

# Le paradigme du don : critique, ou leçon de management ?

L'adaptation des entreprises au changement repose largement sur des micro-initiatives prises par les opérateurs. La production de cette ingéniosité collective s'interprète selon la théorie du don et du contre-don. En termes de management, elle représente un défi essentiel pour les entreprises : savoir tirer parti de cette activité non rémunérée (ce « don »), au travers notamment d'une véritable reconnaissance de sa valeur. Actuellement, pour des raisons plus culturelles qu'économiques, les directions des entreprises ne parviennent souvent pas à « recevoir » ce don, parce que celui-ci suppose de savoir donner à son tour.

par Norbert ALTER\*

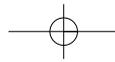
Le paradigme du don, tel que l'a élaboré Marcel Mauss\*\*, occupe une place à part dans les sciences sociales pour au moins trois raisons. La première tient à son caractère immédiatement compréhensible : le fait de donner quelque chose à quelqu'un l'« oblige », le contraint à donner quelque chose à son tour. La seconde raison tient à un positionnement théorique singulier : l'analyse réfute, en effet, aussi bien l'utilitarisme (le maximum d'avantages pour le minimum d'efforts) que l'holisme (la soumission aux contraintes de la société globale), pour mettre en évidence que le fait de donner représente un moyen de créer des liens permettant de faire circuler des biens, l'ensemble « faisant société ». La troisième raison, enfin, tient à son histoire : principalement élaboré durant la première partie du XX<sup>e</sup> siècle pour analyser les sociétés dites « primitives », le paradigme du don revient depuis une quinzaine d'années sur le devant de la scène parce que les sociétés « modernes » souffrent d'un effritement des liens qui unissent les individus. Or, sans ces liens, la société, la

ville, les familles ou les organisations peinent à exister sereinement.

Appliqué à l'analyse des relations de travail (BLAU, 1964\*\*), le paradigme du don permet de mettre en évidence un paradoxe majeur en matière de management (ALTER, 2009\*\*) : de manière spontanée, les salariés produisent la coopération nécessaire au fonctionnement d'organisations complexes, mais les directions des entreprises ne reconnaissent pas ce « cadeau » (ce don) parce qu'il échappe à leur représentation du monde, parce qu'elles ne l'identifient pas. Cette situation, qui est dans une large mesure à l'origine de la plainte du « manque de reconnaissance » formulée par les salariés, et parfois aussi de leur désengagement, montre les limites d'un management trop rationnel. Elle permet également de penser autrement certains de ses principes fondateurs.

\* Université Paris Dauphine.

\*\* Voir la bibliographie.



## LA COOPÉRATION : UN « FAIT SOCIAL TOTAL »

En s'intéressant de manière clinique aux dons et contre-dons entre les opérateurs, on retrouve l'extraordinaire intuition que fut celle de Mauss : dans les sociétés « primitives », tout circule, tout s'échange, aussi bien les outils de travail que les croyances religieuses, les danses, les ornements, les femmes, les victuailles ou les services militaires. Dans ces sociétés où il n'existe pas de dissociation entre échange économique et échange social (puisque les deux dimensions se trouvent intégrées dans le « fait social total » que représente la pratique du don et du contre-don), absolument tout circule entre les êtres. Dans les entreprises contemporaines, un constat similaire peut être fait : les collègues s'échangent et font circuler (selon la formule bien connue de l'« envoi » et des « renvois » d'ascenseur) toute leur professionnalité, que celle-ci soit définie dans une perspective cognitive, affective ou symbolique. La coopération représente ainsi un « fait social total ».

Comprendre cette situation suppose de déplacer notre regard, généralement centré sur la structure des entreprises, vers leur dynamique. En effet, la principale caractéristique du fonctionnement des firmes contemporaines ne tient plus à la nature de leurs procédures, règles de division du travail et mécanismes de coordination, mais au fait que ces procédures, ces règles et ces mécanismes ne cessent de changer. Cette situation de changement permanent, de « mouvement » (ALTER, 2000\*\*) crée à la fois des apprentissages et des conflits de temporalité : en effet, les différents éléments constitutifs de l'organisation, des modalités d'interaction et de la culture des groupes professionnels ne changent ni à la même vitesse ni selon les mêmes modalités. Du point de vue du management, cette situation relativement désordonnée se caractérise par l'obligation constante de parvenir à gérer la multitude de contradictions que produit ce mouvement. Deux moyens sont mobilisés pour ce faire : d'une part, une activité organisatrice très active (le travail de rationalisation des procédures) et, d'autre part, un appel à l'initiative des opérateurs (du fait que l'on ne parvient jamais à organiser parfaitement le « mouvement »). Cet appel, parfois codifié sous la forme de pratiques institutionnellement « participatives » (boîtes à idées, *team building*, trophées d'innovation, etc.), fait, bien plus largement, partie de l'activité quotidienne des opérateurs ; il est

même souvent engagé de manière informelle, voire « transgressive », par rapport aux procédures.

