

FICHE – RÉSUMÉ DE LECTURE

Norbert ALTER

1. Donner et prendre

La coopération en entreprise

Editions La Découverte/M.A.U.S.S. Paris

Edition Décembre 2009 - ISBN : 9782707157522

2. Conservatoire National des Arts et Métiers

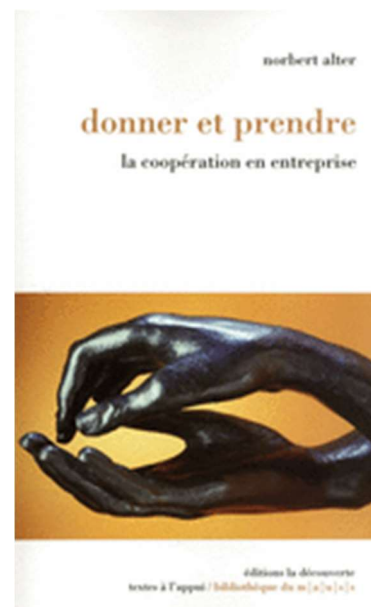
Master 2 - MR112 Année 2017-2018

GRH & Sociologie des Organisations – Option recherche

US230V Ethique et Relations humaines

UV Yvon PESQUEUX

Fiche réalisée par Claude JANCENELLE - Février 2018



SOMMAIRE

A. Préambule

L'auteur et sa bibliographie

1

Objectif de l'ouvrage

2

B. Résumé de l'ouvrage

1. Coopérer, c'est donner

3

2. Donner, dominer et trahir

8

3. Mouvement et dynamique des échanges

12

4. Donner pour éprouver le sentiment d'exister

17

5. L'interdiction de donner

23

6. Ingratitude et engagement raisonné

28

Conclusion

36

A. PREAMBULE

Ce livre aborde la principale énigme du monde du travail : la coopération. Elle est nécessaire au bon fonctionnement des entreprises, mais ne repose que sur la « bonne volonté » des opérateurs. La coopération ne s'explique en effet ni par l'intérêt économique, ni par la contrainte des procédures, ni par les normes de métier. Elle repose largement sur la seule volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exister en entreprise.

Coopérer suppose en effet de créer des liens sociaux, par l'intermédiaire desquels circulent des biens, des informations, des services, des symboles, des rites ou des émotions, comme circulaient les dons dans les sociétés « primitives ». Mais, hier comme aujourd'hui, ces échanges ne peuvent être réduits à une série de comportements altruistes et pacifiques : donner représente également le moyen d'obliger, d'obtenir, de trahir ou de prendre. Et ce « commerce » se réalise au nom d'un tiers, qu'il se nomme métier, mission, projet, réseau ou entreprise. Celle-ci tire donc parti de cette ingéniosité collective qui se donne à elle, permettant changement et mouvement. Pour autant, loin de reconnaître ces générosités, elle dénie l'existence du don et privilégie les modes de gestion « modernes », qui préfèrent que salariés et employeurs soient quittes, plutôt que mutuellement endettés.

Norbert Alter met ainsi en évidence un phénomène paradoxal, qui prend à rebours les discours du management ordinaire : le problème des organisations ne consiste pas à « mobiliser les salariés », mais à tirer parti de leur volonté de donner. (*Dos de couverture*)

L'auteur et sa bibliographie

Docteur en sociologie, Norbert Alter est professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine, membre du laboratoire DRM (Dauphine Recherche en Management) CREPA.

Il codirige le master "Management, travail et développement social". Directeur du CERSO (Centre d'Etudes et de Recherches en Sociologie des Organisations) de 2000 à 2008.

Co-fondateur de l'Association Professionnelle des Sociologues d'Entreprise et de la revue "Sociologies Pratiques". Norbert Alter a travaillé durant douze années à France Telecom comme sociologue puis au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) avant de rejoindre l'Université Paris Dauphine. Spécialiste des questions d'innovation et de coopération dans les organisations, il mobilise les théories sociologiques, psychologiques et anthropologiques pour analyser les pratiques de gestion.

Il produit de nombreux ouvrages et articles parmi lesquels :

- La bureautique dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation. Paris 1985. Ouvrage réédité chez L'Harmattan, 2006.
- Informatiques et management : la crise. Paris, La Documentation Française, 1986.
- La gestion du désordre dans l'entreprise. Paris, L'Harmattan, 1991.
- Le manager et le sociologue (en collaboration avec C. Dubonnet), Paris, L'Harmattan, 1994.
- Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Paris, Presses Universitaires de France, 1996.
- La gestion du désordre en entreprise, édition augmentée. Paris, L'Harmattan, 1999.
- L'innovation ordinaire, Paris, Presses Universitaires de France, 2000. (Prix du livre Ressources Humaines 2001, décerné par Le Monde, Sciences Po, Syntec)
- Les logiques de l'innovation (direction), Paris, La Découverte, 2002.
- Sociologie du monde du travail, Paris, Presses Universitaires de France, 2006.
- Donner et prendre. La coopération en entreprise, Paris, La Découverte, 2009. ("Stylo d'or" 2009, décerné par L'Express, Le Figaro et l'ANDRH et Prix du livre Ressources Humaines 2010, décerné par Le Monde, Sciences Po, Syntec).
- La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques. Paris, Presses Universitaires de France, 2012. (Prix du livre décerné par l'AFCI).

Objectif de l'ouvrage

La thèse de cet ouvrage est comprise dans son titre. Coopérer en entreprise est rarement désintéressé et un don, même gratuit, oblige la personne qui l'a reçu. Le don est un moyen tout à fait efficace pour obtenir quelque chose en entreprise sans que n'entre une logique mercantile, le don ne se réduit pas à l'altruisme. Norbert Alter démontre dans cet ouvrage toute l'importance des liens tissés dans les échanges sociaux au sein des entreprises. Ils participent à solidifier tout l'édifice relationnel, ils permettent de donner du sens à ce que font les acteurs qui sont d'une redoutable efficacité dans l'exercice des activités ordinaires et quotidiennes. Ces échanges créent du lien, permettent la circulation de l'information, facilitent l'apprentissage, permettent une meilleure communication, une meilleure solidarité. Ils sont indispensables à l'amélioration des compétences, à la reconnaissance des individus et à la construction de l'identité de chacun. Ces échanges sociaux ne sont trop pas reconnus par les directions, voire reprochés par les managers qui en sous-estiment leur contribution effective et sociale à l'amélioration de l'activité servant à la réalisation des objectifs assignés et leur incidence dans la structuration de l'organisation. Salariés et managers n'ont pas la même conception de ce que sont ces liens, ces derniers privilégiant une prédominance de la théorie sur la pratique qui ne leur permet pas de tirer pleinement parti des ressources qui leur sont offertes. La prise de décision gagnerait en efficacité si elle s'appuyait davantage sur la ressource collective apportée par les échanges sociaux. Il propose en outre de les reconnaître comme une richesse et de célébrer ces dons et sacrifices faits par les salariés à leur entreprise en faisant preuve de plus de gratitude, en remerciant ces efforts plutôt qu'en les sollicitant. Norbert Alter étudie ces notions de don et d'échanges propres à tout univers social au sein du fonctionnement des organisations.

J'ai souhaité être le plus complet possible dans le résumé de cet ouvrage remarquablement riche en limitant au maximum, malgré cette réduction, toute interprétation et en restant au plus près des propos de l'auteur.

B. RESUME DE L'OUVRAGE

S'engager dans la bienveillance mutuelle faciliterait notre existence. 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, il structure et garanti l'esprit d'équipe et l'engagement.

En toute logique le management préfère définir précisément les modalités de la coopération, éclaircir les conventions qui régissent les échanges pour éviter les ambiguïtés et des conflits qui sont source d'inefficacité. Il ne peut se défaire toutefois de ce qui fonde les échanges sociaux :

- pour une raison structurelle, la situation de mouvement permanent ne permet plus de définir un nouvel état stable, une cohérence des règles et une certaine prévisibilité de leurs incidences. Il faut donc tenir compte des échanges sociaux pour traiter des problèmes imprévus, saisir les opportunités etc. Voilà pourquoi en cas de problème soudain le management fait appel à l'initiative.
- pour une raison sociologique, la coopération repose sur les biens propres des opérateurs que l'entreprise ne peut s'aliéner : savoir, représentation, émotions, alliances...
- pour une raison qui repose sur l'observation des anthropologues du don : on donne aux autres autant qu'à l'autre, le collègue, le projet, la compétence collective, l'entreprise, à tous ceux qui permettent de donner sens et efficacité au travail.

L'entreprise ne peut pas se passer des échanges sociaux, un don précieux et fédérateur des opérateurs. Mais l'entreprise n'accepte pas cette logique qui régit la relation parce que ce type de fonctionnement va à l'encontre de l'idée même de management et de rationalisation du travail. Alors elle accepte ces cadeaux sans en reconnaître explicitement leur valeur, sans célébration ni même sans transformer ces manifestations de liberté en obligations. Or ces gestes des salariés ne sont pas un problème, bien au contraire, ils sont une ressource.

L'entreprise fonctionne, produit et innove parce que ses collaborateurs acceptent de s'adonner à ses projets. Près de trente années de recherche ont amené Norbert Alter à émettre l'hypothèse que le mal-être au travail 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 à tirer le meilleur parti de leur contribution.

1. Coopérer, c'est donner

Il y a paradoxalement toujours dans le don et dans des circonstances très variées, du caché et du non-dit. Tous les petits cadeaux, repas, alliances, sourires, autorisations ou privilèges accordés sont des dons qui engagent celui qui les reçoit à donner à son tour. Cela vaut partout et toujours et notre société moderne n'échappe pas à cette forme d'économie primitive qui touche aux dimensions archaïques et cachées des rapports sociaux. C'est le cas pour les contrats, les conventions et toute forme d'accord. C'est le cas des relations de travail : « renvoyer l'ascenseur » représente fondamentalement ce qui permet la coopération mais échappe au contrat. Cette forme d'échange couramment appliquée est cantonnée dans l'implicite et le latent. On préfère plutôt parler aujourd'hui d'organisation en réseau et donner une dimension secondaire à ce qu'est le don et contre-don.

Coordination et coopération

On sait qu'une organisation efficace passe par une certaine division du travail, de mécanismes de coopération et de dispositifs d'évaluation conçus de manière rigoureuse et indépendante des états d'âme. Mais on sait moins que ces mêmes états d'âme, lorsqu'ils concernent le don, fondent la capacité à être compétent. La compétence est aujourd'hui collective ; elle exige de savoir s'associer et d'échanger avec les autres. Alors les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques, de leur conception et de leur expérience du rapport aux autres. L'entreprise organise la coordination et la coopération de manière ponctuelle ou régulière via de la communication, des systèmes d'information, de l'intranet, des groupes d'innovation, des boîtes à idées, des séminaires pour favoriser l'esprit d'équipe et permettent l'amélioration continue. Cependant, la coopération entre salariés existe déjà, il serait préférable de la développer plutôt que de tenter de la réinventer en développant des procédures de coordination.

La face cachée de la coopération

La coopération repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance et, l'efficacité des procédures de coordination tient à l'existence d'échanges sociaux qui « font du sentiment ». Aujourd'hui, pour régler certains problèmes de services, de conseils, d'après-vente ou de maintenance il faut faire appel à une batterie de connaissances mises à la disposition du salarié dans des bases de données ou des manuels tout à fait exhaustifs. Or l'exhaustivité est l'ennemie de l'efficacité. Trop souvent la lourde tâche de résolution d'un problème se porte sur le poste de travail d'une même personne dont la qualité de son propre travail peut être mise en cause. Mais, la plupart du temps, c'est la coopération qui permet de traiter ce genre de problème : les plus expérimentés aident les moins expérimentés par le verbal, l'aide directe ou indirecte à l'analyse et au traitement.

Ces manières de procéder en coopération et le temps nécessaire utile à cette entraide ne figurent explicitement jamais dans la fiche de poste. Plus encore, cela pourrait être reproché pour perte de temps et rôle non attribué. Or ces collaborateurs aidants sacrifient une partie de leur confort au profit de la coopération au bénéfice du bien collectif. Cela est une partie de la définition du don qui caractérise des comportements professionnels fréquents.

Coopérer suppose un effort supplémentaire, perçu comme tel. Le donataire connaît la valeur de la chose donnée, intervenir de la sorte lui procure une certaine fierté, un petit prestige. C'est le premier bénéfice du don. Et celui qui reçoit a besoin de ce don, il en est dépendant. Ce type de relation permet la transmission des savoirs, du savoir-faire trop faiblement codifiés pour être intégrés dans les bases de données ou faire l'objet d'une formation. La circulation des connaissances repose sur des situations de compréhension mutuelle. Dans ces échanges, l'écoute des salariés, des « assistés », est sans commune mesure avec celle qu'ils mettent en œuvre dans le cadre d'une formation traditionnelle. La connaissance est intégrée à leurs pratiques. Ce don a un coût. On est bien loin des procédures et des règles administratives et sociales fixées par les directions. La dimension affective des échanges sociaux contribue à l'efficacité en associant les personnes, considérées dans leur subjectivité. Ces échanges ne se superposent pas aux procédures et règles. Via des relations choisies, on coopère parce qu'on a un problème à traiter. La coopération, c'est un peu « au feeling ». Dans la plupart des cas, le « merci » se rend facilement au donataire. Il y a une relation évidente entre l'échange social et la gratitude, une sorte de pacte, de contrat qui engage les donataires. Et quelle que soit la forme de ces petites manifestations de remerciements, même par un sourire, elles engagent toujours.

Ces échanges permettent de traiter avec efficacité les problèmes que connaît l'entreprise, les réponses qu'elle doit apporter à ses clients. Ils reposent essentiellement sur des sentiments - gratitude, sympathie, fierté, complicité - qui procurent un plaisir recherché en tant que tel, irréductible à la seule volonté de bien travailler ou de travailler efficacement. La coopération représente bien plus que la coordination : elle en est l'énergie et l'esprit.

Coopération et sciences humaines

Certes les procédures sont nécessaires, elles sont l'architecture des organisations complexes. Elles sont supposées garantir le contrôle et la prévisibilité d'un processus de production, mais ne permettent pas à elles seules d'assurer de manière effective la coordination des activités. Il est nécessaire que les opérateurs acceptent de coopérer pour leur donner du sens, en faire usage et finalement les rendre efficaces. Les meilleurs commerciaux ne sont jamais ceux qui appliquent les principes de la relation client et de la vente à la lettre, mais ceux qui savent rendre ces principes « intelligents », les adapter à leurs interlocuteurs, à eux-mêmes et à la nature de l'interaction. Les sciences humaines appliquées au monde du travail ont bien repéré et analysé ce type de situation sur trois plans.

Au premier plan, ergonomes et psychologues distinguent le travail prescrit (contenu des tâches définies dans les fiches de poste), du travail réel. C'est d'un côté la conception scientifique du travail avant sa pratique, optimisatrice, analytique, garantissant une plus grande productivité théorique, et, de l'autre côté, le travail réel, celui des tâches effectivement mis en œuvre. C'est l'assemblage de multiples petites décisions, d'initiatives fondées sur la connaissance empirique des jobs et des postes. Cette ingéniosité mobilise infiniment plus de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être que ne le présupposent les consignes de travail prescrit. Elle rend opérationnel de travail prescrit. La notion est soulevée par la grève du zèle : si les opérateurs s'en tiennent uniquement à respecter les règles du travail prescrit, c'est toute la production qui dysfonctionne.

En second plan, les RH gèrent au mieux les individus, leur carrière et leur potentiel. Elles assurent la gestion des compétences, généralement identifiées comme un attribut personnel. Mais dans la pratique, elles ignorent le plus souvent la culture des milieux professionnels, les coutumes des métiers, leurs tendances propres qui favorisent le partage des compétences et des techniques. Dans une société en pleine mutation dans laquelle ce n'est pas un changement en l'autre qu'il faut accompagner mais un mouvement qu'il faut anticiper et avec lequel il faut cohabiter et se coordonner, du fait d'une évolution technologique sans précédent dans tous les domaines qui modifie les aspects sociaux du quotidien de chacun : la compétence est devenue collective. La complexité croissante du travail ne permet plus à un opérateur seul de détenir toutes les connaissances nécessaires à la réalisation même de sa tâche. La pratique du travail réel impose donc de pouvoir coopérer de manière informelle, ce qui est le cœur même de la compétence de n'importe quel opérateur quelque peu qualifié.

Enfin au troisième plan, les sociologues constatent que la logique de la coopération est toujours ambiguë par rapport à la logique de la coordination technique mise en œuvre par le management. Ces logiques partagent des finalités qui permettent des arrangements, des négociations et des régulations. D'une certaine manière, la coopération prend systématiquement le contre-pied des principes et procédures définies par le management. Elle dispose de sa propre conception de l'efficacité, celle que les opérateurs développent localement face à une logique de rentabilité abstraite développée par les experts des ressources humaines.

