

## Introduction

---

Tout le monde peut faire cette expérience à la fois simple et troublante en prenant le métro : les portes de métal et de verre qui permettent l'accès au quai sont lourdes ; les pousser et les retenir alors que, souvent, on est encombré d'un sac ou d'un paquet représente un effort. Les conventions sociales veulent qu'on économise l'effort collectif en tenant la porte à celui qui nous suit.

La question du don commence au-delà de ces conventions. Admettons que la distance normale ordinairement admise pour tenir la porte à celui qui nous suit soit de dix pas. Si on la retient au-delà de cette distance, on engage généralement un processus étonnant : la personne qui suit montre qu'elle se presse en accélérant le pas de manière saccadée et en adressant un sourire un peu contraint. Quand elle arrive enfin à la porte, elle remercie sincèrement – et cela fait chaud au cœur. Elle se sent alors généralement obligée de tenir à son tour la porte au suivant, un peu plus longuement que ne le prescrivent les conventions, comme si elle souhaitait transmettre notre don à un autre, aux autres. En donnant, on modifie ainsi assez aisément le schéma conventionnel des relations dans les transports en commun et ailleurs : on amène l'autre à donner à son tour, à soi et à d'autres.

Mais sortir des conventions pose toujours la question de la signification du comportement de celui qui agit et de l'anticipation du comportement de celui qui réagit. Par exemple, si on fait un trop grand sourire en retenant la porte, ou si on la retient vraiment trop longtemps, le donataire peut se dire que

ce geste « cache quelque chose », qu'on est « intéressé ». Il ne remerciera alors que du bout des lèvres. Ou encore, il peut ne pas accélérer le pas. Pire encore, il peut ne pas remercier ou, plus simplement, ne pas transmettre aux autres le don qu'on lui a fait en ne retenant la porte que de manière conventionnelle pour les suivants. Et les suivants se comporteront alors de manière similaire. Dans ce cas, nous regrettons amèrement notre geste et, si la circonstance le permet, nous reprenons notre bien auprès du suiveur en ne lui tenant pas du tout, et de manière manifeste, la porte suivante ou même en le bousculant un peu. Nous manifestons ainsi notre colère et notre mépris vis-à-vis de cette ingratitude, de cette incapacité à s'engager dans la bienveillance mutuelle.

Dans les entreprises, les échanges sociaux s'agencent de manière comparable. En donnant – une information, du temps ou du soutien – à un collègue, on l'amène à donner à son tour et, plus largement, à s'adonner à la coopération. Ce processus procure de la satisfaction et même parfois une intense satisfaction. Plus encore, il structure et garantit ce que l'on nomme l'« esprit d'équipe » et l'engagement. Mais ce type de geste n'est jamais assuré de son succès : parce qu'il se trouve interprété, à tort ou à raison, comme intéressé ; parce que l'ingratitude régit le comportement du donataire ; parce que les autres, ceux auxquels il donne à son tour, souhaitent demeurer étrangers à ce type de lien. Dans ces circonstances, chacun tend à travailler selon les seules contraintes de son poste de travail, et la capacité collective à s'engager pour une cause commune s'affaiblit. Elle se retrouve alors rongée par la trahison, les manifestations de puissance et les satisfactions égoïstes.

Il est logique que le management préfère définir précisément les modalités de la coopération, éclaircir les conventions qui régissent les échanges pour éviter les ambiguïtés, les désillusions et les conflits qui sont source d'inefficacité. Mais il ne peut pas pour autant se défaire en totalité de ce qui fonde les échanges sociaux, et cela pour trois raisons. La première est structurelle et tient à la situation de mouvement permanent dans laquelle se trouvent les entreprises : depuis une vingtaine d'années, elles ne cessent de changer sans jamais parvenir à définir un nouvel état stable, une cohérence des règles et une certaine prévisibilité de leur incidence. Cette situation crée de telles incertitudes que le management, bon gré mal gré, doit s'appuyer sur les échanges