Ainsi, les ergonomes et les psychologues du travail (LEPLAT, 1997\*\*) ont fréquemment indiqué que l'ingéniosité des opérateurs amenait à produire, sur l'ensemble des postes, un travail « réel » intégrant infiniment plus de compétences que le travail « prescrit » par la fiche de poste. L'exemple traditionnellement mobilisé pour mettre en évidence cette distinction (et surtout l'immense valeur ajoutée par la multitude de petites initiatives constituant le travail réel) est celui de la grève du zèle : si les opérateurs ne faisaient qu'appliquer les procédures du travail prescrites, aucune organisation ne pourrait fonctionner. La mobilisation de la théorie du don permet d'expliquer la manière dont ces micro-initiatives supposent également, pour pouvoir être opérationnalisées, des échanges entre collègues. Ces échanges représentent un capital considérable, celui de la coopération et de la « compétence collective ».

Afin de rendre compte de l'extrême variété de ces échanges, le tableau ci-dessous les répertorie selon quatre dimensions :

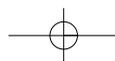
- les informations et les techniques, pour lesquelles l'échange de temps est central : le fait de consacrer du temps à un collègue, en l'aidant par exemple à réaliser une tâche urgente, introduit une part considérable de flexibilité informelle ;
- les échanges à caractère affectif étayant l'identité des sujets et du collectif de travail (par exemple, le « dévoilement de soi » permet de communiquer de personne à personne, et non pas de personnage investi d'un « rôle » à un autre) ;
- les échanges permettant l'association, qui reposent sur la confiance en l'autre et non sur la confiance en la seule qualité de la procédure ;
- la répétition de ces échanges produit une culture de réseau, qui définit aussi bien la valeur des personnes (la « réputation ») que les normes de production d'un métier.

## DON AU « TIERS » ET ENGAGEMENT COLLECTIF

Bien évidemment, la description qui vient d'être faite souffre d'une certaine naïveté ; elle suppose que chaque opérateur inscrive ses relations dans un registre systématiquement altruiste. Elle oublie que certaines per-

Ressources	Affectivité	Association	Culture
Savoirs	Soutien	Alliances d'acteurs	Croyances
Savoir-faire	Dévoilement	Rumeurs et repères	Normes de production
Temps	Regards, gestes	Réseaux	Réputations
Outils	Amitié	Confiance	Cérémonies

Tableau 1.





© THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« De manière spontanée, les salariés produisent la coopération nécessaire au fonctionnement d'organisations complexes, mais les directions des entreprises ne reconnaissent pas ce « cadeau » (ce don), parce qu'il échappe à leur représentation du monde ». *Deux mages portant des offrandes, mosaïque de style byzantin, Ravenne, VI<sup>e</sup> siècle.*

sonnes manipulent les liens qui les associent aux autres pour en retirer, d'une manière utilitaire et égoïste, le maximum de profit. Elle n'indique pas la manière dont les « traîtres » abusent de la confiance d'autrui, ni celle qui conduit à n'échanger – selon le principe des relations « homophiles » (LAZEGA, 2001\*\*) – qu'avec ceux qui disposent d'un capital social (celui-ci étant la somme des relations et des réputations qu'un individu est susceptible de mobiliser) du même ordre.

Elle oublie, enfin, les situations d'« associés-rivaux » (BOURRICAUD, 1961\*\*), dans lesquelles on doit demeurer associé à l'autre (parce que l'on a besoin de sa coopération pour être compétent) tout en se trouvant avec lui en situation de rivalité (parce que l'on se trouve en concurrence pour obtenir des positions de travail avantageuses).

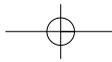
Toutes ces situations sont très répandues, au point de détruire parfois la capacité à échanger, à coopérer. Mais, globalement, les systèmes d'échange décrits ici ne se trouvent pas affectés d'une manière fondamentale ou durable par des comportements égoïstes et ce, pour une raison à la fois simple et complexe.