La théorie du don, contre-don élaborée par Marcel Mauss en observant des civilisations primitives apporte à la compréhension de la coopération tout son sens. Le sentiment de fierté, de sympathie ou de gratitude associés aux échanges est à prendre très au sérieux. Cette théorie repose sur trois actions indissociables : donner, recevoir et rendre. Son argumentation originelle trouve ses racines sur des échanges réalisés dans les tribus de Mélanésie, Polynésie et du nord-ouest de l'Amérique fin 19^{ème}, début XX^e siècle.

On donne pour créer un lien spirituel entre les êtres, la valeur du cadeau n'a que peu d'importance. Le fait de donner engage les parties dans une relation de réciprocité, et la prestation inclut l'obligation de recevoir des cadeaux. Refuser de prendre, c'est refuser l'alliance et la communion. Le don, contre-don inclut l'obligation de rendre ou plutôt de donner à son tour des cadeaux et refuser de manifester sa gratitude dans ces occasions est une faute sanctionnée.

Ici, donner consiste à prendre l'initiative dans l'échange ; recevoir suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur et rendre conduit à donner à son tour. Ce sont les trois éléments d'un cycle sans fin, donateurs et donataires occupant successivement une place puis l'autre. Et si ces échanges n'ont pas de valeur économique ils ont la capacité à produire du lien collectif qui autorise le commerce faisant ainsi société. C'est donc tout un échange permanent de dons et d'activités qui organise et assure la redistribution des ressources et des rôles, dans la logique du cycle « donner, recevoir et rendre ». Ici, le don est un acte volontaire, l'objet choisi pour une personne choisie entraîne une générosité réciproque. Les cadeaux ne sont pas liés à leur valeur mais à leur beauté, à ce qu'ils représentent. Ils sont une dépense que l'on fait en apparence sans compter.

Le recevoir suppose une dramaturgie des échanges, une mise en scène, au cours de fêtes publiques et de cérémonies précises, qui affirme explicitement le sens du geste et de l'engagement des deux parties. Ce donner-recevoir a d'une part une portée sociologique, religieuse, voire magique qui implique des obligations et d'autre part, une portée sur les relations avec cette capacité à produire de la réciprocité. Au-delà de leur forme théâtrale, ces échanges marquent l'émotion et l'implication affective des personnes.

Le rendre est ici l'expression de la gratitude qui solidifie et stabilise les échanges dans le temps. Il n'y a pas de règle pour garantir la permanence de la relation dans le temps ni de contrainte sociale ou de coutume conduisant à réitérer les échanges. Ce mouvement rend les individus complices les uns des autres dans une relation exceptionnelle connue d'eux seuls qui se situe bien au-delà de la solidarité ou de l'intérêt.

Donner

Aujourd'hui on peut observer qu'il n'y a pas de don dans les actions utiles et cohérentes qui entrent dans le cadre des processus règlementés du travail. Le don dépend de la nature de la relation dans laquelle il s'inscrit et non pas de la nature de ce qui est donné. Cette distinction permet de comprendre comment les échanges structurent la coopération réelle. Les entraides entre commerciaux et collègues permettent de faciliter le traitement des dossiers, d'interpréter les procédures, d'assouplir les seuils de tolérance. Ces dons ont pour objectif de réaliser un bon travail, une belle relation client. Dans le temps les procédures de l'entreprise qui s'empilent, parfois se contredisent sans jamais se stabiliser. Souvent ces règles coercitives ne permettent plus aux salariés de réaliser ces tâches avec souplesse et de satisfaire de manière personnalisée les demandes de la clientèle. Or ce sont ces échanges sociaux, ces petits dons presque clandestins à un ou plusieurs collègues, perçus par eux comme efficaces et légitimes qui apportent la qualité attendue. Ils nécessitent d'entretenir de bonnes relations entre les personnes. Ils contribuent au bon fonctionnement et à la réussite de l'entreprise mais sont rarement pris en compte ni considérés par la hiérarchie qui ignore cette conception du travail. Ils ne reposent pas directement sur finalité économique mais plutôt sur une logique de métier. Cela conduit inmanquablement à une dimension critique des méthodes et décisions du management qui lui-même s'en défend en retour. Il en va ainsi pour de nombreux métiers et dans tous les secteurs d'activité.

Donner aux collègues conduit à l'efficacité, à la capacité à tirer le meilleur parti des ressources disponibles, logique qui s'oppose à celle des procédures formelles. Ici, le don s'apparente à un comportement légitime économiquement. Concernant l'innovation, les novateurs considérés comme déviants au début d'un processus d'innovation, peuvent être considérés dès le succès de leur démarche acquis, comme les acteurs du renouvellement de l'ordre des choses.

Le principe de dépense : la consommation

Donner, c'est donner un peu de soi-même, de ce à quoi on attache de la valeur, mais aussi renoncer à quelque chose auquel on tient, à réduire un peu ses propres ressources. Cela ne peut être confondu avec l'idée d'investissement. Les dons sont véhiculés dans ces échanges, ils demandent des efforts. C'est un temps productif fait de liens, de plaisir d'être ensemble, en prenant un café au coin de la rue plutôt qu'à la cafétéria ou en restant au bureau pour discuter au moment d'une pause... Mais pour le management ce sont des dépenses improductives proscrites fermement par les règles et principes. Pourtant cette consommation délibérée d'une partie des richesses, représente un surcroît d'énergie qui va permettre l'effervescence et la réalisation de l'activité. Elle est irréductible à la balance des comptes car il y a dans le don une consommation, un sacrifice dans lequel peut s'exprimer l'humanité du collaborateur et son appartenance collective.

Recevoir

Dans ce triptyque « donner, recevoir et rendre », les moments du recevoir signifient l'endettement, ils repoussent à plus tard le contre-don, ils inscrivent la relation dans la durée et la confiance et place ainsi l'échange dans la logique du don. Sans cette manifestation, il n'est plus question de don mais de troc ou de marchandage.

La dramatisation du geste

Pour éviter que le don soit un geste ambigu pouvant être confondu avec la norme ou une simple coutume de coopération, le donateur signifie que son geste est altruiste, délibéré et tourné vers le lien. Tout don est fait par le donateur avec une certaine théâtralisation, aussi infime soit-elle, un regard par exemple qui sous-titre le geste, une sorte de paquet cadeau différenciant le geste d'un échange fonctionnel. Cette manifestation du lien à son collègue pourra trouver place dans un moment calme, dans un autre espace protégé des turbulences de l'activité. Elle se distingue d'autres plus triviales qui appartiennent registre de la coopération coutumière.

Parfois le donateur apporte une explication, plus ou moins délicate pour préciser son geste, souligner la valeur de la chose donnée, son engagement et sa liberté de choix. Un comportement exactement inverse peut être apporté en minimisant l'importance du don, voire en niant sa valeur : « ce n'est rien, n'importe qui l'aurait fait », ce qui conduit le donataire à souligner le caractère altruiste du geste. Cette théâtralisation met en lumière la position de donateur, une rhétorique bien spécifique qui soutient qu'il faut être généreux pour faire équipe et communauté, ce qui identifie alors ceux qui se comportent de manière égoïste et les critique.

Afin d'éviter toute interprétation malencontreuse du geste, le donateur peut solliciter ses pairs pour qu'ils agissent de même. Il cristallise ainsi une logique sociale et morale : la générosité. La dramatisation du don peut reposer également sur une gestuelle particulière ou plus de proximité. Dans « c'est le geste qui compte » la gestuelle s'associe au don pour en définir la valeur. Cette distance et la conscience d'un dévoilement réciproque de générosité fondent la relation. Que la manifestation résulte de l'émoi des personnes ou d'une expression délibérément construite, peu importe ! Une chose, pour être donnée, suppose d'être présentée comme telle.

La manifestation de l'émotion

La réception d'un don se caractérise par une implication affective et la manifestation d'une sympathie. Donner suppose se dévoiler, c'est « bien le cœur qui parle » ; recevoir, c'est être touché par une émotion bien partagée. Ces émotions et leurs manifestations construisent les échanges sociaux. Le don conserve un caractère de rareté et de valeur, il n'est pas un acte normal, il est au contraire un acte « osé » échappant partiellement aux conventions coutumières de la coordination. Recevoir un don émeut parce que cela ne participe pas du registre ordinaire. Mais être aidé peut produire une certaine inquiétude, voire de la déception : « Pourquoi fait-il cela ? N'a t'il pas un objectif intéressé ? Il aurait pu en faire davantage avec moi... ». Mais trop de fierté à donner peut susciter du mépris ou de la colère du donataire. Il y a dans tous les cas un ressentiment physique de la situation ou de la relation. C'est parce qu'il se libère des normes et des conventions que le don touche et produit une émotion. Il convient de dissocier les émotions primaires, indépendantes d'une relation morale ou sociale (la peur, la colère...), des émotions secondaires directement dépendantes de cette même dimension (la fierté, la jalousie, la culpabilité...). Il convient également de distinguer l'humeur de l'émotion dont les effets et la durée varient. L'émotion doit être également distinguée de la sensation variable qui y est associée. Éprouver de la douleur parce qu'on en a été giflé est une sensation ; la tristesse ou la haine qui peut en découler est une émotion. Dans l'émotion il y a toujours une sensation physique rare et caractéristique. C'est souvent l'événement inattendu qui conduit à réviser les représentations ou les choix antérieurs et modifie plus ou moins durablement les comportements précédents et routiniers. L'émotion s'accompagne de conséquences psychologiques : sensation de bien-être, nervosité, palpitations... « J'aurais dû être plus attentif à cette personne ... » (Pierre Livet – 2002).

Le rapport entre émotion et rationalité a évolué avec le temps. Il y a une relation positive aujourd'hui entre l'émotion et la rationalité. Elles ont un rôle indispensable à jouer dans la vie en lui fournissant un sens et une orientation. Sans les émotions nous n'aurions que peu de raisons d'agir. (Elster 1995). L'émotion touche directement aux échanges sociaux, aux intimités respectives des partenaires de l'échange. Elle met en jeu les personnes et non uniquement les acteurs d'une interaction. Il y a dans l'émotion un dévoilement de soi dans lequel se joue la rationalité de l'action sur une base à la fois affective et cognitive. Je coopère avec un tel parce qu'on « le sent bien », parce que cette relation donne du sens à l'activité. Partager des émotions conduit à opérer une révision du regard qu'on porte sur le monde.

Recevoir un don fait éprouver une émotion structurante car elle fait sens et gouverne en partie la rationalité. Le bavardage, les discussions entre collègues participent à cela, et quel qu'en soit le sujet. Parler n'a d'autre intérêt que de donner à voir une partie de soi-même, de sentir que l'on est en sympathie sur des choses, peu importe lesquelles. Il y a ici confiance et authenticité dans l'échange.

Cependant, même manifestées, les émotions ne sont pas toujours éprouvées. Il peut y avoir de la convenance, du calcul ou des raisons stratégiques. Durkheim, dans *Les formes élémentaires de la vie religieuse* -1912, explique que la manifestation des sentiments et des émotions correspond à une obligation car elle exprime l'engagement envers le groupe. Elle est donc un instrument de cohésion sociale et l'absence d'émotions ou de manifestation de l'émotion peut être à l'inverse une offense au groupe. Si l'expression publique des sentiments est obligatoire, cette obligation n'empêche nullement d'éprouver effectivement ces sentiments. Mais les émotions ne se contrôlent pas aussi aisément. L'écart entre l'émotion attendue et l'émotion vécue peut produire de la culpabilité. L'expression des émotions constitue l'une des profondes ambiguïtés des échanges sociaux. Elle est tout à la fois obligatoire, libre, spontanée et calculée. La relation de collègues qui échangent pourrait faire croire à une grande communauté d'amis. Il n'en est rien : une relation affective n'est pas nécessairement une relation affectueuse. L'émoi reste un point commun de toute manifestation de don. Assurément, les relations d'échanges demeurent infiniment plus riches que celles de la simple coopération technique. Elles concernent les personnes et leurs valeurs. La réception d'un don requiert de la gratitude qui la distingue de l'échange économique. N'est don que ce qui est reçu comme tel parce que cette réception oblige le donataire.

Rendre

Rendre, dans le triptyque énoncé par Mauss - donner, recevoir et rendre -, ne signifie pas que le donataire doit redonner au donateur ce que ce dernier lui a remis. Ce serait une offense manifestant le refus du lien contenu dans le don. Rendre signifie « donner à son tour ». Pour le monde du travail, il s'agit d'informations, de services, de soutien, de reconnaissance ou de partage d'émotions. Les choses ainsi rendues n'ont aucune spécificité par rapport à celles qui sont données, circulant dans un sens ou dans l'autre. Pour comprendre la signification du « rendre », ce qui importe, ce sont les principes qui guident la logique interne du rendre.

La gratitude

Selon Georg Simmel (1907), « Toute forme de socialisation repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance... La gratitude est une des formes les plus affirmées de cette continuation ; c'est la poursuite idéale d'une relation, même longtemps après sa rupture et longtemps après l'accomplissement et la conclusion de l'acte de donner et de recevoir » (1998).

La gratitude est le sentiment qui scelle durablement les relations entre les partenaires d'un échange social. Contrairement à un échange économique, la gratitude engage le donataire pour une durée illimitée sans précision de la nature des prestations à fournir en contrepartie, ni le délai. Il endette de manière imprécise et rend les contreparties abstraites, hétérogènes et symboliques. Rendre un collègue compétent n'a pas de valeur économique précise. La manifestation de la gratitude est comme une sorte de lien, de pont, qui autorise à aller vers l'autre directement, pour le toucher. Au fondement même des échanges sociaux, la gratitude en est une régulation centrale. Mais elle est signifiée et le donataire signale son endettement, c'est « à charge de revanche ». Il y a une même culture commune, communautaire avec la même conception de ce qu'est une mission. Le sourire du collègue peut s'illuminer du sentiment de gratitude. Reconnaître le geste, se remercier après un coup de main, fait « chaud au cœur », ils reconnaissent le don avec des formules choisies : « ça nous rend vraiment bien service ; on n'aurait pas pu s'en sortir... ». Ces formules vont à l'opposé du « c'est son boulot ; la coopération entre collègues, c'est normal... ». Ici, pas de calcul pour son propre intérêt, on abonde plutôt au pot commun. La gratitude est une récompense du donateur, un lien durable dans lequel la spontanéité et la générosité l'emportent sur la rationalité instrumentale. La gratitude associe deux êtres et non deux biens, elle se nourrit de ces échanges.

Complicité, empathie et sympathie

La gratitude doit être mise en rapport avec le thème de la complicité. La reconnaissance du geste de l'autre comme don traduit une étroite communauté de points de vue et de valeurs, ainsi que le souhait de continuer à entretenir des relations de ce type. On accepte de coopérer sur le registre de la confiance.

La complicité est d'abord une entente à la fois profonde et inexprimable. On retrouve dans la vie cette complicité forgée entre deux amoureux, deux joueurs de football, deux soldats ou deux collègues de travail : ils n'ont pas besoin de se parler pour se comprendre. L'entente ne peut être ni définie, ni prévue à l'avance. Norbert Alter la nomme « complicité cognitive ».

La « complicité stratégique », c'est aussi la coopération de deux partenaires qui font quelque chose d'interdit et qui en préservent le secret, à l'exemple de deux amants qui trompent leurs conjoints, deux joueurs qui abusent l'arbitre ou de soldats qui désertent.

La « complicité cognitive » mérite des éclaircissements pour être comprise par chacun et le non-respect des règles implicites fait prendre un énorme risque d'exclusion du groupe. Cette complicité est immédiatement observable, il existe toujours une connaissance commune entre les partenaires de l'échange social, chacun sait que l'autre sait qu'il sait... Paradoxalement, dans cet univers du don, l'expression langagière se trouve réduite à son minimum alors que la communication effective entre les partenaires atteint une densité exceptionnelle. On n'a pas besoin de discuter longuement pour se comprendre et décider ensemble. Le don rapproche et fait s'évanouir toute une série de difficultés habituelles dans le travail en équipe. Se sentant obligé, chacun fait en même temps un effort de compréhension pour saisir l'idée de l'autre et s'accorder sur une proposition, et chacun sait que c'est cela sa participation au bon fonctionnement de l'équipe. La connaissance commune, parce qu'elle est acceptée comme une marque de complicité, constitue dans ce cadre une économie de moyens considérable.