sociaux pour traiter les problèmes imprévus et saisir les opportunités qui surgissent – d'où le fameux appel à « l'initiative ». La deuxième raison a un caractère sociologique : la coopération repose sur les biens propres des opérateurs – savoirs, représentations, émotions, alliances – et l'entreprise ne peut se les aliéner. La troisième repose sur l'observation la plus originale des anthropologues du don : on donne « aux autres » autant qu'« à l'autre ». Autant qu'à l'autre opérateur, on donne au projet, à la compétence collective, au métier, à l'entreprise, à tous ceux qui permettent de donner sens et efficacité au travail. Managers et opérateurs savent très bien tout cela parce qu'ils le ressentent ! Ils ne savent pas toujours l'expliquer, mais ils l'éprouvent – comme on éprouve une grande satisfaction à voir celui auquel on a tenu la porte la tenir à son tour.

Ainsi l'entreprise ne peut-elle pas se passer des échanges sociaux : ils représentent un don que les opérateurs lui font ; ce don est précieux et il fédère les individus. Mais elle ne peut pas pour autant accepter que cette logique régie les relations parce que ce type de fonctionnement va à l'encontre de l'idée même de management et de rationalisation du travail. La solution retenue par l'entreprise, c'est alors d'accepter ces « cadeaux » mais sans célébrer leur réception, de les prendre sans reconnaître explicitement leur valeur et, surtout, de transformer ces manifestations de liberté en obligations.

C'est à l'analyse de ce paradoxe que se livre le présent ouvrage : les entreprises refusent de célébrer le don de leurs salariés ; au lieu de recevoir ce cadeau, elles préfèrent le prendre ou acheter la valeur qu'il représente ; au lieu de considérer ce geste comme une ressource, elles en font un problème. Elles interdisent finalement de donner, au profit d'échanges équilibrés et prévisibles. Ce paradoxe me paraît s'expliquer fondamentalement par le fait que les théories qui fondent le management se veulent « modernes », alors que l'efficacité du management repose sur des dimensions archaïques, universelles et pragmatiques.

Cette hypothèse m'a conduit à reconsidérer les relations de travail à partir des perspectives développées par les anthropologues à propos des dons et contre-dons qui organisaient les sociétés dites « primitives ». Plus j'avais dans ces lectures et plus j'écoutais mes interlocuteurs, moins je voyais de différences entre ce qui définissait les liens sociaux des tribus mélanésiennes du début du xx<sup>e</sup> siècle et ce qui définit les relations

de travail dans les entreprises contemporaines occidentales. Pour cette raison, j'ai accordé beaucoup de place dans ce livre aux descriptions classiques du don dans les sociétés primitives et aux explications de mes interlocuteurs – mon intervention me semblant parfois inutile : les analyses de Mauss ou celles de Malinowski comme les propos de mes interlocuteurs m'ont souvent semblé plus précis et plus précieux que les miens. Plus encore, il m'a semblé inconcevable d'écrire un livre sur le don dans le monde du travail sans rendre manifeste ce que mes interlocuteurs m'avaient donné – leurs paroles – et sans tenter de leur donner quelque chose à mon tour : mon travail.

Chemin faisant, j'ai confirmé une hypothèse qui anime mes recherches depuis maintenant presque trente ans : l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs acceptent de s'a-donner à ses projets. J'ai également été conduit à inverser les hypothèses habituelles à propos du « mal-être » au travail : il provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés, la valeur de leur travail, que de sa volonté de tirer le meilleur parti de leur contribution.