La dimension simple de cette causalité est d'ordre logique : en réalité, le don/contre-don entre collègues fonctionne non pas selon le principe de la réciprocité simple (A donne à B et B donne à A), mais selon le

principe de la réciprocité élargie (A donne à B, qui donne à C, qui donne à D, qui donne à M, lequel donne à A). Cette dernière configuration, sur laquelle repose les échanges et l'existence même des sociétés « primitives », a passionné les premiers ethnologues, qui y découvraient quelque chose d'apparemment archaïque (MALINOWSKI, 1963\*\*). Elle nous passionne tout autant, aujourd'hui, parce qu'elle fonde les échanges entre pairs dans une entreprise moderne : très souvent, au cours d'une interview, les personnes indiquent ne pas vraiment savoir « à qui » elles donnent, ni pour quelle raison. Et lorsqu'il leur est demandé de préciser leur réflexion, elles expliquent qu'elles donnent à une sorte d'instance supérieure, qui peut avoir pour nom la mission, le projet, le réseau, le métier, le département, voire l'entreprise (si celle-ci est de petite taille). En quelque sorte, ce n'est pas seulement à l'autre que l'on donne, c'est, bien plus, à ce qui nous amène à vivre ensemble, aux collectifs de travail, au « Tiers ».

L'explication des fondements de cette réciprocité élargie renvoie à l'une des notions les plus subtiles de l'anthropologie. Trois éléments de démonstration peuvent être retenus pour en rendre compte (GODBOUT, 2008, ANSPACH, 2002\*\*) :

- les choses données sont habitées par le « hau » (l'esprit de celui qui donne) et cet esprit oblige le bénéficiaire à



donner, à son tour, soit cette même chose, soit une autre : le fait de donner à A amène ainsi A à donner à B ; cette idée apparemment archaïque explique bon nombre de comportements professionnels aberrants d'un point de vue étroitement utilitariste : par exemple, l'infirmière qui dépasse ses heures de travail pour participer concrètement à la prévention des maladies nosocomiales, la consultante qui diffuse ses transparents tout en sachant que le milieu professionnel en « profitera » ; l'une et l'autre expliquent que ces gestes participent de l'existence même du métier, du réseau, du « vivre ensemble » ;

- participer ainsi à la réciprocité élargie permet d'accéder au « sentiment d'exister » (FLAHAUT, 2002\*\*), qui est ce sentiment que l'on éprouve lorsque l'association aux autres produit à la fois de l'estime de soi et un sentiment d'appartenance ;
- cette existence collective permet d'accéder au « sens », dans les trois acceptions de ce terme : c'est dans les circonstances du type de celles qui viennent d'être décrites que les individus s'expliquent la signification de telle ou telle procédure, la direction prise par la stratégie de la firme en établissant un partenariat avec telle ou telle entreprise ; plus encore, ces moments sont ceux du « sensible », ce sont des moments au cours desquels on regarde et on éprouve physiquement l'autre, infiniment plus que dans des situations « réglées ».

---

#### UN PARADOXE GESTIONNAIRE : LE REFUS DE CERTAINES RESSOURCES

En s'adonnant ainsi à leurs tâches et à l'engagement collectif que cela suppose, les salariés produisent coopération et efficacité. L'entreprise bénéficie de cette contribution, qui lui est donnée : elle n'est pas contractuelle et ne fait l'objet d'aucune rémunération salariale. On pourrait alors s'attendre à observer un accord harmonieux entre le management des entreprises et ce type de « cadeau », mais il n'en est rien : les politiques d'entreprises ne célèbrent pas la réception de ce don, pas plus qu'elles n'encouragent les opérateurs à s'y adonner. Au contraire, toute une série de mesures tend à proposer l'inverse, c'est-à-dire à limiter les prestations réciproques à un cadre contractuel et étroitement formalisé.

Cette situation, qui participe bien d'un paradoxe gestionnaire (on ne gère pas des ressources gratuites et opérationnelles), a des raisons de trois natures : économique, organisationnelle et culturelle.