La place de l'amitié

Les fondements de la coopération reposent également sur la complicité, sur l'affectif. Réaliser des choses avec un ami de travail peut être source de satisfaction et d'émotion. Cela renvoie aux distinctions de l'amitié selon Aristote. L'« amitié utile » se fonde sur le partage des richesses. L'« amitié plaisir » repose sur le partage d'émotions positives. Ces deux formes d'amitié inscrites au registre de l'utilité ne sont pas vertueuses, elles

disparaissent lorsque l'autre ne peut plus apporter ce que l'on y recherche. L'« amitié vertueuse » est différente, elle consiste à aimer l'autre pour lui-même, à aimer le faire advenir à lui-même, à l'aider à être, indépendamment des bénéfices secondaires que l'on peut en tirer. Cette relation associe deux personnes qui se « veulent du bien », indépendamment de l'équilibre ou de la réciprocité de l'échange. Évidemment, un ami demeure quelqu'un qui peut rendre service : c'est dans les coups durs qu'on voit les vrais amis. Une amitié ne peut donc jamais être purement vertueuse.

Francesco Alberoni précise que « Le désir d'amitié est donc précisément un désir d'être compris, sollicité, apprécié pour nous-mêmes ». Comme pour une relation d'amour, la joie est provoquée par la rareté de ce sentiment réciproque. Le monde paraît alors merveilleux et très riche. Et cette « joie » existe bel et bien dans les relations de travail. Les expressions qui l'expriment sont nombreuses et ne trompent pas : « ... J'ai des relations amicales dans mon travail, de très bons copains de boulot... ». Ces liens sont fondamentalement libres. Si l'amour produit parfois de la dépendance ou de la soumission, l'amitié tout au contraire, se fonde sur la liberté et l'estime réciproque. L'ami est donc responsable de ses actes, car la passion n'habite pas la relation : il est une fin, et non un moyen de la passion. Le caractère dual de ces relations tient à l'intimité de ce qui s'y échange, de leurs dimensions affectives et émotionnelles tirées de l'expérience de travail. Elles ne sont pas rendues publiques par bienséance. Elles activent singulièrement la bienveillance constructive de l'amitié, la volonté d'agir pour que l'autre s'accomplisse et le bénéfice réside dans la réciprocité de cette bienveillance. Elles sont un repère qui permet de faire en toute confiance le point, sur son rapport à l'entreprise, à soi et aux autres.

Coopération et échange social

La coopération ne se réduit pas à la coordination technique ni à un dispositif de gestion. Elle est issue d'un arrangement avec les règles de gestion pour parvenir à produire la compétence collective. La lecture des procédures et des règles donnent peu d'informations sur l'« art » de travailler. C'est la coopération qui définit les normes de métier et la logique du don donne vie à cette coordination. Une relation d'échange social s'entretient. Donateurs et donataires cherchent dans cette pérennité de leurs échanges la possibilité de travailler avec des personnes, pas seulement des fonctions ou des acteurs. À l'évidence, les personnes avec lesquelles on travail attache autant d'importance à la nature des relations qu'à leur contenu.

2. Donner, dominer et trahir

Il n'y a pas de don gratuit. Même dans le don le plus altruiste, il y a une finalité, celle de créer du lien social où s'insère toujours un peu d'intérêt, qu'il soit d'ordre matériel, affectif, symbolique comme avoir une bonne image de soi (don du sang, activité bénévole...). L'action ici constitue uniquement le moyen de créer du lien qui permet de capitaliser de bonnes relations. Le don est sans garantie de retour. L'ingratitude est aussi répandue que la gratitude. Comprendre les relations au travail suppose de connaître ce type d'échanges qui donne une dimension structurante de la vie dans les organisations. Le don reste ambigu, c'est un système, un circuit d'échange fondé sur le principe de générosité, mais c'est tout autant un moyen stratégique d'obtenir des avantages que l'on ne pourrait obtenir sans sacrifier à cette logique de générosité.

L'ambiguïté du don

Les individus savent être, simultanément ou successivement, parfaitement généreux et parfaitement égoïstes et changer de registre au cours de la relation. La nature de l'interaction associant les partenaires définit son caractère social ou économique. La valeur des choses échangées ou leur signification peuvent faire l'objet de véritables négociations sans qu'il y ait de marchandage explicite. On retrouve souvent cette subtilité des relations dans le partage de tâches ordinaires.

Inégalités et capital social

De manière structurelle il existe une stratification dans les échanges sociaux avec une inégalité dans le volume et la valeur des choses à échanger. Dans une organisation, les directeurs disposent d'une importante matière qu'ils peuvent donner à beaucoup sans pour autant se démunir. Leur enrichissement est plus rapide et plus important. L'individu de la base dispose de moins de richesse et entretient moins de donataires. Les échanges entre membres reposent sur le principe de solidarité qui leur permet d'obtenir des informations et des formes de coopération que le seul respect des procédures formelles n'autorise pas. Les échanges associent généralement des partenaires disposant de capitaux comparables, la proximité des individus n'empêche pas la stratification. Ainsi par exemple, les membres d'une direction des ressources humaines échangeront principalement avec leurs pairs appartenant généralement au même niveau hiérarchique. Les échanges sont à la fois d'ordre technique et

d'ordre stratégique. Entre eux, ils mobilisent également des dimensions affectives et émotionnelles : ils se tutoient, certains font du sport ensemble et personnalisent leurs relations. Cet investissement affectif assure, fixe et cadre leurs échanges bien plus que n'importe quelle autre obligation.

Les techniciens et les assistants construisent ainsi des relations comparables. Mais la place et la nature de leurs échanges diffèrent de celles des échanges de leurs chefs. Pour eux, le système d'échange est plus un accessoire, alors qu'il constitue la base du métier pour leurs supérieurs. Les manifestations de l'émotion traduisent bien une différence de capital culturel : les uns partageront sur leurs deniers le café du matin quand les autres partageront un déjeuner payé par l'organisation.

Le cœur des inégalités se situe sur les relations entre strates. Souvent le manager selon sa mission et s'il est en contact avec son directeur, donne toujours plus que ce que bien remplir sa fonction suppose. Il y met, sous des formes variées, une part de don dans ce qui pourrait n'être qu'une communication fonctionnelle et instrumentale. Le directeur dispose d'un large registre de dons : il peut stimuler, favoriser une carrière etc. Ses dons peuvent également participer à l'échange social : partager de l'information, féliciter en public... A la différence des cadres, c'est plus cruel pour les gens de la base. Ils peuvent difficilement entrer dans ce système d'échange dominant, ils n'en ont pas les ressources. Les échanges sociaux ne produisent pas une sorte de communauté fusionnelle et égalitaire. Il repose sur une stratification sociale secondaire qui peut générer en arrière-plan de la structure formelle de la division du travail des relations de domination voire d'humiliation. La structure équipe de projet évite cet écueil. Le capital social renvoie à la qualité du système de relations que les acteurs peuvent mobiliser et à l'énergie qu'ils dépensent dans ce but. La légitimité de ce système d'échange inégal est largement reconnue, bien plus que la division formelle du travail et de ses procédures. Du coup, tous s'y investissent volontiers, chacun selon ses ressources avec l'espoir de tirer avantage de ce jeu inégal.

Coopération et concurrence

Il existe autant de capacités égoïstes que de capacités altruistes dans les relations entre pairs. Il y a donc autant capacité à entrer en concurrence que capacité à coopérer : coopérer permet de disposer des moyens d'être compétent en obtenant information et du soutien ; entrer en concurrence permet d'être reconnu comme plus compétent que les autres. C'est parvenir à apparaître comme un membre indistinct d'une communauté tout en agissant de manière individualiste. En quelque sorte un jeu au cours duquel « on fait » comme si on était tous égaux.

Concurrence et conflit

Parmi les dirigeants de grands groupes ou entre hommes politiques on trouve le terme d'« associés rivaux ». La compétence de chacun est liée à sa capacité à échanger des informations et alliances avec d'autres, les échanges permettent de maîtriser des domaines jusque-là ignorés, ils apportent de la valeur. Les individus se trouvent donc associés mais n'en demeurent pas moins rivaux puisqu'ils poursuivent des objectifs similaires et que les ressources sont trop rares pour donner satisfaction à chacun. Coopération et concurrence vont ainsi de pair. La pérennité de l'interdépendance de ces deux dimensions est rendue possible par le caractère collégial des décisions. Paradoxalement, des individus peuvent être condamnés à vivre ensemble durablement et les interactions résultent d'une obligation. C'est le cas dans de grands cabinets conseil entre consultants ou avocats juniors et seniors où l'interdépendance des tâches réalisées est très forte, la coopération entre salariés ou consultants est obligée, la situation donne lieu à des relations de pouvoir et des comportements égoïstes. Malgré ces tensions, une cohésion interne forte lie les membres du réseau. Les liens de collaboration permettent de travailler ensemble, les liens de conseil permettent de demander de l'aide ou de prêter main-forte, les liens d'amitié unissent ce qui se rencontrent en dehors du travail. Ici, le conflit empêche tout échange et mise en commun des ressources, au contraire chacun voudra affaiblir ou détruire l'autre.

La coopération peut en revanche aller de pair avec la concurrence, c'est le moyen pour des individus égoïstes de vivre ensemble et la pérennité de cette structure relationnelle produit une forme bien particulière de rapport aux autres. La concurrence est une lutte indirecte dans laquelle deux parties luttent parallèlement en vue d'un seul et même enjeu. Cependant le résultat de ce combat se trouve entre les mains d'un tiers, il produit donc un effet de socialisation, chacun des concurrents faisant l'effort de mieux comprendre et capter ce tiers, ce qui lui permet de créer le lien garantissant le jugement positif du tiers. Ainsi, ce sont les moyens sociologiques tels que persuader, convaincre, suggérer, menacer qui permettent de faire son commerce avec l'autre. Cette analyse est capitale pour comprendre le rapport entre concurrence et lien social.

Le jeu sur l'affectif

Chacun, à force de pratiquer l'autre, parvient à discerner l'idée de son collègue, sa conception du management, son intérêt pour la mission, son système de valeur. La proximité amène les individus à se dévoiler sur le registre de la sympathie qu'ils se portent. Ces manifestations s'apparentent à la coopération mais se fondent aussi sur les

ressources de la concurrence. La proximité cognitive et affective peut ainsi devenir le meilleur moyen de tirer parti de l'autre. La concurrence amène, dans un jeu prévisible, à se rapprocher de celui que l'on cherche à séduire, à se lier avec lui, à étudier ses forces et ses faiblesses et à s'y adapter. Pour arriver à ses fins, le concurrent ou le consultant ne donne jamais vraiment tout car il calcule, coopère et échange ce qu'il donne. La concurrence permet de préserver un lien social coopératif sans pour autant empêcher les acteurs d'en tirer un avantage individuel ; elle suppose bien de savoir donner, recevoir et rendre, de manière à la fois altruiste et égoïste. Mal utiliser cette énergie peut conduire à des situations de conflit.

La trahison

La concurrence peut faire apparaître des relations interpersonnelles ambiguës, mais la trahison de la confiance et de l'amitié investies dans les relations de coopération rend cette ambiguïté cruelle. « On n'est jamais trahi que par les siens » dit le proverbe. La trahison suppose une relation de connivence étroite et implique un jugement de valeur négatif.

Confiance et coopération

La confiance peut se substituer au contrat, elle facilite les échanges et permet la circulation du capital social. Les acteurs se comportent implicitement de façon éthique selon trois perspectives théoriques mobilisées dans ce cadre : une confiance calculée, résultant d'un choix opportuniste ; une confiance fondée sur la connaissance, en prévoyant le comportement de l'autre, en anticipant les événements ; une confiance interpersonnelle reposant sur l'existence de normes et de valeurs communes. Cette relation interpersonnelle suppose la réciprocité de la confiance en l'autre. La sincérité ne se superpose pas à la confiance qui laisse une liberté étroite faite de prudence et de retenue car les intérêts de l'un sont mêlés aux intérêts des autres. La sincérité n'étant jamais certaine ou durable, la confiance qui permet la coopération doit reposer sur une série de normes qui garantissent la loyauté du comportement des uns et des autres et protègent le caractère collectif des échanges sociaux. Souvent le principe de ces normes s'apparente au secret, propre au fonctionnement de toute organisation qui construit son action sur des échanges à l'écart des lois qui régissent les conventions. On peut retrouver ce type de relation au sein de groupes spécifiques : réseaux professionnels, informaticiens, chercheurs, membres d'une pépinière de start-up etc. Ce type de comportement légitime la protection des métiers. Chacun y échange en complicité et loyauté, on se recommande mutuellement, le face à face y est souvent privilégié, chacun à l'obligation de donner à son tour, de renvoyer l'ascenseur. Sortir de ces normes peut conduire à la sanction, voire à l'exclusion. Si cette hypothèse était juste, la pratique régulière du don conduirait les individus à participer à une communauté avec un engagement moral irrévocable et l'intérêt personnel abandonné au profit de l'engagement collectif. Mais ce n'est aucunement le cas.

Trahison et coopération

Toute activité collective se trouve habitée par toute une série de calculs égoïstes qui participent de la trahison et rompt un lien fondé sur la loyauté et la confiance (Sébastien Schehr 2007). Elle peut consister à révéler un secret, à se défaire d'un engagement, à prendre une forme critique en passant du « nous » au « eux », etc. Le traître fait donc toujours parti des initiés mais il porte atteinte aux attentes mutuelles des membres et brise les règles implicites de la communauté. Pourtant, la transgression est relativement fréquente, quotidienne et familière. Il y a celui qui tire un parti individuel d'une opération menée collectivement, celui qui dévoile ou dénonce ce qui se passe dans les coulisses de son groupe, il y a aussi celui qui ne participe pas à la nécessaire générosité des échanges. Le comportement autoritaire, dominateur ou manipulateur de certains chefs est monnaie courante. Mais la position hiérarchique atténue ce comportement jusqu'à le considérer comme « normal ». On sait en tout cas que l'on peut s'attendre à cela. Cette attitude ne touche pas les personnes en leur cœur, dans leur capacité à investir un lien social. La trahison par des collègues est tout autre, elle touche aux relations amicales, elle déçoit et réduit brutalement la relation à sa fonction d'utilité.

Ces trahisons remettent directement en question l'homogénéité du fonctionnement collectif, l'idée de solidarité, d'appartenance car elles tirent parti du travail collectif accumulé selon des principes d'échange fondés sur la confiance et l'endettement mutuel. Faire confiance est le moyen d'éviter un contrat, mais c'est prendre le risque du manque de loyauté de l'autre. Malheureusement la confiance n'engage pas systématiquement les individus sur le plan moral parce que ce type de relation est devenu indépendant de leur volonté : la complexification des activités nécessitent d'avoir confiance dans des institutions, des dispositifs, des groupes de pression et des acteurs dont on ne peut contrôler directement l'activité. « On est ainsi conduit à participer à une économie du crédit, au-delà du sens strictement économique du terme. Et donc, on peut ajouter, également [à] une société d'escrocs » (Simmel/Watier 2000).

Puissance et simulacres

Pour rendre compte de la totalité des jeux et rôles qui se trouvent investis dans la coopération, l'analyse doit tenir compte de la nécessité de jouer sur les émotions et la subjectivité pour pouvoir agir. En finalité, pourquoi donne-t-on ?

Le goût du pouvoir

On peut trahir par goût d'atteindre des objectifs égoïstes mais aussi par goût d'exercer le pouvoir. Le secret qui représente un moyen d'agir collectivement dans l'ombre, peut s'apparenter à un ornement, être une marque de puissance. Le pouvoir représente à coup sûr le moyen d'exercer une influence sur les autres, le moyen d'afficher sa puissance quand bien même cela se ferait au détriment de la capacité à exercer ce pouvoir. En analyse stratégique, le pouvoir informel, basé sur le contrôle d'une incertitude cruciale pour le fonctionnement d'une organisation, permet aux acteurs d'atteindre des objectifs qui leur sont propres et qui sont indépendants de ceux que leur fixe le pouvoir hiérarchique. Cela vaut pour tout type d'organisation, privé, public ou politique. Les acteurs y développent de très subtiles stratégies de pouvoir dans lesquels chacun tend à manipuler l'autre pour parvenir à ses fins. Cette perspective tendrait à s'essouffler avec une tendance donnée au capital social. Les réseaux de relations permettent de mener des actions de manière efficace en mobilisant des ressources différentes de celles qui sont offertes par les structures hiérarchiques institutionnelles. Il s'agit principalement d'échanges informels d'informations, d'alliances stratégiques et de soutien mutuel. Ils sont enchâssés dans des normes relationnelles basées sur la confiance dans l'engagement réciproque et la capacité à participer à l'action collective en y apportant des ressources. La force d'un acteur se trouve directement liée à sa capacité à contrôler un vide structural. Le pouvoir peut être exercé de manière ostentatoire, pour le prestige, la puissance, les avantages et privilèges ou la reconnaissance que l'on en tire ; le pouvoir est à lui-même sa propre fin et non un moyen d'obtenir autre chose. Cela n'a rien de très rationnel d'un point de vue stratégique et fait dépenser une énergie folle en conflit, influence, charge de travail, anxiété ou en gestion des relations de coopération et le plus souvent, l'investissement est infiniment plus lourd que les bénéfices qu'on en tire. L'action stratégique peut être considérée comme largement désintéressée. Être directeur, responsable ou expert, c'est d'abord et avant tout avoir été reconnu comme tel et avoir le moyen d'agir à partir de cette position. Les relations de pouvoir peuvent, dans ce cadre, être vues comme le moyen d'affirmer sa puissance et l'issue des négociations comme le moyen d'être reconnu comme puissant. Le pouvoir, la force et la richesse seraient ainsi consommés au profit de la puissance, ou plutôt de sa reconnaissance.