# Table

---

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Coopérer, c'est donner .....</b>	<b>9</b>
Coordination et coopération	10
La face cachée de la coopération	11
Coopération et sciences humaines	15
La <i>kula</i> : un modèle d'analyse de l'échange social	18
Donner	21
<i>Un acte volontaire, non obligatoire</i>	21
<i>Une finalité non directement économique</i>	24
<i>Le principe de dépense : la consommation</i>	26
Recevoir	28
<i>La dramatisation du geste</i>	29
<i>La manifestation de l'émotion</i>	31
Rendre	36
<i>La gratitude</i>	36
<i>Complicité, empathie et sympathie</i>	38
<i>La place de l'amitié</i>	40
Coopération et échange social	42
<b>2. Donner, dominer et trahir .....</b>	<b>45</b>
L'ambiguïté du don	46
Inégalités et capital social	50
Coopération et concurrence	55
<i>Concurrence et conflit</i>	55
<i>Le jeu sur l'affectif</i>	58
La trahison	61
<i>Confiance et coopération</i>	62
<i>Trahison et coopération</i>	67
Puissance et simulacres	71

<i>Le goût du pouvoir</i>	71
<i>Être puissant et faire le généreux</i>	73
<i>Les raisons de donner et de prendre</i>	77
<b>3. Mouvement et dynamique des échanges .....</b>	<b>80</b>
Mouvement et mobilité du capital social	81
<i>Du changement au mouvement</i>	81
<i>L'érosion des capitaux sociaux</i>	86
Arrangements, travail invisible et irritation	89
<i>Organisation et arrangement</i>	89
« <i>Je n'ai plus le temps de travailler</i> »	91
<i>Travail invisible et irritation</i>	95
La conditionnalité des échanges	98
<i>La valeur du geste</i>	99
<i>L'absence de délai</i>	101
L'émotion qui naît de l'échange	103
Coopération et infidélité	105
« <i>Bonnes relations</i> » et infidélité	105
<i>L'ambivalence des normes</i>	107
<b>4. Donner pour éprouver le sentiment d'exister .....</b>	<b>111</b>
Une réciprocité « généralisée »	111
Le plaisir de donner	114
Le « sentiment d'exister »	116
La place des émotions collectives	120
<i>Mouvement et émotions</i>	121
<i>Le principe du partage des émotions</i>	124
<i>Le partage des émotions à France Télécom</i>	128
Sentiment d'exister et collectif de travail	130
La coopération comme phénomène social total	132
<i>Les principes de l'échange</i>	132
<i>Ce qui circule : les éléments de la sociabilité professionnelle</i>	134
<b>5. L'interdiction de donner .....</b>	<b>138</b>
Donner à l'entreprise	139
<i>La soustraction de ressources au profit de l'entreprise</i>	139
<i>Le don de l'engagement</i>	142
<i>Une communication ritualisée</i>	144
La logique du sacrifice	146
Management par l'aval et management par l'amont	150
L'interdiction de donner	152
<i>Du territoire à l'espace productif</i>	153
<i>De la kula au gimwali</i>	155
<i>Du « geste » au compte</i>	157
<i>Économiser le temps et équilibrer l'échange</i>	158
Tolérer le don	160

<i>Le principe d'endettement mutuel</i>	160
<i>La valeur économique importe moins que la valeur du geste</i>	161
<i>La réciprocité suppose la gratitude</i>	163
<i>Le don suppose d'être transmis volontairement</i>	164
Le refus de recevoir	166
<i>Un sacrifice sans rituel</i>	167
<i>Festoyer sans consumer</i>	171
<b>6. Ingratitude et engagement raisonné .....</b>	<b>176</b>
Juger et reconnaître	177
<i>La contribution subjective au mouvement</i>	177
<i>La rhétorique de la résistance au changement</i>	179
Croyances et valeurs du management	181
<i>Les croyances du management</i>	181
<i>Le « jugement de beauté » du management</i>	185
Don et reconnaissance	190
<i>La reconnaissance horizontale</i>	190
<i>La reconnaissance verticale</i>	193
<i>Agir pour la reconnaissance</i>	195
Sens et reconnaissance	198
Donner ou calculer ?	204
<i>Le don affinitaire</i>	205
<i>La tentation de l'égoïsme</i>	207
<i>Le don altruiste</i>	211
<i>La logique de la nostalgie</i>	214
<b>Conclusion .....</b>	<b>219</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>224</b>