre. En creux, ce positionnement n'accorde aucun sens à l'idée de lien social, ni même à certaines idées pouvant paraître *a priori* plus

folles, comme celle d'être épris par le désir de donner, le plaisir de faire.

Pourtant, peut-on envisager que le salarié soit si différent dans l'entreprise de ce qu'il est à l'extérieur ? Le manteau du calculateur semble indémodable et si résistant qu'il traverse les hivers sans accroc. Les notions d'altérité et d'altruisme apparaissent proprement exclues du champ. Dans l'entreprise, les comportements spontanés, repérés notamment par le fait « d'en faire plus » (2) que ce qui est demandé, sont traditionnellement pensés comme le résultat d'un modèle de gestion bien étudié en amont. Ou bien alors, on peine à les théoriser, en en référant pour les exprimer à la « conscience professionnelle » de la personne, « à sa bonne volonté », à « son dynamisme légendaire », des qualités innées, en somme, mais *a priori* rares au regard du coût que représente la gestion de tous les autres, qu'il faut impérativement « motiver ». Est-ce à dire que tous ces comportements qui nous parlent de la spontanéité et de la liberté du geste, des choses faites par sens, ne seraient qu'assez peu naturels ? Il convient seulement de pointer le fait que ces aspects sont régulièrement laissés de côté par les théories managériales (PIHEL, 2010b). Alors même qu'elles mettent en lumière la totalité du potentiel à faire et à agir d'un individu, qui, certes, réagit à un cadre organisationnel, ce dernier ne détermine pas l'individu dans son entièreté.

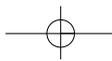
Aujourd'hui, le monde de l'entreprise regorge d'exemples où s'exprime l'esprit du contrat, car celui-ci s'est largement inspiré de la tradition économique, et ses schémas en sont restés marqués (3). L'illustration la plus banale en est sûrement les bonus variables, les cadeaux ou les voyages, qui visent à inciter au travail et à rétribuer le salarié pour l'effort consenti. Certains les acceptent, mais d'autres les rejettent, ou n'y sont pas sensibles.

Il est courant d'analyser ceux qui refusent de répondre aveuglément aux objectifs de productivité comme des frondeurs qui pénalisent la dynamique de groupe. On peut certes voir, chez certains d'entre eux, la peur de ne pas être à la hauteur (traduction d'une vision utilitaire et d'une stratégie défensive), mais aussi (pourquoi pas ?) les voir comme des individus pour qui les récompenses ne font pas sens, ne résonnent pas dans les attentes ou, pire, parfois froissent ou blessent le sens du geste posé. Ceux-là disent alors qu'ils « ne font pas ça pour ça ! », que l'objectif n'est pas là, verbalisant ainsi à demi-mot que l'on se trompe sur ce qu'ils donnent réellement dans le travail. On peut toujours en référer à l'idée d'utilité, mais, dans ce cas, il conviendrait peut-être de distinguer l'intérêt « à » (agir pour, ensuite, obtenir et percevoir) de l'intérêt « pour » (faire ce que l'on fait en

(1) Se référer notamment à : Cordonnier (Laurent), *Coopération et réciprocité*, PUF, 1997.

(2) Voir : Thévenet (Maurice), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, 2004.

(3) Voir notamment : Levy-Leboyer (Claude), *Re-motiver au travail*, Editions Eyrolles, 2007.



raison du sens que cela porte) (4). En effet, la mesure de ce qui est réalisé par le salarié fait partie des missions du management, mais la perfection n'étant jamais totale, qu'en est-il de ce que la comptabilité laisse échapper, comme de ses revers ? Qu'en est-il de la symbolique dans (et de) l'échange ? Qu'en est-il de ce qui s'avère quantitativement incommensurable ?

Parmi les grands enjeux actuels du management, on compte celui de la mobilité professionnelle liée à l'évolution de l'entreprise. On invite aujourd'hui le salarié à devenir l'architecte de sa vie professionnelle, à développer ses compétences, à « bouger » pour entretenir son employabilité et être en mesure de saisir des opportunités, ici ou ailleurs.

L'entreprise devient un partenaire qui respecte le contrat de participation, met à disposition les moyens nécessaires à l'accomplissement des besoins : carrière, formation, soutien de projet personnel, etc. En échange, l'entreprise exige une participation active : le salarié doit jouer le jeu à la hauteur des moyens qu'elle a investis. Une simple transposition du « donnant-donnant » et du « gagnant-gagnant » : chacun y trouve son compte et la relation devient optimale ; on se dit que l'on a bien fait d'investir dans tel acte ou sur Untel ou Untel ! Si la volonté est louable de ne pas laisser le salarié pris au dépourvu ou démuné face à un retournement de conjoncture, elle postule toutefois que tous les individus sont mus par le désir nécessaire de progresser et d'utiliser l'entreprise comme un marchepied ou un tremplin pour leur carrière.