Être puissant et faire le généreux

Cette thématique majeure dans la théorie du don est souvent associée au thème du *potlatch*, cérémonie à caractère agnostique au cours de laquelle des tribus brûlent, brisent ou jettent des richesses pour montrer à d'autres leur force, leur désintéressement et leur supériorité, aplatissant ainsi ses rivaux. On fait progresser son groupe et soi-même sur l'échelle sociale. À l'honneur et au prestige des gagnants correspondent la honte et le poids de l'humiliation des perdants. Des expressions comme « être aplati, avoir perdu la face... » traduisent toutes la peur d'être stigmatisé par le regard méprisant de l'autre (Berthoud 2004). Ces formes d'exercice de la puissance peuvent amener à la lutte entre hommes, à la haine ou plus ordinairement, à l'orgueil et à la fierté. Elles sont souvent d'une extrême subtilité. L'exercice de la puissance, via le don, peut représenter le moyen de dominer l'autre, d'« acheter » son âme ou de le manipuler. Mais le prestige en question parfois se paye cher en dépendances de toutes sortes et parfois même en affaiblissement de son pouvoir.

Et pour paradoxe, l'exercice ostentatoire du pouvoir participe de la logique de puissance qui elle-même le consume, et le pouvoir exercé de manière masquée protège la stratégie de ses détenteurs.

Le pouvoir peut être mis au service des stratégies les plus viles et s'exercer en rejetant toutes les marques de prestige, de puissance et de fierté. Là réside le véritable « acteur stratégique » qui doit demeurer imprévisible et donc avancer masqué (Michel Crozier) : «... zèle et cirage de pompes et par derrière... ! ».

Pour arriver dans l'entreprise, il faut bien travailler certes, mais il faut de l'entregent. Il faut être compétent et participer aux échanges sociaux, manifester, au moins un peu sa volonté de créer du lien, de faire fonctionner le collectif, d'amener l'entreprise à plus de valeurs partagées ou même peut-être à plus d'humanité.

Et on trouve là, la figure du « gentil généreux » qui donne beaucoup de symbolique et d'affectif mais plus rarement des informations et des connaissances de valeur, et qui fait une très bonne carrière. Il manifeste son rejet des comportements égoïstes, donnant au plus grand nombre possible d'individus des signes de convivialité, des marques de chaleur, montrant ainsi le plaisir qu'il tire de l'action menée en commun. Il cultive les liens avantageux pour lui et arrose au sens ludique des choses pour avoir une occasion de gagner. En réalité il agit stratégiquement et maximise ses propres investissements. Il n'appréciera aucun conflit et ne viendra pas en aide à ses collègues. Il peut dominer les plus faibles et s'approprier l'esprit de décision et de courage à son image d'individus généreux. Il a peu d'ennemis et beaucoup lui sont redevables. Ce comportement suppose un

cynisme certain. C'est pourtant une logique fréquente, chacun tendant à arroser l'autre. L'action stratégique s'appuie aussi sur la capacité à jouer sur la sincérité de l'engagement et des émotions. Il est toujours avantageux de faire bonne figure en acceptant un cadeau alors qu'aucune satisfaction n'est réellement éprouvée et qu'il n'y a aucune volonté de créer du lien.

Les raisons de donner et de prendre

C'est le désir de l'amour-propre, de l'amour de soi, qui obéit à sa propre logique. La vanité gouverne l'homme plus que le bien-être et le plaisir. Même si les fins que l'individu poursuit sont désavantageuses, voire ruineuses, bien plus que la recherche de son intérêt, l'amour-propre peut donc conduire un individu à agir. « On renonce plus facilement à son intérêt qu'à son goût » écrit La Rochefoucauld. D'un point de vue utilitariste, l'homme est dominé par son amour-propre, un amour égoïste de soi, et non par l'altruisme. Une longue tradition de recherche en sciences sociales montre que les actions désintéressées n'ont d'autre finalité que de satisfaire l'orgueil et l'amour-propre. Francis Hutcheson démontra au XVIII^e siècle dans « le paradigme de l'amour des parents » que l'amour que les parents portent à leurs enfants n'est pas le résultat d'une réflexion ou d'un calcul, mais tient à des coutumes parfaitement incorporées. Ce n'est pas la recherche de gratitude qui motive cet engagement, mais cependant son expression favorise le développement de la bienveillance. Or ce type de relation vaut dans des circonstances beaucoup plus générales. Selon l'hypothèse de Terestchenko l'altruisme résulte de l'empathie avec pour raison évoquée souvent : « je n'aurais pas pu faire autrement ». Pas de calcul ici, les individus agissent pour rester en accord avec eux-mêmes, pour préserver l'identité qui les structure et leur donne sens, au détriment de leur confort et des avantages tirés de la soumission, et même au risque de leur vie. C'est une « présence à soi » qui se distingue de « l'absence à soi » qui caractérise la logique égoïste. Pourtant dans le cas des extrémistes fascistes ou terroristes, le mal par l'engagement peut également provenir de la « présence à soi ». La distinction radicale faite par Terestchenko entre le don pour la gloire - qui participe d'une logique égoïste - et le don par bienveillance qui s'inscrit dans une logique altruiste, constitue un apport fondamental.

La coopération n'est pas une affaire simple. Être animé par un sentiment de bienveillance, par une volonté de s'adonner à la bonne cause indépendamment des bénéfices ou des inconvénients qu'elle représente est une hypothèse qui souvent permet de s'engager dans la coopération. Mais l'expérience de la relation peut l'infirmier : l'autre peut adopter des comportements intéressés, égoïstes ou manipulateurs. Et la coopération ne cesse pas pour autant, parce que les individus ont besoin des avantages qu'elle procure en matière de compétence, de relation, de réputation ou de reconnaissance. À l'inverse, l'intérêt, le calcul et la stratégie ne mobilisent pas la totalité des acteurs, ni surtout la totalité d'un acteur, au moins parce que la recherche de la gloire suppose de savoir donner, flamber ou être généreux, et toujours parce que, pour coopérer, il faut savoir entretenir les liens qui nous unissent aux autres.

Comme pour d'autres univers, le monde du travail repose sur une hybridation des actions qui contiennent à la fois la volonté de faire lien et le désir de tirer parti de ce lien. Ces actions sont également ambiguës ; un geste - donner ou prendre - n'a pas de sens en lui-même et n'a pas le même sens pour l'ensemble des acteurs. Sa signification émerge de la nature des interactions qui associent les partenaires. S'engager dans un lien social représente toujours un pari et y demeurer est le résultat d'une expérience perçue comme parfaitement, globalement ou suffisamment positive.

3. Mouvement et dynamique des échanges

Ce que se donnent les partenaires d'un échange social représente généralement la suite de ce qu'ils se sont donné antérieurement et préfigure de ce qu'ils se donneront ultérieurement. Accepter un échange tient à la conscience qu'ont les individus de la nature de l'échange, à savoir un endettement mutuel durable. On peut toujours compter sur l'autre mais on ne sait jamais quand. Ainsi, la durée qui sépare le don du contre-don construit le lien social.

La dynamique actuelle des entreprises bouleverse cet élément fondamental de la structure des échanges sociaux. Les entreprises sont depuis une vingtaine d'années en pleine mutation. Dans cette dynamique désordonnée, chacun doit pourtant trouver le moyen de faire son travail et donc de coopérer. Mais cette situation limite les échanges sociaux : les opérateurs sont pressés, ils ont au moins le temps de s'intéresser à l'autre pour mener des actions à long terme. La coopération se trouve ainsi encadrée par une organisation sociale fondamentalement différente de celle analysée par les ethnologues et qui remet en cause le capital social accumulé, les dettes et les engagements réciproques. Richard Sennett parle de l'« érosion du caractère », qu'il définit comme un affaiblissement de la capacité à tenir ses engagements réciproques, à y demeurer fidèle, parce que l'organisation du travail, la flexibilité privilégie les relations à court terme. Les deux dimensions altruisme et égoïsme sont

mobilisées plus activement et les échanges sociaux sont devenus conditionnels : on échange avec l'autre à condition d'en tirer au bout du compte, satisfaction.

Mouvements et mobilité du capital social

Les mutations de notre monde érodent constamment les capitaux sociaux. Ils ne correspondent plus à des situations stables, mais au résultat d'investissements réitérés.

Du changement au mouvement

En général le changement est le passage d'un état stable antérieur A à un autre état stable postérieur B. Pour exemple les changements climatiques, politiques ou psychologiques. On y distingue donc un avant et un après. Mais on ne peut plus utiliser ce terme de changement pour décrire la dynamique des firmes contemporaines. On ne peut plus comparer l'avant et l'après : l'après à céder sa place au « depuis ». Depuis un quart de siècle en effet, quasiment tous les domaines de l'entreprise ont trouvé trois, quatre ou cinq couches successives de changements. On sait que le propre d'une procédure est d'être remplacée par une autre, une méthode de contrôle donnée aura un temps limité ; on navigue constamment au travers de générations successives de politiques de rémunération et formation.

À cette mobilité structurelle s'ajoute la mobilité personnelle des opérateurs. L'ouvrier qualifié des années 1980 est devenu un autre. L'activité manuelle s'est transformée avec une succession de technologie, les pratiques de la qualité globale sacrifient une partie de ce qui reposait sur son expérience. Les changements sont incessants. L'ouvrier se trouve aujourd'hui intégré à une équipe dont l'activité est élargie avec de nouveaux mécanismes de coordination entre collègues et équipes, avec plus de flexibilité pour coller aux variations de la production. Même infimes, les changements se retrouvent partout : procédures écrites, réunions, mesures d'hygiène et de sécurité, gestion des carrières, contrôle permanent... Et plus encore lorsque l'entreprise change via des fusions ou des rapprochements. Il est devenu obligatoire de changer. La norme managériale actuelle pour des raisons plus culturelles qu'économique, consiste à valoriser ce qui change et ceux qui changent.

Le changement est devenu mouvement. Il n'y a plus d'état B car le changement devient une dynamique sans aboutissement, ce n'est pas un parcours déterminé animé par une intention découvrant sur une fin, un résultat précis. Chaque domaine de l'entreprise a tendance à suivre son propre rythme selon les tendances spécifiques à son métier, la direction faisant tout pour tenter d'harmoniser l'ensemble sans réellement y parvenir. Les entreprises vivent aujourd'hui une réelle dyschronie¹. Les dysfonctionnements sont dus à des conflits de temporalité, parce que tout change, mais rarement selon le même rythme et/ou selon les mêmes critères. Les métiers, missions et comportements changent mais les procédures et règles administratives ne suivent pas. Ceux qui parviennent à conférer sens et efficacité aux procédures, technologies et méthodes nouvelles butent toujours sur des acteurs peu efficaces, peu légitimes mais garants de l'ordre établi.

Ces dyschronies sont frappantes sur le plan des représentations et des valeurs qui fondent l'action des individus. Ces dysfonctionnements ne sont pas dus aujourd'hui à une incapacité collective à régler les problèmes de fonctionnement ou à apprendre à mieux travailler en tirant partie de l'expérience. Il ne résulte bien évidemment pas de politiques d'entreprise volontaires. Cette dyschronie est le fruit de l'interdépendance et des effets de télescopage des changements. L'interdépendance va de soi : la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service s'accompagne de modifications secondaires qui touchent aux postes de travail, à la formation des collaborateurs, à la gestion et à la stratégie commerciale, etc. Et ces modifications secondaires créent à leur tour des effets de changement. S'y ajoutent des effets de télescopage qui correspondent à la rencontre entre deux changements dont les effets sur l'organisation sont contradictoires à l'exemple des normes qualité qui supposent de respecter à la lettre les procédures prescrites lourdes alors que le traitement commercial, pour satisfaire aux tendances de la demande du client, rentre rarement dans ces procédures.

Ce mouvement désordonné, parfois lent, incertain et variable tient aussi aux phénomènes d'apprentissage et de mise en œuvre des changements. Chacun demande une multitude de négociations, de régulations, d'adaptations progressives au projet initial. L'entreprise se trouve comme en apesanteur entre les règles d'hier et celle de demain, un désordre qui nuit au travail effectif car charge de travail politique et administrative augmente lourdement. Et la cohérence dans tout cela est bien difficile à trouver pour les managers.

L'érosion des capitaux sociaux

Ce mouvement s'accompagne de la mobilité des échanges et des partenaires, de la rotation des personnes, de la capacité à s'engager ou non. Les individus voient des services à réorganiser ou à créer qui supposent tisser de nouvelles relations avec les membres d'un réseau. Il faut du temps pour comprendre, s'adapter et partager cette

¹ Une dyschronie se caractérise par une difficulté à penser le temps, la durée, les chronologies, du mal à anticiper, à prendre en considération les expériences passées. Un manque d'adaptation à son temps.

nouvelle situation ainsi qu'une capacité à supporter l'incertitude. Donateurs et donataires se trouvent eux-mêmes inscrits dans cette logique de mobilité. Il faut retisser des liens, reconstruire le capital collectif du groupe auquel on appartient. Le capital social devient éphémère et doit être régulièrement reconstitué. Il y a pourtant de nouveaux avantages et les jeunes embauchés supportent mieux que les anciens cette redistribution constante des ressources. Les responsabilités sont mieux définies, la zone de compétence peut être mieux cadrée permettant une meilleure autonomie. On peut augmenter son réseau de relations, enrichir sa connaissance du milieu professionnel. Cette érosion des capitaux sociaux amène les acteurs à s'investir dans des comportements de petits entrepreneurs du quotidien. En développant des projets, des idées nouvelles, ou en faisant preuve de capacité à innover, les individus parviennent en effet à créer des richesses dont ils ne bénéficieraient pas s'ils s'en tenaient aux seules fonctions qui leur sont imparties. Améliorer le service rendu aux clients en trouvant des méthodes alternatives, imaginer des solutions à des problèmes techniques que les spécialistes ne parviennent pas à traiter, réduire les rigidités organisationnelles en développement des missions et des positions transverses, faire avancer un projet malgré le manque de moyens, créer et mettre en œuvre localement une pratique de formation efficace ou réduire les délais de traitement des dossiers en répartissant autrement les tâches, voilà autant d'actions spontanées imaginées par les acteurs et dans lesquelles ils s'investissent. Elles permettent de créer du capital social et d'en tirer parti. Mais ce capital n'est pas un statut. La capacité à innover permet de construire un capital mais ne protège pas de sa dépréciation. La capacité à innover également le mouvement.

Arrangements, travail invisible et irritation

Organisation et arrangement

« On s'arrange » est la réponse la plus commune d'enquêtes où l'on demande aux opérateurs ce qui permet d'organiser le travail de manière effective, mais ils signalent également l'imperfection de ces arrangements qui ne sont que des substituts par rapport à ce que les uns et les autres souhaiteraient faire. L'organisation scientifique du travail a remplacé une organisation des ateliers et services moins précise, plus aléatoire, plus proche de l'artisanat. Le taylorisme a inversé radicalement cette situation en introduisant des méthodes, en pensant à la place des ouvriers. Dans des situations stables et de progrès cela a permis d'augmenter l'efficacité de l'organisation et la productivité du travail. Mais cela a également introduit des rigidités qui deviennent aujourd'hui incompatibles avec les contraintes de flexibilité. Aujourd'hui le problème posé aux experts et responsables de l'organisation du travail est le mouvement. La complexité et la volatilité des tâches et des mécanismes de coordination ne peuvent plus être durablement contenues et identifiées par des procédures. Les directions des ressources humaines réhabilitent alors aujourd'hui le système des « initiatives et stimulants » sans abandonner pour autant contrôle et procédures. On contrôle davantage en faisant pourtant plus appel à l'initiative qui repose ici sur deux principes : l'engagement individuel et personnel, pour trouver des solutions aux problèmes fonctionnels ; la responsabilité, chacun étant responsable du bon fonctionnement de son poste de travail, de ses résultats. Le collaborateur doit être un professionnel plus autonome et moins assisté. Et le manager lançant du « débrouiller-vous » à ses collaborateurs semble logique car tout ne peut être prévu dans ce mouvement permanent que nous connaissons aujourd'hui. « Pendant les travaux, la vente continue » suppose que les opérateurs sur un même poste de travail doivent savoir respecter les règles et les transgresser.