---

#### Les raisons économiques

La formule utilisée avec ironie par les contrôleurs de gestion (« on ne gère bien que ce que l'on sait mesurer ») explique assez largement la position frileuse d'une

partie du management à propos des échanges sociaux en question : puisqu'il est impossible de chiffrer les avantages économiques liés à leur existence et que l'on ne peut « donc » pas les gérer, il est « logique » de considérer qu'ils ne représentent qu'une source de coût et de désorganisation. Cet argument se trouve renforcé empiriquement par le fait que les échanges sociaux supposent, pour être réalisés, de « perdre du temps », celui qui est consacré aux manifestations de sentiments, par exemple à l'occasion de « pauses-café » un peu longues, de bavardages inutiles ou de réunions au cours desquelles l'ordre du jour est perturbé par des échanges personnels. Le même argument se trouve également renforcé du point de vue théorique par un des principes fondamentaux de l'organisation scientifique du travail : Taylor expliquait bien qu'il fallait « lutter contre la flânerie » des opérateurs, et le « *lean management* » des entreprises contemporaines offre peu d'occasions de flâner.

---

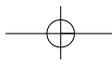
#### Les raisons organisationnelles

L'attitude qui vient d'être présentée ne s'applique cependant pas de manière mécanique. Elle est conçue par le management en amont (qui a pour fonction de définir des moyens et des objectifs), mais elle est mise en œuvre par le management en aval (qui a pour fonction d'opérationnaliser ces décisions). Et, en aval, de manière informelle, voire parfois clandestine, le management réintroduit des espaces et des moments pour que les échanges et les liens sociaux puissent prendre pied et donc produire de la coopération. Cette régulation cachée du management se traduit souvent par une formule apparemment absurde, ou « surréaliste », régulièrement employée par des cadres responsables d'équipes : « Moi, je suis là pour donner du sens ». Bien évidemment, il n'existe pas de division du travail explicite entre un management en amont, qui prendrait des décisions « insensées », et un management en aval, qui leur donnerait du sens (même s'il existe bien une régulation de cet ordre).

---

#### Les raisons culturelles

La régulation que nous avons décrite a un double effet sur le fonctionnement de l'organisation. L'un de ces deux effets est positif : il demeure possible de trouver des espaces permettant la production de la compétence collective, et donc de l'efficacité. L'autre est négatif : le management en amont ne parvient pas à « apprendre », à corriger les hypothèses qui fondent son action de rationalisation du travail, parce que l'intervention informelle (dont il a une faible conscience) du management en aval l'amène à croire que l'efficacité de l'organisation repose principalement sur la qualité de ses



propres décisions. La culture managériale se trouve ainsi en tension entre le système de représentation de l'amont, qui valorise la stricte rationalité organisationnelle, et celui de l'aval, qui connaît la valeur des échanges informels, et du temps qu'il est nécessaire d'y « perdre ».

#### PRÉSERVATION DE SOI ET DON UTILITAIRE

Le caractère paradoxal de la gestion du don des salariés amène ces derniers à ne pas se sentir « reconnus ». Ce manque de « reconnaissance », qu'ils évoquent au cours des interviews (et cela jusqu'à des niveaux hiérarchiques très élevés), peut classiquement s'interpréter en termes psychologiques : le mouvement décrit plus haut fragilise les identités parce que ces dernières supposent de pouvoir s'étayer sur une certaine prévisibilité, légitimité et récurrence des interactions, des repères et des critères de jugement. Mais cette problématique de la reconnaissance peut également s'analyser dans une perspective anthropologique : ce ne sont pas à proprement parler les personnes, qui ne sont pas reconnues, mais ce qu'elles donnent (ALTER, 2009\*\*). Et cette absence de manifestation de gratitude, qui était une source de conflit dans les populations « primitives » étudiées par Mauss, se traduit, dans nos entreprises, par un mouvement général de désengagement, ou d'engagement mesuré. Ces manifestations prennent trois formes différentes :