De la même façon, est-il bon, pour son avenir, de refuser une promotion ? A notre ère moderne, le désir de stabilité est souvent mal perçu ; il est à contre-courant de la tendance, il dérange et fait offense. Si la tentation du calcul et de l'intérêt pour la carrière se vérifie, doit-on pour autant en postuler une homogénéité des comportements ?

La réponse à cette question nous semble bien être négative. En effet, si l'objectif d'intéresser le salarié à sa carrière fait partie des axiomes de base du management, il n'en faut pas, pour autant, omettre de rappeler que nombre de théories managériales sont testées sur des populations de cadres, alors même que celles-ci ne constituent qu'une frange de la population active au travail, bien moins nombreuse que celles des ouvriers et des employés. Remettre en cause certains postulats de départ permettrait peut-être de développer un management plus éclairé et de questionner le sens de l'outil, plutôt que de croire en des vérités parfois mal reçues par les salariés.

Chacun parle sa propre langue, le répertoire commun s'épuise, et la structure sociale s'affaiblit. A travers cela, c'est aussi une image bien particulière que l'on donne du travail, selon laquelle l'individu s'engage dans son travail afin d'obtenir quelque chose, d'être récompensé.

(4) Cette distinction entre « l'intérêt à » et « l'intérêt pour » est empruntée à Caillé (Alain), *Théorie anti-utilitariste de l'action, fragments d'une sociologie générale*, Editions La Découverte, 2009.

En d'autres termes, l'acte de travail, la production qu'il réalise constituent des bons à faire valoir, ici ou ailleurs, maintenant ou plus tard.

Sa valeur symbolique perd de sa substance : le travail réalisé devient une monnaie d'échange, une expérience de plus dans le viatique d'un salarié désormais nomade. Le salarié, spécialiste de l'apnée organisationnelle, parviendrait à se détacher de sa production sans difficulté, en voyant uniquement ce qu'elle rapporte, sa fonction utilitaire.

De la même façon, la relation à l'entreprise apparaît dès lors cruellement pauvre. Quelle est la valeur du temps passé à faire ? Du lien tissé avec le milieu, ici considéré comme interchangeable ?

Car, une nouvelle fois, si de tout temps on s'est intéressé à la problématique de l'utilité, la question de l'utilité « sociale », ô combien présente chez les salariés, peut, lorsqu'elle est niée, être beaucoup plus destructrice pour la performance.

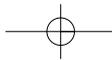
On regrettera de voir ce moteur de l'action abandonné et très peu conceptualisé dans le monde des idées du management... Celui-ci, marqué par son histoire liée à la comptabilité, à l'univers comptes (calculs et coûts), reste tenté par le réflexe de la mesure. Il est aisé de comprendre à quel point l'outil de gestion (censé résoudre tout), comme l'idée de contrat (qui vise à rassurer sur son investissement), peuvent fasciner le manager qui se sent à court de solutions. Mais il n'en demeure pas moins qu'à s'éloigner ainsi du sens de ce qui se joue réellement dans le travail des salariés, comme à croire en des incantations, le manager se transforme progressivement en un conteur disgracié et désavoué.

#### LE TRAVAIL AU CŒUR DE L'ÉCHANGE : QUAND TRAVAILLER, C'EST DONNER

Godbout (2007) nous dit de l'esprit du contrat qu'il est un « *circuit d'évitement des relations* », qu'il « *visé l'intérêt mutuel vis-à-vis de ce qui circule entre les personnes, et non pas vis-à-vis de la relation* ». Lire un échange à l'aune du contrat reviendrait à considérer la valeur d'usage et d'échange de ce qui circule entre les personnes, en excluant, du même coup, une autre valeur, celle du lien social, c'est-à-dire de ce qui se joue en dehors du calcul et de la stratégie finement orchestrée.

Quels parallèles et quelles résonances ont ces principes dans le domaine du travail ? L'individu peut-il être séparé, détaché de ce qu'il réalise ? Que met-il concrètement en jeu dans son travail ?

Il ressort des théories contractualistes l'utopie d'une stricte séparabilité entre l'individu et ce qu'il donne au quotidien, ainsi qu'une croyance visiblement exagérée en une hyper-rationalité qui le conduirait, sans le moindre remord, à quitter une organisation pour une autre, dès lors que la satisfaction n'est plus là. Il apparaît pourtant à quiconque fréquente les entreprises que cette conception ne résiste pas à un examen critique.