« Je n'ai plus le temps de travailler »

Alors chacun gère de façon autonome à son poste une multitude de petites tâches et des petits tracas qui représentent une somme de travail considérable. Tous les domaines sont concernés. Ces tâches et ajustements constituent un « travail invisible », il ne se repère pas aisément et on ne lui reconnaît guère de valeur. Et ces tâches ne sont guère partagées, on ne partage pas le sale boulot. Le supporter est un don gratuit fait à l'entreprise au nom d'un certain sens des responsabilités. Ces tâches permettent également d'échanger, il faut être reconnu comme compétent et savoir faire ces besognes. Ce travail invisible mobilise alors un temps croissant. Des procédures à la fois cohérentes et légitimes envahissent les emplois du temps des personnes dont la fonction ne consiste pas centralement à gérer les aspects administratifs mais plutôt à répondre à la demande du terrain de « manière réactive ». Les demandes du terrain ne s'inscrivent que rarement dans la logique comptable et organisationnelle arrêtée. Beaucoup se font au fil de l'eau, en urgence. Alors les opérateurs tentent de rendre les règles plus intelligentes avec pour unité de mesure leur légitimité du point de vue de la fonction. Les managers font preuve d'ingéniosité professionnelle pour assouplir les rigidités administratives. Cela suppose de leur part la mise en œuvre d'une multitude d'interactions auprès d'autres services pour accepter de déroger aux règles, de trouver des budgets ad hoc, de parfaire les relations avec la direction et les divers partenaires etc. Pour arriver à bien répondre au client, le manager aura investi du temps de travail administratif et politique et une énergie bien difficile à chiffrer. Et cela vaut pour tout changement dans lesquels il est impliqué. Plus le mouvement se

développe et plus cette charge invisible s'accroît, devenant parfois tellement plus importante que celle du travail visible que les opérateurs ont le sentiment de ne plus pouvoir faire leur métier.

Travail invisible et irritation

Cela conduit à un sentiment d'irritation et limite la capacité à la célébration des échanges. Le travail de base est retardé, ralenti et déréglé, chacun tend alors à forcer ses partenaires à accélérer leur participation aux échanges. L'irritation induite conduit à réduire les moments destinés à prendre le temps, pour s'intéresser à ce qu'éprouve l'autre. Dans cette situation de « décalage » où les choses ne se passent pas exactement comme on le voudrait, l'irritation s'associe aux émotions et sentiments et réduit considérablement la capacité d'écoute et d'empathie. L'utilisation du courrier électronique entre bien dans ce cadre et participe à cette construction.

Commencer sa journée en lisant ses mails crée plein d'urgences que l'on ne sait pas gérer autrement que dans l'immédiateté. Il faut en faire le tri. Cela s'impose aux autres interactions et vient perturber une journée déjà remplie. C'est une journée organisée et décadencée de suite par les autres mails de la journée. Et les gens attendent une réponse immédiate. Les mails proviennent de collègues de bureaux plus loin qui ne font plus l'effort de savoir si vous êtes disponible. C'est plus facile, ça dédouane et ils ne partagent pas leur sujet verbalement ni humainement. Banalité extraordinaire !

Mais le manager n'est pas venu faire son job pour être opprimé par une telle situation. C'est totalement nouveau et historique : on ne s'était jamais plaint dans l'histoire du travail de ce type de circonstance ; on se plaint du travail, pas des tâches périphériques. Les uns renvoient le travail qu'ils pourraient faire eux-mêmes aux autres. Quantités de petites choses sont devenues croix et bannières. Une demande de voyages, un contrat de partenariat, une note de frais, savoir qui peut débloquent l'imprimante, etc. La gestion du désordre entraîne une charge de travail sans précédent est totalement contre-productive. Mais il n'y a personne pour entendre ces dysfonctionnements et surtout personne pour les comprendre et les résoudre. « Débrouillez-vous ! ». Et quand des stratégies sont mises en place hâtivement pour tenter de panser les problèmes, les résultats ne peuvent être à la hauteur. Tout cela permet de comprendre la place et l'effet du sentiment d'irritation de chacun.

Du coup les décisions élémentaires mobilisent un nombre croissant d'interactions mais finalement, chacun est persuadé du caractère un peu absurde du mobile de l'empressement à vouloir redresser les choses. Il existe une sorte de connivence qui permet à chacun de s'accoutumer à la situation.

Du coup dans de nombreux cas, les individus sont amenés d'eux-mêmes réduire le temps consacré à la vie collective, au temps informels, aux pots de départ à la retraite qui se dépeuplent, aux vœux du président qui désintéressent. C'est en quelque sorte tout l'esprit d'entreprise et toute sa culture qui « fout le camp ».

Il est fortement dommageable que les cadres d'un comité de direction comprennent ces situations sans agir personnellement et directement à la stimulation de ces échanges sociaux dans leur propre département. Ils doivent mouiller leur chemise et certain(e)s ne s'en donnent absolument pas la volonté ni les moyens.

La conditionnalité des échanges

Le mouvement rend impérativement les échanges sociaux nécessaires. Ils permettent aux opérateurs de comprendre ce qu'ils doivent réellement faire, pourquoi, à quel coût, quels risques, selon quelles procédures ou alliances. Les échanges sociaux sont nécessaires mais il ne faut pas réduire les espaces destinés à les célébrer. Le délai entre le don et le contre don ne peut être infini, et l'émotion tirée de l'échange doit être satisfaisante pour les parties. C'est une condition implicite qui est rarement rendue publique. Les échanges sociaux sont pérennes et il y a une relative indépendance entre les relations et les prestations exercées. Nombre d'actions réussies dans l'entreprise émane de liens que les managers ont tissés à avec les parties prenantes. Ces relations ne sont pas éternelles, elles doivent être entretenues et ne le demeurent qu'à condition d'en être satisfait.

La valeur du geste

La pérennité de la relation tient aussi à la pérennité de la contrepartie du don. Il est plus facile de demander un conseil à celui qui est « en dette ». Cette conscience de la dette peut conduire à sortir d'un échange social s'il n'est pas satisfait du point de vue du traitement de cette dette. Si l'ascenseur n'est pas renvoyé, on se lasse de la coopération. Mais il n'y a pas de raisonnement précis ni systématique. Et qui tirerait un parti intéressé égoïste de cette situation manquerait totalement à l'équilibre et à la pérennité des échanges. Cet équilibre est complexe. Le « geste qui compte » est celui qui a une certaine valeur que l'autre n'a pas à dépenser. Le don, symbolisé par son objet ou service, a valeur de cadeau. Or dans la dyschronie dont il est question, les collaborateurs ne peuvent donner que les choses qui ont une certaine valeur, pas le travail invisible ni le sale boulot.

L'absence de délai

La réciprocité de l'échange social est différée, sans délai précis engageant ainsi une relation fondée sur la durée. C'est vérifiable au quotidien. Beaucoup ont connu ce sentiment étrange et plaisant de rendre de très bon cœur un

service à un collègue que l'on n'avait pas revu depuis des années, mais par rapport auquel on se sentait une dette. Le plaisir qu'on éprouve alors à donner est précisément associé au sentiment d'irrévocabilité de ce type de lien, un peu comme si on n'en était pas maître. Si le délai de restitution n'est pas précis, il existe et il est fonction de la nature de l'échange. Ces petits « retours » aux échanges peuvent se réaliser un ou deux ans après le don et il est plus long et devient plus flou avec des homologues extérieurs à l'entreprise. S'il n'y a pas de retour de celui qui est en dette, c'est qu'« il y a problème », que la relation sort des formes habituelles et attendues de l'échange, que la relation ne participe plus d'une coopération loyale. Et quand les retours manquent, on mesure et surveille beaucoup plus ses investissements ; personne n'a « envie d'être la bonne poire ». Ces échanges n'ont rien d'une logique de troc ou de marchandage, à une logique économique sans monnaie qui ne correspond pas à la logique du don. Pendant cette durée implicite du délai, les partenaires de la relation savent pouvoir compter l'un sur l'autre. Rendre trop vite marquerait un comportement « intéressé » qui pour le coup deviendrait un échange utilitaire sans rapport avec le don contre-don dont il est question.

L'émotion qui naît de l'échange

Le degré de satisfaction peut concerner simplement le plaisir ou l'émotion qui accompagnent les échanges. Cette satisfaction émane de relations de travail qui offrent la possibilité de s'engager, de participer à une aventure commune, de passer de la fonction à la personne. Ce que n'apporteraient pas des relations trop strictes, trop sérieuses avec des échanges sans chaleur. On peut distinguer deux groupes dans les réseaux de relations. Un premier groupe qui fonctionne selon une logique inflationniste horizontale. Les retours n'y sont en rien contractuels ni systématiques, ils ne sont ni programmés, ni obligatoires ; ils se font à demande ou de manière spontanée. En revanche, chaque retour est l'occasion de manifester des élans de sympathie mutuelle et d'apprendre à exercer au quotidien sa générosité. Plus les partenaires échangent des connaissances et du savoir-faire dans leurs relations, plus ils échangent de l'émotion, des projets, des représentations et des valeurs. Un second groupe qui fonctionne à l'inverse selon un principe déflationniste. Pour des raisons liées au positionnement des acteurs ou des raisons de « personnalité » vous ne parvenez pas à construire des relations fécondes. Les échanges d'informations secondaires sont rares, on reste cantonné à la procédure ou au minimum réglementaire. Le don ne va plus de soi, il faut mettre en œuvre une procédure supposant une autorisation pour le réaliser. Il y a comme une froideur dans les échanges, la conception de la prestation est précisément définie dans sa qualité et dans ses délais. Il n'y a pas de place au « copinage ». De part et d'autre, chacun tend ainsi à donner le moins possible tout en tirant le meilleur parti de la relation. Cette logique dérive progressivement dans l'appauvrissement des informations délivrées et des relations vécues. L'échange social suppose ainsi, pour se réaliser pleinement, l'existence d'émotions positives. Il faut trouver de l'intérêt à échanger. Cela peut parfaitement concerner la dimension affective, politique ou symbolique d'une relation. Cette condition conduit les individus à savoir faire le bilan de leurs interactions, bilan qui doit obéir à un certain équilibre.

Coopération et infidélité

Le mouvement réduit considérablement aujourd'hui la durée des interactions et donc la possibilité pour les individus de s'engager sur le long terme, d'instaurer des fidélités qui rendent les échanges prévisibles. Comment alors s'engager dans une relation dont on sait qu'elle ne sera qu'éphémère ? Difficile. La solution la plus simple et la plus couramment mobilisée, consiste à articuler, successivement ou simultanément, égoïsme et altruisme.

« Bonnes relations » et infidélité

On ne sait jamais si l'autre aura le temps de reconnaître sa dette dans les tourbillons du mouvement. Cela suppose d'accepter de vivre dans un système d'échange ambigu et de le reconnaître comme tel. Ici le développement de l'individualisme est à considérer comme un élément de la vie en commun. Les salariés d'une organisation d'aujourd'hui ne constituent pas un groupe homogène, ce type de régulation s'est essouffé parce que les normes de relations deviennent ambivalentes. Tout donner sans attendre rien en échange serait se faire durablement piller, s'appauvrir et perdre en réputation. L'altruisme le plus pur est insupportable. À l'inverse le comportement strictement égoïste d'un individu qui ne participerait jamais gratuitement à « l'atmosphère du don » perdrait totalement crédit et serait exclu. C'est deux configurations sont évidemment caricaturale. La véritable loi, ici, consiste à savoir donner sans se faire prendre au jeu et à savoir prendre tout en sachant s'abandonner au jeu de l'échange social. La norme, en la matière, autorise la trahison autant qu'elle suppose la loyauté, elle participe à la dualité des sentiments. Il y a dans cette norme une manière habituelle de se comporter associée à un système de sanction. En sociologie, une norme de relation est toujours une coutume obligatoire.

L'ambivalence des normes

Dans notre univers en mouvement, la norme est composite. L'obligation consiste à bien respecter un code de comportement collectif et coutumier à propos de la réciprocité des échanges sociaux. Mais ce nouveau milieu intègre des comportements individualistes nés de l'incertitude. Les organisations appellent à la mobilité de leurs membres et se caractérisent par une grande fluidité. L'individu peut donc être égoïste à un endroit et plus altruiste dans l'autre ; il pourra trahir la confiance dans un service et être récompensé pour son ouverture d'esprit et sa mobilité dans l'autre. Duplicité et dualité constituent aujourd'hui la trame des échanges. Aucune règle sociale n'impose en effet solidement la solidarité, la coopération et l'altruisme, mais personne ne peut se comporter de manière strictement égoïste. La norme autorise l'infidélité, elle consiste en fait à savoir arbitrer entre ces deux dimensions

La fidélité représente un sentiment auquel les partenaires sont attachés parce qu'il cristallise des expériences communes, des émotions ou des intérêts partagés antérieurs. Elle représente le sentiment qui attache durablement une interaction. Elle peut être indépendante des désirs et des intérêts initiaux. La fidélité repose sur la répétition de la relation et sur une certaine durée des échanges. À défaut, une relation peut fort bien se caractériser par l'infidélité, c'est-à-dire la préférence accordée au contenu et non à la forme de la relation. Cette théorie sociologique permet de bien comprendre le déficit auquel conduit le mouvement. Faute de pouvoir expérimenter durablement un type de relation, les individus savent limiter leur investissement au contenu de l'échange, à l'intérêt immédiat qu'ils y trouvent, que celui-ci se définisse par un bien, une marque de reconnaissance ou le partage ponctuel d'une émotion. Ils ne peuvent pas aisément éprouver le sentiment attaché à la fidélité. D'un point de vue moral, on peut se désoler de cette tendance du lien social qui s'effiloche. D'un point de vue pratique on peut s'en réjouir : l'atteinte des objectifs s'associe à l'infidélité qui privilégie le contenu de l'échange au détriment de l'émotion que l'on tire de son existence et de son respect. Il faut cependant nuancer ce tableau.

Pour première nuance, les activités exercées par les professionnels, gens de métier, experts, membres de communautés professionnelles relativement stables reposent le plus souvent sur des engagements durables. Il est délicat de sortir d'un métier pour prendre un poste généraliste. Cela suppose abandonner ce que l'on avait capitalisé et ce capital se trouve faiblement monnayable dans les activités généralistes. Sur un autre plan, les métiers demeurent relativement protégés du mouvement par ce que les errements des organisations touchent plus les règles du travail que les connaissances qui le fondent. Les normes de relation des gens de métier demeurent basées sur un type de technicité et non sur un type de management et les gens de métier ont intérêt à préserver ce bien.

Une deuxième nuance porte sur le caractère éphémère de l'engagement dans les relations, il tient à la dimension morale ou idéologique des individus. Pour beaucoup, la dimension utilitaire des échanges sociaux n'empêche aucunement de mettre en œuvre des comportements altruistes dans des relations indépendantes de prestations réciproques. L'infidélité ne signifie pas que les individus inscrivent systématiquement et uniformément leurs relations dans le registre du calcul et de l'immédiateté. Une visée purement utilitaire serait une hypothèse parfaitement théorique. Au contraire, le mouvement et le désordre suppose de pouvoir compter sur des « amis » pour parvenir construire le sens du travail. Mais rien n'empêche sérieusement de les trahir. Dans l'entreprise contemporaine on ne peut pas compter sur la stabilité des autres, et donc de leurs engagements, de leur dette, et on doit mesurer ses investissements car le temps est devenu précieux, les liens moins célébrés. Les masques ne cachent en effet pas grand-chose, des conventions formelles en lesquelles plus personne ne croit. Le mouvement exige de multiplier les investissements car leur résultat est devenu moins prévisible. L'ambivalence des normes suppose d'accepter de faire un pari lorsqu'on donne, celui de créer un lien, mais rien ne garantit que ce lien va effectivement se faire. Enfin, coopérer, c'est savoir aussi s'adonner au travail invisible non transmissible à personne et qui représente finalement la coûteuse mise qui permet d'entrer en jeu. Pour ces trois dernières raisons, on est peut-être finalement plus généreux aujourd'hui qu'hier. On assiste à un rééquilibrage de l'économie du temps personnel. Privilégier le temps directement productif au détriment du temps consacré à l'existence du collectif de travail est en ce sens un acte rationnel. Mais cela pose un véritable problème de management, puisque ce dernier, chacun le sait bien maintenant, repose sur l'existence de l'« esprit d'équipe ».

4. Donner pour éprouver le sentiment d'exister

L'idée centrale qu'on coopère pour que l'autre coopère sous-entend que si l'autre ne coopère pas, on arrête de coopérer. Mais cette articulation ne suffit pas à expliquer la coopération. Le plus souvent, on se réunit pour ressentir le plaisir d'être ensemble, pour partager éprouver ainsi le « sentiment d'exister ». L'accès à cet « être ensemble », le tiers - qu'on peut nommer métier, travail, projet ou entreprise – mobilise et encadre donc les

échanges sociaux. Selon les sociologues, le « collectif de travail » représente plus que « la somme des parties ». La seule addition des rationalités individuelles ne permettrait pas de produire la richesse globale.