- La première de ces formes, la plus simple d'entre elles, consiste à équilibrer la balance contribution/ rétribution : en « donnant moins », les individus réduisent leurs aspirations en termes de reconnaissance. Plus généralement, ce même raisonnement amène à équilibrer les « choses » échangées avec l'entreprise selon le principe du « donnant-donnant ». Cette logique d'action caractérise assez bien le comportement de jeunes diplômés récemment recrutés : ils ont vu leurs parents découvrir, après les Trente glorieuses, que l'entreprise n'était pas une famille et qu'il fallait savoir s'attendre à ne pas toujours être récompensé de tous les efforts fournis, que l'entreprise n'avait aucune obligation de fidélité. Par ailleurs, ils ne se trouvent pas encore affectivement attachés au « Tiers » analysé plus haut ;
- Plus souvent, cependant, l'équilibre en question représente plutôt un objectif à atteindre qu'un comportement effectif. Beaucoup d'interlocuteurs indiquent ainsi qu'en raison de l'ingratitude de l'entreprise, ils ont décidé de « ne plus faire que ce qui était prévu par leur fiche de poste ». Mais, quelques mois après, ils ont recommencé à s'adonner à leur tâche et au Tiers. Cette incapacité à tenir un positionnement résolument utilitaire repose sur deux éléments : dans la coopération avec les collègues, il est toujours possible d'accéder à une reconnaissance collatérale ; par ailleurs, s'investir pour le Tiers représente le moyen de trouver du « sens » à son travail. La logique utilitaire s'associe ainsi toujours

à la logique altruiste, non pas pour des raisons de type moral, mais pour des raisons identitaires. Le désengagement est donc, dans cette configuration, seulement ponctuel et partiel ;

- Troisième forme : le désengagement peut revêtir une forme pathologique lorsqu'au manque de reconnaissance s'associe la réalisation de tâches productrices d'une estime de soi négative (DEJOURS, 1998\*\*), par exemple, lorsqu'un commercial est obligé de mentir au client, en laissant de côté son éthique du métier, pour atteindre ses objectifs de vente. Le stress, la dépression et l'anxiété correspondent alors aux symptômes de l'anomie, que Merton (1965) définit comme la situation dans laquelle les individus ne disposent plus des ressources (matérielles ou identitaires) leur permettant d'atteindre des objectifs qu'ils valorisent ; ils éprouvent alors un sentiment d'impuissance.

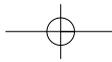
#### QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LE MANAGEMENT

Le paradoxe gestionnaire consistant à ne pas tirer parti des ressources spontanément mobilisées par les opérateurs et, partiellement, à en interdire les manifestations, est coûteux et cela, sur quatre plans :

- il tarit une partie de la capacité à coopérer ;
- il produit retrait et désengagement ;
- il dissocie le management de l'aval du management de l'amont ;
- il amène à investir dans de lourds programmes de mobilisation des salariés, alors qu'il est infiniment moins coûteux de tirer parti de leur volonté de donner. Mais l'analyse de ce paradoxe est aussi une leçon de management : celle-ci amène à repenser les contours de pratiques gestionnaires, qui devraient s'orienter dans les trois perspectives suivantes, afin de tirer le meilleur parti possible de cette ressource mal « exploitée » qu'est la coopération :
  - accepter que les salariés « perdent du temps » en échanges informels, la « flânerie » représentant la consommation nécessaire à la production de la coopération ;
  - amener le management en amont à prendre mieux conscience du fait que ses décisions ne peuvent prendre forme et efficacité qu'à la condition que le management en aval les déforme suffisamment pour y introduire du lien ;
  - recentrer les politiques de communication interne vers la manifestation de gratitude.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ALTER (Norbert), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.  
 ALTER (Norbert), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, Paris, 2009.



- ANSPACH (Mark Rogin), *A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Editions du Seuil, Paris, 2002.
- BLAU (Peter), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964.
- BOURRICAUD (François), *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Plon, Paris, 1961.
- CAILLÉ (Alain), « Reconnaissance sociale et sociologie », in Caillé Alain, *La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, Paris, 2007.
- DEJOURS (Christophe), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1988.
- FLAHAUT (François), *Le sentiment d'exister. Ce soi qui ne va pas de soi*, Descartes et Compagnie, Paris, 2002.
- GODBOUT (Jacques), « La sympathie comme opérateur du don », *Revue du M.A.U.S.S.*, n° 31, premier semestre 2008.
- GODBOUT (Jacques) & CAILLÉ (Alain), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris, 1992.
- LAZEGA (Emmanuel), *The collegial phenomenon. The social mechanism of cooperation among peers*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- LAZZERI (Christian) & CAILLÉ (Alain), « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux du concept », *Revue du M.A.U.S.S.* n° 23, premier semestre 2004.
- LEPLAT (Jacques), *Regards sur l'activité en situation de travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.
- MALINOWSKI (Bronislaw), *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Gallimard, NRF, Paris, 1921-1963.
- MAUSS (Marcel) – (1923-1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et anthropologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1991.
- MERTON (R.K.) – (1949), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, trad. fr., Paris, Plon, 1965.