En effet, lorsque l'on se pose la question : « Que donne-t-on, dans son travail ? », on imagine naturellement du temps, des compétences, des efforts, que l'on peut mesurer et voir objectivement.

Mais les salariés sont aussi amenés à donner sans pour autant que cela soit visible, apparent, ni même verbalisé. Sur ce point, les exemples ne manquent pas. Ainsi, Alter [1] a largement montré cela sur le plan de la coopération en entreprise.

Mais il est d'autres illustrations, qui témoignent de choses passées sous silence. Ce qui est donné n'est pas forcément vu ; ce que l'on donne peut également prendre la forme de sacrifices, de renoncement, des actes par lesquels l'individu se dessaisit de quelque chose au profit de l'organisation (PIHEL, 2010a). Mais quel sens accorder à ce geste lorsqu'il ne paraît pas *a priori* rationnel ? Lorsque l'individu en fait trop (ou plus qu'attendu), alors même que cela n'est pas attaché à une récompense immédiate ? On peut toujours en référer à l'intérêt bien compris : conserver son emploi, se faire valoir, obtenir de l'autre un service, mais ce serait, là encore, se laisser emporter par la tentation utilitaire. Pour appréhender et cerner les autres sens de ces actions, il faut nécessairement évoluer vers d'autres grilles de lecture non seulement de l'échange, mais aussi de l'individu qui en est l'acteur, pour en revenir à ce que veut dire le fait de travailler au sein d'une entreprise, à savoir vivre une expérience sociale pleine et entière.

La théorie du *don* et du *contre-don* initiée par Marcel Mauss (1923/1924) nous propose une approche plus étoffée de ce que constitue réellement un échange. Mauss s'est intéressé aux relations d'échange établies dans le temps en montrant qu'elles constituent un « *tout complexe et enchevêtré* » qui mêle un ensemble de dimensions : identitaires, sociales, relationnelles, affectives, économiques, symboliques, etc.

Comprendre ce qui se joue dans une relation d'échange, c'est en envisager conjointement toutes les dimensions sans en sacrifier une seule. C'est aussi envisager l'individu dans une perspective « totale », en retenant que son action réagit à quatre mobiles : certes, l'intérêt, l'obligation (ou la contrainte), mais aussi le désintéret (au sens de la perte d'utilité) et la liberté (de faire ou de ne pas faire).

Ce qui compte, fondamentalement, dans ce type d'échange, c'est le lien social qui se tisse entre les deux parties, lequel autorise des déséquilibres dans l'échange entre ce qui est donné (le don) et ce qui est rendu (le contre-don), et donc plus de souplesse au regard du simple contrat.

Mais il y a plus : celui qui rend immédiatement ce qu'il a reçu est perçu comme un traître, comme un ennemi, explique Marcel Mauss, car il envoie alors le signal manifeste d'un refus de se lier. Donner et rendre rapidement signent les termes d'une relation contractuelle conçue en deux temps, dans laquelle tout est verbalisé. Or, dans le véritable échange, ce qui est en jeu dépasse largement le pur intérêt utilitaire ; l'engagement véritable se passe des mots. Plus encore : ceux-ci nient la

grandeur de l'échange (MAUSS, [8] ; SÈNÈQUE, [11]). Les relations de don et de contre-don fonctionnent sur le principe de l'inégalité alternée (GODBOUT, [6]), qui donne sens à la relation et confère une dimension symbolique aux actes. Dans ce cadre, l'individu n'est pas penché sur ses comptes ; il agit sur le mode de la confiance. Pour que l'échange s'enclenche, l'une des parties doit faire un pas vers l'autre, c'est-à-dire donner (un bien visible, ou le fait de perdre des avantages, de sacrifier quelque chose), et l'autre partie, dans le même temps, reçoit et, par cet acte symbolique, accepte d'entrer dans le jeu et de rendre à l'autre partie, de manière différée.

Mauss montre à travers cela, que le fait de participer, de contribuer, c'est aussi se dessaisir, dans un premier temps, sans savoir si l'autre jouera en définitive le jeu (on dira, dans l'entreprise, « s'il fera ses preuves »).