Une réciprocité « généralisée »

On commence réellement à mesurer cette logique. Avec le mouvement, l'individu aujourd'hui ne sait plus directement sur qui compter. Il peut parfaitement donner à un tiers qui ne représente ni un collègue, ni un chef, mais quelqu'un d'un autre département avec qui il a trouvé un lien. Mais il est prêt à faire générosité malgré l'ingratitude des autres par goût du travail bien fait, pour faire avancer les choses. Curieusement, on arrive à une situation où l'individu ne parvient pas trop à savoir à qui il donne mais il s'adonne à son activité hors d'un système de prestations réciproques. « C'est comme ça disent les uns », « pour le boulot » ou « ça me fait plaisir, ... » pour d'autres. Les situations de coopération sont bien difficiles à expliquer pour les individus, plus encore à analyser. Les informations sont partagées avec des personnes et groupes différents, sans avoir nécessairement les mêmes valeurs. Tôt ou tard, l'individu récupérera une information, du soutien, de l'amitié ou du savoir-faire, qui ne proviendra pas nécessairement de ceux auxquels il avait initialement donné quelque chose mais éventuellement d'autres collègues, qui font partie du réseau, du service, du projet ou du métier, du système d'interdépendance auquel il participe.

Les choses échangées sont un capital commun qui circulent constamment entre les membres d'une collectivité et on ne parvient plus à distinguer quel élément de ce capital appartient à l'un ou à l'autre. La réciprocité donc se réalise entre un et tous. Les anthropologues nomment cette réciprocité « élargie » ou « généralisée ». On travaille au nom d'un lien, pas au nom d'un bien. La collectivité assure le fonctionnement des ensembles sociaux dont chaque individu qui réalise concrètement l'échange n'est que le représentant. En donnant à son groupe, on améliore l'influence et l'efficacité d'une profession ou d'un métier. On tire éventuellement parti de cette influence, plus que de la relation qu'on a développée avec X ou Y.

Le plaisir de donner

On ne donne pas à la collectivité par intérêt. Dans le don, c'est le fait de donner, de s'abandonner à ce type de geste, de relation et d'émotion et de les partager avec d'autres, qui intéresse. En sociologie, le terme « partage » a deux significations quasi contradictoires. Partager, c'est diviser un tout en parts plus ou moins égales. Partager signifie également s'associer à un tout déjà établi ou en cours d'élaboration. Cela vaut donc pour n'importe quel type d'émotion ou de sentiments : on partage la colère des pauvres face à l'exploitation dont ils font l'objet, on partage l'amour porté à sa patrie... On partage également sous cette forme associative des engagements, la stratégie d'un parti politique, une idée qu'on se fait avec l'autre du couple que l'on forme, le dessein d'une entreprise.

La division, première forme de partage, explique les échanges économiques et les échanges tendant vers l'équilibre. La seconde forme de partage, l'association, montre que le fait de participer un système d'échange conduit à éprouver un sentiment rare, de l'ordre du plaisir, celui de la fusion dans un être collectif. L'expression étrange « ce qui m'intéresse, c'est le fait de donner » éclaire, à l'exemple dans la pratique de groupes, collègues ou non, qui se retrouvent chaque matin une demi-heure avant le travail au café du coin pour partager un moment et échanger, en un rituel sympathique avant d'aller bosser. Ce plaisir n'est pas une émotion dégagee des choix professionnels. Il correspond au contraire à l'un de ses fondements par ce qu'il guide souvent les décisions qui conduisent à coopérer sur tel dossier, tel projet ou avec tel service. Il entre également en compte dans la définition de choix qui participent directement à l'efficacité professionnelle.

On comprend alors que l'individu ne donne pas toujours pour obtenir quelque chose, ni systématiquement pour échanger par ce qu'il ne donne pas toujours *à un autre*, partenaire d'une interaction, mais il donne dans certains cas *à un tiers*. Donner à ce tiers permet de pouvoir s'associer à ce qu'éprouvent les autres, indépendamment de toute finalité et cela est souvent exprimé sur le registre du plaisir : « moi, ce qui me fait plaisir, c'est de donner... plus que de recevoir ».

Le sentiment d'exister

Ethnologues et anthropologues ont compris les fondements de ce type d'action. Mauss explique que la réciprocité des échanges tient au fait que les choses données contiennent l'esprit du donateur, elle n'est pas inerte. Ce lien d'âme incorporé dans la chose donnée oblige à rendre à autrui ce qui est une partie de lui-même. C'est l'esprit de la chose donnée (le *hau*) qui matérialise le principe de la réciprocité, celui de donner à son tour, à un tiers qui peut être collectif. On donne aussi pour ne pas interrompre le flux des échanges, logique qui fonde la réciprocité généralisée. Cette générosité n'est pas désintéressée. Le contre don nécessaire pour assurer la continuité et l'abondance des échanges. L'atmosphère du don peut amener un égoïste à devenir plus altruiste, ce qui n'est pas envisageable dans une logique de contrat séparant les instances subjectives et objectives.

C'est le moyen de parvenir au « sentiment d'exister, en s'élargissant aux dimensions d'un être à plusieurs. Pour Aristote déjà, toutes les circonstances où nous éprouvons le sentiment de notre existence et où nous connaissons les raisons qui nous font souhaiter vivre, nous voulons les partager avec nos amis en vivant avec eux. Chacun se place dans un espace social permettant de vivre avec les autres de manière réglée, prévisible et relativement légitime. Du même coup cette assignation restreint la possibilité de participer à l'identité collective. C'est précisément cette « incomplétude »², qui suppose de mettre en œuvre des efforts pour être surmontée, qui produit le « sentiment d'exister ». On touche à l'essence même de l'identité collective et du plaisir qu'on tire à l'éprouver. L'idée est belle et juste, mais ni l'organisation de la société ni une communauté spontanée ne produit ce sentiment ; il résulte des actions et des efforts consentis pour parvenir à vivre ensemble.

Cette idée d'expansion de nous-mêmes est tout à fait opérationnelle. C'est l'exemple d'un chercheur qui présente une communication sur ces travaux lors d'un colloque alors qu'il n'a pas été publié. Il transmet son savoir avec risque supposé. Première hypothèse, il confie ses secrets à la communauté parce que c'est la norme ; peu vérifiable. Deuxième hypothèse, plus vérifiable : la communication sera publiée dans les actes du colloque et le contenu de son intervention sera reconnu comme son bien propre et il pourra mobiliser la coopération de « gens en vue ». Troisième hypothèse, tout aussi vérifiable : il présente sa communication pour briller, donc pour retirer du prestige et pour participer à l'ambiance d'un bon colloque, celui qui amène les uns et les autres à donner le maximum d'eux-mêmes, de leurs connaissances et de leur engagement personnel par rapport à ces connaissances. Ces engagements permettent de produire et de ressentir la fusion momentanée de l'être collectif. Dans cette dernière hypothèse le risque d'être pillé par les autres existe. Il y a bien d'autres exemples encore : lorsqu'un ouvrier parle de la « bonne ambiance » de son atelier, il fait référence à la qualité des liens entretenus avec les collègues, non pas à la nature de la communication de la firme, ni de son management, ni des tâches ou du prestige tiré de leur réalisation. La bonne ambiance repose sur la participation à des relations informelles et affectives libres, dans lesquels les ouvriers se sentent exister. Les directions des ressources humaines doivent s'employer à favoriser ce type de comportement. Le monde du travail représente ainsi plusieurs sphères de vie assemblées qui produisent l'incomplétude.

On se sent exister au travail dans la mesure où l'on dispose d'un espace et de relations permettant de s'associer en échangeant. On éprouve alors, psychiquement et intellectuellement, le sentiment d'appartenir à un tout. Si les émotions se traduisent par des manifestations éphémères liées à un événement particulier alors que les sentiments proviennent de causes multiples, durables qui résultent d'une réflexion sur la situation, cette distinction peut être nuancée : la répétition d'émotions du même type, haine, honte, curiosité ou fierté, produit sur la durée des sentiments de même nature. Un sentiment prend forme à partir d'émotions. Analyser le sentiment d'exister dans le cadre du travail suppose donc de repartir des émotions répétées à l'occasion des échanges sociaux et collectivement éprouvées dans le rapport aux tiers.

La place des émotions collectives

Les émotions gouvernent-elles notre rationalité collective ? Peut-on mettre les émotions sur le même plan que la recherche de l'intérêt, le poids des traditions ou les règles de vie en organisation ? Pour des raisons académiques il serait mal vu de mobiliser ces perspectives théoriques. Comme l'indique l'historien Lewis B. Namier : « nous savons que les actions des hommes sont surtout déterminées par des facteurs autres que la raison, mais nous devons supposer en pratique leur caractère rationnel ». Les émotions expliquent, au moins en partie, la mobilisation et la capacité, pour un groupe social donné, de diffuser et de faire valoir sa conception du monde. Le mouvement favorise l'incomplétude des règles. Dans la coopération qui remédie à cette insuffisance, se niche un espace émotionnel qui doit être explicité si l'on veut comprendre ce qui tisse les rapports sociaux.

Mouvement et émotions

L'exemple chez France Telecom. La modernisation spectaculaire du parc téléphonique a bouleversé les structures de production et le système social antérieur, bouleversement qui repose sur trois transformations majeures et radicales. Tout d'abord un rapprochement des marchés avec appel à la sous-traitance, gestion des fonds déléguée aux chefs d'établissement, contraintes d'efficacité interne pour mieux servir le client et de manière plus compétitive... Ce rapprochement entraîne une mise en œuvre d'une activité commerciale, de stratégies de vente et d'une politique marketing qui se substituent à la l'activité de distribution antérieure. Il touche les sphères décisionnelles et activités de milliers d'agents qui ne connaissaient pas jusqu'alors le mot « client ». S'ajoute au cœur même de cette activité industrielle et dans la même période des mutations technologiques qui oblige les agents à se convertir à plusieurs reprises, à passer de connaissances demeurrées stables durant des dizaines d'années à l'utilisation de connaissances constamment obsolètes. Le travail est donc

² Incomplétude : Propriété d'une théorie logique dans laquelle il existe une formule qui n'est ni démontrable ni réfutable

réorganisé : décentralisation des pouvoirs, développement de la polyvalence, renforcement des systèmes de contrôle et d'analyse des coûts, recrutement de personnel hors statut, écrasement des pyramides hiérarchiques et appel à l'initiative ne représente que quelques-unes de ces transformations.

Entre ce qui était initialement attendu par les agents et ce qui est vécu par eux durant cette période, l'écart est considérable. Toutes les hypothèses des années PTT (1960-70) sur lesquelles ils avaient fondé leur engagement professionnel se trouvaient balayées, les amenant à vivre des émotions de toutes sortes. Il y avait la fierté du service public, celle de pouvoir accorder le téléphone de la « petite grand-mère » d'un village isolé au même tarif que celui du pharmacien de la ville. Personne ne remettait en cause la légitimité de l'institution. Les relations commerciales changeaient, le client, contrairement à l'usager, pouvait dorénavant exiger et négocier. Les collaborateurs commerciaux disposaient d'une certaine liberté dans le choix des prestations, dans les délais d'installation, dans l'aide qu'il pouvait apporter au choix du client. Pour beaucoup la relation au client était difficile. Bon nombre de commerciaux éprouvait une certaine honte de « faire de l'argent » alors que d'autres éprouvaient une émotion positive tirée du plaisir de la découverte de leurs nouvelles compétences.

La situation des techniciens est relativement comparable. Seuls à savoir faire fonctionner les installations techniques et surtout les seuls à pouvoir les réparer, ils étaient par ailleurs largement syndiqués. Malgré toutes les tentatives des directions à les faire évoluer, il restait un groupe intouchable et leur autonomie s'apparentait parfois à de l'indépendance.

La modernisation a bouleversé cette situation avec de nouvelles méthodes de gestion, plus de contrôles, une analyse plus fine et individualisée de la productivité et de la qualité des interventions. Ce mouvement touchait la sous-traitance qui montrait une productivité bien supérieure. Cela entraînait une perte de prestige et de fierté du travail « bien fait » revendiquées par les techniciens. À la colère et à la morosité s'associait l'émotion de l'intérêt et de la curiosité pour les nouvelles technologies qui envahissaient les centraux téléphoniques. L'écart entre ce qui était habituel et ce qu'apportait la nouvelle technologie bousculait totalement les coutumes, le travail quotidien et les représentations. Il existait donc bien une relation directe entre mouvement et émotions.

Le principe du partage des émotions

Tout changement crucial dans la vie personnelle ou professionnelle conduit à éprouver des émotions. C'est bien le partage des émotions qui produit le sentiment d'exister et oriente les phénomènes collectifs. Et cette association représente une activité spécifique. À titre d'exemple, les abolitionnistes de l'esclavage aux États-Unis ont utilisé quatre mécanismes pour transformer l'émotion en mobilisation.

En premier lieu, il y a la dimension morale pour chercher à choquer ceux qui ne connaissent pas la réalité de l'esclavage et pense que les « noirs ne sont pas des hommes ». En mobilisant des descriptions crues, et circonstanciées de situation d'esclaves pour susciter l'empathie de leurs interlocuteurs, en les invitant une heure seulement à prendre leur place de vie d'esclave. En second lieu, ils mettent en jeu la compassion en faisant valoir le martyre infligé aux abolitionnistes, des menaces et mauvais traitements de toutes sortes. En troisième lieu, les leaders d'opinion associent des individus de plus en plus nombreux sur un principe de diffusion de leur compassion pour convertir des communautés entières en fondant leur argumentation sur des émotions primaires, la honte, la bienveillance, la gratitude ou la pitié. La force de leur action tient à leur capacité à saisir les sentiments qui animent les individus pour produire leur engagement. Enfin, l'engagement physique et charnel des orateurs gesticulant comme au théâtre était un vecteur puissant de la transmission des émotions.

Ce même type de mécanisme s'est retrouvé durant le conflit des dockers avec la direction des ports français dans les années 90. C'est parce que les émotions sont partagées et socialisées qu'elles constituent un facteur historique, politique ou social. Les émotions participent à la capacité d'un individu à être rationnel. Le partage des émotions fonde cette capacité : c'est en partageant ses émotions qu'on trouve un sens à son action.

L'application d'un cadre issu des expériences antérieures permet de donner du sens aux émotions. La socialisation de l'émotion vient de la recherche du support social pour interpréter de manière positive un événement et évacuer l'anxiété qu'il provoque. C'est aussi le moyen d'opérer des comparaisons avec des expériences similaires, le moyen de socialiser le tissu social en se prolongeant ainsi par une mobilisation cognitive et affective. Ce partage des émotions peut s'effectuer de manière spontanée, involontaire, ou se produire dans le cadre de rencontres spécifiquement dédiées à ce type d'occasion ou en s'appuyant sur des rituels mieux définis. Cette socialisation de l'émotion peut revêtir des formes variées. L'expression de l'empathie peut avoir des formes non verbales ou gestuelles. Enfin le partage des émotions peut conduire à l'accompagnement de personnes émuës.

Le partage des émotions à France Telecom

Dans cette situation de mouvement, les salariés ont partagé leurs émotions sous de nombreuses formes et sous différents registres, verbal ou non verbal. Les choses étaient partagées et diffusées. Cela permettait aux salariés

de France Telecom de s'adapter au mouvement et en partie de l'adapter à eux-mêmes en lui donnant du sens. Le partage des émotions produisait un sentiment d'exister, de donner au tiers. Il a conduit les individus à participer au mouvement bien plus qu'à s'y opposer. En les amenant à donner au tiers, il leur a permis d'être partie prenante de ce mouvement.

Sentiment d'exister et collectif de travail

Le partage des émotions est un puissant vecteur d'intégration sociale, phénomène infiniment plus intéressant que l'expression des émotions elles-mêmes. Les individus dans ce partage des liens sociaux coopératifs et sympathiques qui articulent des dimensions simultanément affectives, cognitives et symboliques. Ce partage nourrit le principe de réciprocité élargie : on donne peut-être à l'autre, mais plus encore, on donne au tiers. Pour cette raison, l'altruisme l'emporte globalement sur l'égoïsme. L'accès à cet être collectif produit le sentiment d'exister, le plaisir tiré du sentiment de faire société en se fondant dans les autres, en s'associant dans des échanges de biens et des liens de toutes natures. La nature du lien constitue le ferment d'une identité que les sociologues nomment « collectif de travail », c'est-à-dire un être collectif, suffisamment cohésif pour produire une culture spécifique et congruente. C'est tout le sens des pots et petites cérémonies professionnelles. Cette perspective converge avec les travaux qui articulent les sentiments moraux et la capacité à donner. La sympathie est un opérateur du don. Pour Philippe Chanial (2008), la bienveillance et l'honnêteté ne résultent pas du fait qu'elles sont nécessaires à la coopération, mais du fait qu'elles résument notre identification concrète et sensible - sympathique - à une communauté dans laquelle nous nous attendons à ce que nos rapports mutuels soient effectivement gouvernés par ces principes. L'empathie c'est-à-dire le partage des émotions ou la sympathie, c'est-à-dire affinité des sentiments, présentent toutes deux la dimension « sensible » qui fédère et conduit à s'associer bien plus qu'à calculer. Donner au tiers consiste plutôt à s'adonner au collectif et exister. Cela n'empêche aucunement de développer d'autres échanges interpersonnels. La relation qui nous associe aux collègues est subtile. Le sentiment d'exister semble avoir ici plus de valeur que l'échange social lui-même. Sans être radical, donner mobilise peut-être plus que donner à l'autre. On a l'espoir que « ça se passe bien », que le sentiment d'exister puisse s'y développer. Mais si cet espoir est déçu alors le calcul prend le dessus. Ainsi, coopération résulte d'échanges sociaux réalisés au nom du tiers ou au nom de l'autre.

La coopération comme phénomène social total

Beaucoup de choses circulent dans les échanges entre collègues, le contenu et les formes de cette circulation se comprennent en référence à un tiers qui d'une part, les garantit selon le principe de réciprocité généralisée, et d'autre part, les mobilise pour des finalités collectives. L'association de ces deux registres de l'échange permet de rendre compte de l'importance quantitative de ce phénomène. Elle permet également de tirer quelques principes généraux présidant à ces régulations internes.

Les principes de l'échange

Les ethnologues ont montré l'extrême variété des choses échangées chez les primitifs alors que les peuples civilisés échangent des choses raisonnablement destinées à être données ou vendues. Et si la nature des choses qui circulent entre les deux groupes diffère, les principes qui fondent ces échanges demeurent comparables. Dans cette société ancienne, les deux biens échangés passant de main en main avec un geste sans cesse répété n'ont pas de valeur matérielle mais une forte valeur de lien (kula). Il en est de même dans les organisations de travail contemporaines. Les choses échangées ont valeur de lien; plus que symbolique, c'est à son ombre, que les échanges utilitaires (gimwali pour cette société primitive) peuvent se réaliser tant est grande la variété des biens, signes, engagements, services, manifestations et rites qui circulent.

L'effet de ces échanges dépasse de loin la simple volonté d'échanger : comme dans cette société primitive, le don/contre-don permet aux organisations de se réguler. Toute une série d'éléments échangés ne sert ainsi « à rien » si ce n'est à produire du lien social. Par exemple, raconter des petites histoires, prendre le temps de dévoiler ses valeurs, faire partager des émotions, consacrer un moment à des échanges amicaux, tout cela n'a aucune utilité directe du point de vue des contraintes de production. Ces moments représentent même du temps perdu du point de vue de l'organisation formelle du travail. Mais ils sont le moyen de faire circuler tous les autres éléments de la coopération. Le don/contre-don nécessite donc, dans nos organisations comme ailleurs, un cadre symbolique qui a un certain coût.

Dissocier l'affectif du cognitif, l'éthique du technique ou le social de l'économique, ce serait vouloir séparer les registres d'échanges : marchandage et troc d'une part, relations symboliques et affectives d'autre part.

Ce qui circule entre les membres d'une entreprise, c'est précisément la totalité des composantes de la vie professionnelle. Les choses ne peuvent circuler que parce qu'elles participent à un « tout ». Ce qui circule entre

donateurs et donataires ne peut donc être décomposé que pour mettre en évidence la variété et l'importance quantitative de ce phénomène. Mauss nomme cette idée un « phénomène social total ».

Ce qui circule : les éléments de la sociabilité professionnelle

Faire la liste de la totalité des échanges observés jusqu'ici à quelque chose de déconcertant. Les échanges concernent tout ce qui permet de construire la sociabilité professionnelle, qu'il s'agisse de biens, de services, de dimensions affectives et émotionnelles, de relations d'alliance, de normes, de croyances, de symboles, de techniques... Le tableau suivant synthétise les principales prestations et leur registre.

<i>Informations et techniques</i>	<i>Affectivité</i>	<i>Association</i>	<i>Culture</i>
Savoirs	Soutien	Alliances stratégiques	Croyances et représentations
Savoir-faire	Dévoilement de soi	Rumeurs et repères	Normes (relations, rendement, qualité)
Temps	Sourires, regards, gestes	Réciprocité généralisée	Réputations
Outils	Relations amicales	Confiance	Cérémonies et rites Petits cadeaux

Dans l'enquête, les échanges techniques, d'objets sont immédiatement cités dans les interviews. Il s'agit surtout d'informations qui concernent principalement: le fonctionnement d'une machine, la gestion d'un contrat, de procédures, de données d'identification d'un phénomène, d'astuces pour réaliser une tâche, d'éléments de maintenance etc. Ces prestations réciproques consomment du temps.

Un autre registre fort, concerne la dimension affective. On ne peut ni donner ni rendre sans mettre en évidence l'émotion ressentie dans ce type de circonstance. Émotion sincère ou calculée, peu importe elle nourrit les échanges d'un liant qui manifeste leur spécificité et autorise à dire et à faire bien plus que les procédures de la froide coordination. Au sein de ce registre se distinguent le soutien, l'amitié et le dévoilement de soi qui constituent la trame du lien social. La gestuelle, les regards, les sourires, les fêtes expriment et symbolisent ce lien. Dans les deux cas, ces émotions produisent le « sentiment d'exister » par ce qu'elles associent les êtres.

Un troisième registre a trait à la dimension associative des échanges via des éléments et motifs qui réunissent les individus dans un système de prestations réciproques. La sociologie des organisations ne rend compte que de manière étroite de ce qui nourrit ces échanges : la confiance et son opposé, l'infidélité. Elle oublie également ce qui les rend attractifs : la réciprocité généralisée. Elle masque ce qui fonde le choix des acteurs : les rumeurs et repères. Le dernier registre concerne la culture professionnelle, généralement présentée comme le résultat d'expériences de relations latérales hiérarchiques répétées. Elle résulte aussi de l'accumulation de « biens » particuliers qui circulent dans les réseaux de collègues. Ces biens sont des conventions en matière de croyances et de normes permettant de répondre à des questions du type : comment expliquer la décision de la direction ? Comment négocier avec tel manager ? Quel degré de qualité affecter au traitement de ce dossier ? Etc. Les échanges permettent de connaître la réputation des collègues ou des supérieurs. Chacun fait une sorte de cotation dont la connaissance permet de savoir à qui l'on a affaire. Les cérémonies et les cadeaux ritualisés symbolisent et matérialisent l'existence de cette culture commune.

En synthèse

Les échanges sociaux représentent beaucoup bien qu'échappant ou s'opposant à la logique économique : ils lui donnent du sens en l'inscrivant dans les coutumes, les croyances, les valeurs, les symboles et des connaissances qui définissent concrètement son efficacité. De plus ils permettent de passer de transactions interpersonnelles à des transactions qui prêtent attention aux tiers, au collectif. Le social n'est pas seulement ce supplément d'âme associée au management : il est à la fois le cadre et le contenu.

Les mécanismes de coordination visant à la coopération imposée par l'entreprise ne peuvent pas mobiliser autant de transactions que tous ces autres échanges de qualité qui procurent à la fois du sens et des sentiments. La répétition des échanges fait circuler l'ensemble des éléments constitutifs de la vie sociale, de manière indépendante de la nature ou de la valeur des choses qui circulent. Tous les registres de ces échanges sont perméables. Le caractère « total » de ces échanges tient à quatre principes mis en évidence dans les pages qui précèdent :

- le plus structurant consiste à donner au tiers autant qu'à l'autre, à s'adonner à la réciprocité généralisée,
- la dimension émotionnelle des échanges qui produit le sentiment d'exister, une atmosphère du don qui explique le plaisir de donner,

- les échanges sociaux reposent à la fois sur des sentiments altruistes et de l'égoïsme ; malgré leur ambiguïté, le principe de la réciprocité généralisée régule et limite largement les tendances égoïstes ;
- cela suppose de consumer : savoir dépenser du temps de travail, des ressources, ou de la tranquillité d'esprit, pour manifester que l'on donne sans compter pour partager des émotions, pour s'associer.

5. L'interdiction de donner

Chaque individu dans l'entreprise donne au tiers (le métier, le réseau, le projet, le service...) et en donnant au tiers il donne aussi à l'entreprise. Mais tout don oblige et contraint celui qui le reçoit à donner à son tour. Or l'entreprise ne souhaite pas toujours être redevable. Elle préfère les contrats aux arrangements et l'équilibre des échanges à l'endettement mutuel. Elle tend donc logiquement à interdire de donner.

Il se met en place une configuration complexe. Les salariés disent parfois « se sacrifier » pour l'entreprise comme si l'entreprise représentait une instance transcendante. Les hommes donnent à l'entreprise en espérant que celle-ci leur fasse un retour. L'entreprise n'est en rien une divinité généreuse et complice. Elle est une instance supérieure ambiguë et imprévisible. Elle refuse les dons des salariés mais elle ne résiste pas toujours à l'attrait de ces biens. Alors elle les « prend » sans manifester son endettement ni sa gratitude, comme si la chose donnée n'avait pas le statut de don.

Donner à l'entreprise

L'organisation est bouleversée par le mouvement, elle perd sa force structurante et devient le plus souvent un cadre général dans lequel le désordre pose plus de problèmes que les seules contraintes de la division du travail. L'organisation a perdu sa capacité à produire des règles cohérentes, à prévoir le résultat des actions entreprises et plus généralement à faire sens. Dès lors, travailler suppose donc de donner à l'entreprise au-delà de ce que ne prévoit le contrat de travail. Cet engagement mobilise et associe les uns aux autres et bénéficie à l'entreprise.

La soustraction des ressources au profit de l'entreprise

« L'ingéniosité », c'est-à-dire tous les savoir-faire et initiatives mobilisés par les opérateurs constituent les ressources spontanément mises en la disposition de l'entreprise. Cet apport de compétence représente un sacrifice consacré au bien collectif, qui va bien au-delà des procédures et règles qui se trouvent du coup souvent transgressées. Ce don du salarié dépasse sa classification qui fonde sa rémunération. Cette ingéniosité parfait l'entreprise dans son organisation de manière concrète et adaptée aux problèmes à traiter bien au-delà des procédures globales et abstraites dictées par la direction. Les règles aussi précises et parfaitement élaborées soient-elles, ne garantissent pas seules leur application. Elles doivent être légitimes, considérées comme justes et efficaces par les opérateurs. Cela se fait dans les échanges sociaux par une somme de travail invisible considérable pour assurer la coordination réelle des tâches, pour « prendre ses responsabilités », malgré les humeurs du management et les risques encourus. Les échanges sociaux et initiatives prennent la forme d'une activité de régulation sociale.

C'est un don ni obligatoire ni codifié, un véritable cadeau qui est réalisé par les opérateurs. Il se compose de trois éléments : - la compétence reposant sur l'intense activité des échanges sociaux, malgré l'ambiguïté entre altruisme et égoïsme ; - le capital social qu'est cet investissement des salariés en travail et en coordination ; - la prise de risque parfois anxiogène, la prise d'initiatives et le fait de « prendre ses responsabilités ».

Ces investissements s'ajoutent à la charge de travail conventionnel et débouche parfois sur des formes de surmenage qui tiennent à la volonté de bien travailler pour en faire bénéficier le tiers, donc l'entreprise.

Le don de l'engagement

On peut donner à l'entreprise pour créer une situation de communication et d'échange. L'ingéniosité et les efforts qui l'accompagnent permettent de réaliser l'activité malgré les défaillances de l'organisation. Cet engagement quotidien et parfois exceptionnel favorise le sentiment d'exister en associant opérateurs et entreprise dans la même logique. Dans les moments d'urgence ou à risque, les opérateurs se mobilisent avec énergie pour traiter les problèmes. Ils éprouvent leur force collective et confortent l'idée que l'entreprise dépend d'eux autant qu'ils dépendent d'elle. Cet engagement est commun à toutes les entreprises jusqu'à être parfois exceptionnel comme ce fut le cas dans la mobilisation de tous les agents EDF lors de la grande tempête en décembre 1999, dans le froid et avec les moyens du bord, en l'absence de procédure de gestion de crise.

Cette mobilisation des opérateurs est bien la capacité à donner à l'entreprise en s'adonnant au tiers.

De ce point de vue, on distingue assez peu l'écart entre le travail salarié, le travail bénévole ou le travail engagé. Le monde associatif fait appel largement au bénévolat, dont les salariés disposant de rémunérations

sensiblement plus faible que dans le secteur privé, ont le sentiment de travailler pour une cause à laquelle ils adhèrent. De la même manière, les salariés du non associatif travaillent de façon bénévole une partie de leur temps pour donner du sens à leur engagement, pour la « cause » représentée par le tiers et l'entreprise.

Une communication ritualisée

Des cérémonies souvent festives s'associent toujours à ces prestations avec des rites qui symbolisent les relations d'échanges, de fusion et de domination entre salariés et entreprise, entre individus et tiers.

Les individus ne s'appartiennent plus, ils appartiennent au collectif. Au-delà du plaisir et de la fête qui les réunissent, c'est l'occasion de communier collectivement, de mettre en scène des rapports sociaux pour les rendre explicites. L'ordre établi est bouleversé et les conventions sont réduites à ce qu'elles sont. Ces manifestations donnent aux salariés le sentiment d'exister en tant qu'être collectif, à une autre place que celle assignée par le travail par le simple fait d'être ensemble et indifférenciés. Ces fêtes permettent de prendre de la distance par rapport à l'entreprise et symbolisent l'identité d'un groupe social, comme peut le faire une croix, un drapeau ou hymne.

La logique du sacrifice

Le sacrifice des salariés participe bien de la vie des sociétés modernes et il en représente même l'un des enjeux majeurs. Aujourd'hui encore, ceux qui exhortent aux sacrifices économiques, politiques ou militaires ne sont pas ceux qui les subissent. Le sacrifice est utilitariste puisque le choix rationnel implique de « laisser tomber », de « sacrifier » les options les moins rentables ; d'ailleurs, les salariés licenciés d'un secteur en perte de vitesse en savent quelque chose. Selon certains sociologues, le sacrifice est à la fois une pratique et un concept. Le sacrifice comme le don sont intéressés et il bénéficie également aux autres participants. Chacun donne à tous mais reçoit aussi de tous dans un échange continu de flux invisibles. Ainsi peut durer l'ordre universel.

De ce concept de sacrifice ancien il est possible de puiser quatre dimensions propres aux salariés des entreprises modernes :

- Le sacrifice implique l'existence d'une structure associant les acteurs ;
- Le sacrifice de biens et d'efforts permet au groupe de se constituer, de raffermir les liens entre les membres et de redistribuer les richesses.
- Un sacrifice suppose une communication ritualisée avec des cérémonies et fêtes dans les entreprises entre les salariés qui ritualisent en quelque sorte les échanges.
- Le sacrifice au profit de l'entreprise est intéressé, il représente un commerce avec l'autorité supérieure, un moyen de conduire la hiérarchie à coopérer. Les salariés sacrifient une partie de leur temps et de leur bien-être au profit de l'entreprise. Mais ce sacrifice n'a ni retour ni reconnaissance de l'organisation, voilà pourquoi le salarié peut parler de « se sacrifier ».

Management par l'aval et management par l'amont

Dans les échanges sociaux circulent d'innombrables éléments de qualité d'une valeur inestimable dont les transactions contribuent très directement à l'efficacité des entreprises. Dans le cas du don, l'association entre les intérêts du salarié et ceux de l'entreprise est complexe et ne règle pas simplement la question de la gestion des ressources humaines et des organisations. Les indicateurs classiques utilisés par le management ne permettent pas de mesurer la valeur économique du phénomène social total. Il est facile de rétorquer que ces comportements contredisent radicalement la volonté de modernisation de l'entreprise. Pour le management, on ne gère bien que ce que l'on sait mesurer. Mais ces dons n'entrant pas dans les principes de rationalisation ni dans la conception de l'efficacité des experts en gestion, sont refusés par la hiérarchie.

La logique est-elle défendable du point de vue du gestionnaire ? La réponse est très difficile car on ne sait pas mesurer sérieusement l'efficacité, la valeur et les avantages apportés des dons.