Si les règles du jeu sont respectées, le cycle se réenclenche, donnant naissance à des comportements teintés d'excès : on rend davantage, pour témoigner vis-à-vis de l'autre. Cette dynamique du don et du contre-don a une conséquence forte pour l'individu : ce qui est donné (bien ou sacrifice) n'est pas séparable de l'auteur du don. Même une fois donnée, la chose reste attachée à celui-ci ; elle conserve en quelque sorte son empreinte et lui conserve la mémoire du don qu'il a fait. Ce qui est donné porte un esprit et une symbolique, que Mauss appelle le « *hau* » (l'esprit du don, qui prend la dimension d'un phénomène sacré).

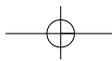
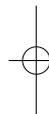
Ainsi, un attachement s'installe, qui perdure au-delà du geste de don circonscrit dans le temps. En donnant, l'individu donne quelque chose de lui-même, de sa personne : son identité est donc en jeu.

Appliquons cette théorie à la personne du salarié. Celui-ci donne, certes, non seulement de son temps et de son savoir, mais aussi de sa personne, de son moi (attachement, valeurs, croyances, espoirs...).

Cette vision très éclairante pour le management permet de mieux comprendre tant les réactions des salariés que leur attachement à ce qu'ils donnent à l'occasion du travail, mais aussi leur amertume, lorsque l'entreprise ne joue plus le jeu du don.

Cette mémoire de la chaîne des dons pose aujourd'hui de multiples problèmes dans l'entreprise, en raison des nombreux changements qui l'affectent. Ceux qui, dans l'entreprise, s'avèrent les plus à même de voir la totalité de ce qui est donné sont les managers de proximité. Ceux-ci, on le sait, restent peu de temps au même poste. Or, en même temps qu'ils quittent une équipe ou une organisation, ils condamnent l'entreprise à l'amnésie. Ceux qui leur succèdent se retrouvent alors bien impuissants face aux réactions des salariés, quand ceux-ci leur disent que « l'entreprise leur doit quelque chose, qu'elle a une dette envers eux ».

Par là, ils se réfèrent à ce qu'ils ont donné et que l'on ne leur a pas rendu. Poussée par la logique contractualiste, l'entreprise ne « reçoit » plus, au sens symbolique du terme, elle « prend » les dons (ALTER, 2009).



En passant d'une logique à une autre, elle devient l'ennemi, le traître qui ne joue plus le jeu. De ce fait, il n'est pas rare de voir dans l'entreprise des personnes dites « très motivées » passer d'un extrême à l'autre, en rationalisant leur engagement. Ces personnes en viennent à compter ; c'en est alors fini du don et du contre-don, cela revient à en entériner la disparition, sous le coup de ce qui est considéré comme une véritable trahison.

Mauss souligne, en effet, que la violence et l'hostilité d'un individu qui s'estime floué, sont à la hauteur de son engagement. Car ce qui a été donné est une partie de l'individu engagé, une partie de ce qu'il est, qui se trouve, de fait, mise en danger.

En empruntant la voie du contractualisme, l'entreprise nie, du même coup, tout un espace relationnel, symbolique et social investi par l'individu au fil du temps, mais aussi, elle « méprise » (*ibid.*) celui-ci, en ne valorisant pas ce qui a été donné.

La violence et le « cynisme » des salariés se nourrissent, en effet, de ces erreurs de lecture et de compréhension. Le discours managérial tend alors à constituer un puissant foyer d'ambivalences. En effet, alors même qu'il appelle à développer la logique du contrat autour de ce que chacun se doit de faire, il réclame une participation active et engagée au travail, tout en n'étant pas en mesure de s'engager auprès des personnels sur des promesses fermes et sur des perspectives visibles à moyen et long terme.

Parmi les exemples les plus parlants, on peut citer celui des salariés du secteur des services. Le travail, plus que jamais, y passe par la mise en œuvre et l'exercice du soi pour être réalisé : discours et réactions adaptés, utilisation de sa mémoire pour trouver la solution optimale, adaptation des émotions à chaque client, etc. Il apparaît dès lors bien imprudent de détacher l'individu de ce que celui-ci donne, lorsque le service dépend à ce point de sa personne et de compétences essentiellement relationnelles et sensibles.

Il est fréquent d'entendre le management rappeler que l'affectif, les éléments personnels n'ont pas leur place (5) dans l'entreprise. Mais ne s'agirait-il pas là d'un vœu pieux, que l'on tente de transformer en réalité, par le recours à des slogans performatifs ? Il faut donner de soi et, en même temps, rationaliser. Cette double exigence apparaît tenable pour certains, qui, à force de rationaliser l'entreprise, ont rompu le lien et donc compris le jeu contemporain.

Ceux-ci ne tariront pas de demandes. Inscrits dans le donnant-donnant, ils veilleront à l'équilibre de l'échange et refuseront d'investir en vain, mettant l'entreprise à l'épreuve. En revanche, une telle attitude s'avère difficile à tenir pour les plus fragiles, qui s'impliquent tout en arrivant difficilement à dresser une barrière entre le soi et le travail fourni, et qui souffrent de voir leurs difficultés stigmatisées, voire niées. En donnant, ils s'exposent, et ils supporteront d'autant plus mal le discours prêt à l'emploi. Cette situation pose également la question des compétences, des moyens et des dispositions permettant d'intégrer le discours dominant.

## POUR CONCLURE

Passer de la logique du contrat à la logique du don n'est pas chose aisée. Il s'agit d'une évolution fondamentale des représentations, notamment de celle de l'homme dans ce qu'il vit à l'occasion du travail, en relevant que la cohérence de ce dernier n'est pas réductible à son utilité. C'est également une démarche qui réclame du temps et l'établissement d'une confiance véritable entre l'individu et l'organisation. Cette démarche suppose aussi qu'il y ait dans l'entreprise un véritable suivi de la chaîne des dons, car ce n'est qu'en regardant ce qui a été donné par les salariés que l'on sera à même de comprendre ce qu'ils sont disposés à donner de nouveau. La charge est lourde, pour le management des ressources humaines, mais aussi pour les managers de proximité, qui s'évertuent à mettre des pansements sur les maux. Mais ne serait-il pas moins coûteux de prendre le temps de remettre du sens dans l'échange et dans les dispositifs, plutôt que de former à une logique qui non seulement ne satisfait pas tous les individus concernés, mais suscite de la violence et de la souffrance ?

Les coûts cachés d'un discours qui ne convainc pas sont importants.

Celui-ci blesse les plus faibles (CLERGEAU et PIHEL, [3]), ceux qui ont fait carrière dans l'entreprise, souffrent de la voir évoluer, mais n'en partent pas parce qu'ils ont fait acte de s'y lier dans une logique de don.

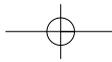
Touraine [14] nous dit que la difficulté à intégrer un discours « nous parle de vides qui ne permettent pas la reconstruction et la formation d'une nouvelle vie sociale ». Ces éléments trouvent une résonance dans la problématique des discours modernes de l'entreprise, qui prônent le détachement et, paradoxalement, l'engagement, parfois sans accompagner la transition. En trouvent-ils une dans les préoccupations actuelles ? Les intégrer est-il du ressort de tous ? Pour y parvenir, il faut qu'il y ait accord et légitimité, laquelle ne peut raisonnablement « résulter de l'équilibrage des intérêts individuels » (DOUGLAS, [5]).

« Toute institution a besoin d'une définition qui fonde sa vérité en raison et en nature ». Les identités n'existent que par elle ; celles qui cherchent à s'imposer sont, dès lors, dépourvues de soutien, vaines et dénuées d'avenir.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] ALTER (N.), *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*, Editions La Découverte, 2009.
- [2] CAILLE (A.), *Théorie anti-utilitariste de l'action, fragments d'une sociologie générale*, Editions La Découverte, 2009.
- [3] CLERGEAU (C.) & PIHEL (L.), « Management à distance et santé au travail : quels impacts de l'éloigne-

(5) Voir notamment : Pfeffer (Jeffrey) et Sutton (Robert), 2005.



- ment et de la méconnaissance du travail réel ? », *Annales des Mines, série Gérer et Comprendre*, n°102, décembre 2010.
- [4] CORDONNIER (L.), *Coopération et réciprocité*, PUF, 1997.
- [5] DOUGLAS (M.), *Comment pensent les institutions*, Editions La Découverte, 2004.
- [6] GODBOUT (J.T.), *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Seuil, 2007.
- [7] LEVY-LEBOYER (C.), *Re-motiver au travail*, Editions Eyrolles, 2007.
- [8] MAUSS (M.), « Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange archaïque », In *Sociologie et anthropologie*, PUF, 2003.
- [9] PFEFFER (J.) & SUTTON (R.), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.
- [10] PIHEL (L.), « La relation salariale moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *Revue Semestrielle du MAUSS*, n°35, 2010a.
- [11] PIHEL (L.), « Le don/contre-don pour comprendre la crise dans la relation salariale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n°40, 2010b.
- [12] SENEQUE, *Des bienfaits*. Tome I-IV, Editions Les Belles Lettres, 2003.
- [13] THEVENET (M.), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, 2002.
- [14] TOURAINE (A.), *Après la crise*, Seuil, 2010.