Il faut accepter l'idée qu'en matière d'efficacité, le comportement des salariés comme celui des experts en organisation reposent sur des croyances de nature différente. L'un s'appuie sur l'efficacité de l'échange social et l'expert sur l'efficacité économique. L'entreprise ne considère quasiment pas le management par l'aval qui contribue pourtant infiniment plus à la production de l'efficacité car il gère à partir de l'expérience. Mais le management sait tolérer des arrangements, l'existence de réseaux voire la transgression des procédures si ces actions sont plus efficaces qu'en respectant les règles de l'organisation. Tolérer n'est pas reconnaître et encore moins célébrer.

Le management par l'amont et le management par l'aval se trouvent ainsi en tension sur deux grands actes, d'une part celui de la volonté de standardisation, en lutte avec tous les excès alors que s'y nichent l'ingéniosité,

cette capacité à rendre les règles intelligentes en mobilisant la compétence collective ; d'autre part celui de la volonté de rationalisation en lutte contre l'incertain par empilement de procédures et contrôles. Mais concrètement sur le terrain, les managers doivent quotidiennement gérer une infinité de situations inattendues, non codifiées ou « constamment exceptionnelles ». Il leur faut faire appel à l'initiative des opérateurs, à leur capacité à mobiliser des savoir-faire irréductibles à la rationalisation. L'articulation entre ces deux logiques ne peut se comprendre qu'en les observant dans une perspective dynamique.

L'interdiction de donner

Le management par l'amont interdit de donner. Le don/contre don ne participe pas à l'efficacité, il ne contribue pas explicitement l'objectif défini, il demeure une pratique de l'ombre. Les échanges sociaux se nourrissant d'informations, de relations et de flânerie, sont considérés comme du temps perdu, un manque de productivité et amenant les salariés à oublier la loyauté à l'égard d'un travail mieux fait et dû à l'entreprise dans le cadre de règles prescrites. Ces échanges obéissent à des temporalités variables, surtout imprévisibles et sont le lot de choses imprévues. On sollicite des collègues sans rien imposer, ni délai, ni quantité. Il est tellement plus commode et légitime de cadrer une mission dans un comité de direction, une structure et d'imposer aux gens les manières cohérentes à traiter un problème. Les échanges sociaux posent donc un véritable problème de management par l'amont.

Du territoire à l'espace productif

La rationalisation des espaces de travail dans des lieux spécifiques permet au management de surmonter des pratiques professionnelles incontrôlables ou des relations entre collègues peu étiées avec risques d'incidents. La distinction entre le travail prescrit et le travail réel est difficile à effectuer tant les échanges sociaux y prennent le pas sur les principes de coordination techniques. Souvent dans ces groupes, les collaborateurs font le point, ils se répartissent directement la charge de travail en fonction des analyses de l'environnement et des préférences de chacun. Ils partagent une certaine liberté d'expression dans une ambiance plutôt communautaire, qui leur permet en cas d'urgence de « se défoncer » selon une division du travail qui leur est propre et qui se fait parfois sans contrôle hiérarchique effectif. Les experts proposent aux RH des améliorations d'espace de travail qui tiennent compte des mouvements faits par les opérateurs mais également du caractère plus ou moins altruiste de chaque collaborateur au regard du respect de l'action collective.

Ainsi les rites et échanges associés disparaissent, le lieu de travail devient silencieux, les collaborateurs optimisent leur temps de travail. Chacun peut dorénavant remplacer chacun, indépendamment des dettes accumulées de part et d'autre ou de l'envie de coopérer par sympathie.

De la kula au gimwali

Dans une grande entreprise de vente d'usine clés en main, les ingénieurs de terrain depuis plus de vingt ans avaient pris l'habitude d'échanger des informations selon un fonctionnement autonome, en réseau de collègues. Toute une série d'activités de haute technologie se trouve soumise à la loi de la singularité.

Bien évidemment, des méthodes, des procédures, des outils permettent de les réaliser selon des standards établis auxquels sont régulièrement formés les ingénieurs. Mais chaque installation pose de fait des problèmes singuliers aussi divers que variables. Les méthodes et les procédures qui, abstraitement, paraissent simples et cohérentes font ainsi l'objet d'aménagements locaux considérables.

Les échanges entre les ingénieurs se font le plus souvent à distance selon la logique du don/contre-don et de la *kula*. Le management sait qu'il ne peut tout définir à l'avance pour l'ensemble des situations rencontrées. Il accepte donc que les experts de terrain passent une partie de leur temps à échanger des informations pour traiter ces différentes incertitudes. Il accepte de ne pas tout concevoir a priori, mais refuse de ne pas pouvoir intégrer dans un savoir commun l'ensemble des connaissances particulières. La direction monte alors un dispositif de Knowledge management³ et standardise les procédés d'échange d'informations pour les optimiser en évitant la sédimentation, la rétention et l'opacité des informations. C'est une décision à la fois cohérente, astucieuse et rationnelle qui consiste à inscrire dans une banque de données l'ensemble des savoirs mobilisés par les ingénieurs de manière à ce que chacun puisse s'appuyer sur l'expérience singulière de chacun. Les ingénieurs sont stimulés à jouer le jeu.

Apparemment, le système mis en place est efficace et la banque de données se développe de manière presque inespérée. Mais en réalité, sa pertinence est plus faible qu'il n'y paraît car les ingénieurs n'introduisent dans la banque de données que certains savoirs limités et des données informelles, ceux qui peuvent être diffusés sans

³ Knowledge management : Gestion des connaissances, l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'interpréter, de regrouper, de capitaliser et de partager les connaissances et l'information au sein d'une organisation.

connaître personnellement celui auquel on les transmet. Toutes sortes d'autres savoirs, parfois plus rares ou spécifiques n'entrent pas dans ce dispositif et demeurent dans la logique de la *kula*. Toutes ces informations, capitales pour la réussite des programmes, ne circulent que selon une logique informelle par ce qu'elle suppose la confiance, le partage d'émotions et la capacité à garder le secret. Le management de l'aval est soucieux de coller au milieu professionnel construisant un lien social dans lequel circulent entre autres choses des connaissances précieuses. Le management de l'amont décide de faire circuler les connaissances techniques interchangeables. Il impose progressivement à chacun des ingénieurs de communiquer « toutes » ses informations à l'administrateur de la banque de données. Les ingénieurs s'adaptent à cette obligation en dissociant leurs informations. Rationalisation et standardisation des échanges d'informations via le Knowledge management produisent ici un effet inattendu, donateurs et donataires dissocient les deux types d'informations échangées.

Du « geste » au compte

Dans une entreprise de conseil, le cadeau traditionnel offert aux gros clients un jéroboam de champagne. Le cadeau auquel les clients sont attachés ne manque pas d'esprit et rompt avec la pratique standard. Par le volume de cette bouteille, le cadeau a l'allure d'un don et sa consommation doit se faire en un même lieu et au même moment d'une réunion collective. Quatre bouteilles de 75 cl seraient moins chères mais n'auraient absolument pas le même effet. Pas du tout apprécié du point de vue gestionnaire, les jéroboams sont remplacés par des bouteilles standard. Cette forme du cadeau fait perdre toute l'émotion associée au don. Sous la pression des commerciaux et au constat de la direction le jéroboam est réapparu dans les cadeaux pour les bons clients. Ici, l'entreprise n'est pas parvenue à affecter une valeur monétaire à ce qui était jusque-là de l'ordre du geste.

Économiser le temps et équilibrer l'échange

Dans le cadre d'une entreprise publique, la rémunération fixe du salarié est relative à son statut et son ancienneté, ne considère pas la valeur de l'activité ni les compétences. Ce dispositif est rarement ni associé à un pacte d'échange social. Les salariés donnent pourtant plus que ce que prévoit le contrat de travail : reconversion, mobilité, engagement, etc. Ces pratiques conduisent parfois à des dérives incontrôlables et inévitables. Pour les éviter, les entreprises publiques ont revu les définitions de poste et ont redéfini un contrat tenant compte les objectifs fixés, la nature du travail, les divers efforts comme la formation et la mobilisation, cela avec une GPEC permettant plus d'équité pour chaque salarié. Ceux-ci voient leurs formes d'investissement strictement prévues et comptabilisées. Logiquement, ces mesures devraient conduire les salariés à rapprocher leur activité réelle des tâches prescrites, mais ce nouveau système ne produit pas les effets escomptés. Alors pour plus d'efficacité, les directions l'applique mais y introduisent des prestations réciproques non écrites et non prévues.

Tolérer le don

Ces divers exemples montrent d'une part que les activités très qualifiées ne peuvent être réduites qu'à un seul échange économique, l'inverse valant pour les activités moins qualifiées ; d'autre part le management ne se réduit pas aux seuls principes et règles prescrites ; il sait rendre ses décisions réalistes et adaptées aux contraintes réelles en intégrant la logique des échanges sociaux. Le management par l'aval réintègre et tolère ici partiellement la logique du don. Pour comprendre cette articulation, il est utile de reprendre quelques critères définissant les échanges sociaux.

Le principe d'endettement mutuel

Dans les échanges sociaux, la réciprocité sert à créer de l'alliance, de la générosité et donc de l'efficacité. La logique économique tentant de se défaire des échanges sociaux crée des sources de conflits ou malentendus sur la valeur des contributions respectives, faisant perdre l'efficacité prévue. La mobilisation ne se fait pas au moindre coût et selon des principes généraux. L'entente doit intégrer des prestations réciproques dans les principes et les coûts.

La valeur économique importe moins que la valeur du geste

Marcel Hénaff écrit que « la relation de don doit s'effacer devant la relation marchande lorsqu'il s'agit d'échange équitable de biens. Cette exigence a son revers exact : la relation marchande n'est pas en mesure de lier les hommes et ne saurait y prétendre ». Cette affirmation est vérifiée dans les situations décrites. Les échanges sociaux n'ont pas pour objectif de réaliser un bénéfice ou un profit d'un intérêt économique. Par ailleurs, ils sacrifient une partie des résultats au bénéfice de la relation, du lien social, de sa célébration et de son existence. Le management par l'amont ne souhaite pas consommer de sa richesse au profit du lien social. D'abord il faut éviter toute perte de temps, de comportements improductifs et y substituer les procédures variées, contraignantes favorisant les échanges normés et plats. Ensuite, le principe est incontestable : qui

pourrait affirmer que prendre du temps et faire des cadeaux pour entretenir une relation de complicité avec un collègue ou un client est économiquement défendable ? Enfin, le principe est moralement correct car les uns n'ont pas à dépenser plus que d'autres. Or l'application de ces principes ne satisfait pas aux objectifs visés.

La réciprocité suppose la gratitude

Un management rigide par l'amont n'engage donc aucunement les salariés à « renvoyer l'ascenseur ». C'est précisément le maintien des liens personnalisés qui préserve la compétence collective. Un contrat ne peut qu'être qu'incomplet. Il ne devient efficace que s'il s'appuie sur des pratiques qui relativisent les principes qui le fondent. La gestion de la relation salariale n'est pas uniquement mécanique ni aveugle. Elle comprend toute l'activité de la partie qualitative de la gestion des ressources humaines. Elle consiste à mobiliser les salariés pour leur entreprise, mais toujours pour une finalité qui excède le contrat et qui suppose d'associer la gratitude à la loyauté. Mais cela concerne davantage les salariés qui disposent d'un niveau de compétence élevée.

Le don suppose d'être transmis volontairement

La modernisation des entreprises consiste souvent à remplacer par des procédures cohérentes et collectives les systèmes de relations incontrôlables et spécifiques. Dans la réalité, les salariés tiennent compte de leur métier et du bien de leur entreprise, ils préservent leurs identités professionnelles acquises depuis des décennies. Le changement peut difficilement modifier cette structure. Alors les règles s'assouplissent d'elles-mêmes et les organisations réinvestissent progressivement le lien social par des arrangements parfois discutable sur un plan éthique. Le management corrige ainsi les principes qui fondent ces règles. Tolérer les échanges sociaux permet de sortir de l'inefficacité et parfois de l'absurdité des échanges strictement économiques et techniques. C'est un moyen de coopérer, mais pas celui d'exister. La tolérance consomme une grande part de l'énergie collective en négociation. L'articulation entre l'amont et l'aval n'a en effet rien de stable ni de réfléchi, c'est un processus qui se renouvelle constamment. Il a pour conséquences un effet de boucles, le management corrige les décisions, réintroduit du lien sans modifier cependant les hypothèses qui fondent ses décisions ni leurs principes. Le personnel est déjà mobilisé. L'efficacité d'une organisation repose non pas sur la qualité de ses structures mais sur la qualité des rapports sociaux qui y règnent. Pour être efficace et créer des liens, l'entreprise doit pouvoir faire « preuve d'indulgence » (Gouldner 2008). Cette situation est responsable du mouvement et des dyschronies qu'elle engendre. Parce qu'il ne considère pas suffisamment les échanges sociaux, le management multiplie les décisions de changement et les corrections nécessaires, ce qui perd d'une certaine manière les individus. Du point de vue des principes qui associent opérateurs et management, le déséquilibre est frappant entre ceux qui sacrifient et ceux qui régulent. La logique s'accorde mal entre commerce avec les tiers et l'entreprise pour les salariés et négociation et des arrangements pour la hiérarchie. La logique du sacrifice n'est donc pas reconnue.

Le refus de recevoir

Le meilleur moyen de ne pas être redevable, ni obligé ou endetté par rapport à un don et de ne pas le recevoir. D'une part on peut simplement refuser l'offrande, d'autre part, on peut accepter le don sans en célébrer le geste, donc sans en reconnaître sa valeur, ce qui est plus ambigu. En entreprise les relations s'inscrivent globalement dans ce cadre. Le sentiment d'appartenance, la capacité critique et l'émotion des cérémonies associées aux sacrifices sont une ressource considérable pour le management en matière de créativité, d'engagement et d'esprit d'entreprise. La solution consiste à créer des espaces permettant ce type d'expression, manière raisonnable selon des registres culturels non corrosifs.

Un sacrifice rituel

Les fêtes spontanées et autres cérémonies se font plus rares aujourd'hui. Le mouvement et l'accroissement des tâches laissent moins de temps pour les organiser ou y participer. Individualisme croissant, emploi du temps moins souple, préférence à la vie privée y participent. Et le management se veut de plus en plus garant moral des rapports sociaux dans l'entreprise, rendant ces fêtes déplacées pour les salariés. On en justifie avec légitimité leur suppression pour les raisons de sécurité et d'économies. Ces décisions témoignent aussi d'un refus de symbolisation du rapport entre les salariés et l'entreprise ainsi que de la consommation qu'elle suppose, ce que permettaient justement ces fêtes. Cette tendance à rationaliser contributions et des rétributions réduit l'expression festive des identités professionnelles et de l'état d'esprit qui fonde la relation employeur-salariés. Ces manifestations sont pourtant comme un ciment dans la coopération. Interdire le « grand repas » puis le tournoi de football, c'est amputer l'existence d'une relation d'échange social, de don et sacrifice entre les salariés et l'entreprises.

Festoyer sans consumer

La rationalisation entame le lien social pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Conscient de cette difficulté, le management définit alors un espace externalisé et un temps spécifiquement consacré au lien social, en dehors des heures de travail, limité à un ou deux moments par an. Les gens sont libres d'y participer et l'entreprise se donnera bonne conscience et générosité. Cela devient presque une obligation, une logique de clivage qui sont bien éloignées de la coutume et de la liberté.

On retrouve de nouvelles prestations et séminaires qui investissent de manière artificielle et orientée les scènes de l'émotion, de la communication et la mobilisation. Certes ces moments permettent les rencontres et l'expression mais limitent la coopération. Le management par l'amont ne parvient pas à reconnaître le fait que la mobilisation spontanée comme la coopération sont fondées sur les échanges sociaux qui garantissent la réalisation du travail réel. Les salariés de leur côté organisent leurs propres moments pour favoriser coopération, solidarité, échange et amitié via des activités sportives et ludiques. Ils procurent une grande satisfaction. Ils proposent également des sessions de gestion de stress qui est présenté comme un problème d'économie psychique personnelle, alors qu'aux yeux de tous il résulte du mouvement, d'un problème organisationnel et donc collectif.

Synthèse

Paradoxe majeur : les salariés se « donnent » et se mobilisent régulièrement, mais au lieu de se saisir de ce cadeau, les entreprises préfèrent financer des politiques de mobilisation. L'entreprise refuse ce don, ne le célèbre pas, le consume pas, ne rend pas compte de ce qui en est fait et surtout, l'entreprise n'en est ainsi aucunement redevable. Le management ne reflète pas une logique d'action homogène. L'amont décide de principes rigoureux, de méthodes scientifiques qui ne tolèrent pas les excès du don. En aval, il abandonne ces principes et méthodes pour retrouver plus de réalisme qui tient compte du don des salariés et les considère comme des ressources réelles, même si elles ne font pas l'objet prescriptions. Ici, le management accepte de recevoir sans célébrer le geste des donateurs.

Dans le triptyque du donner-recevoir-rendre, le management oublie donc de recevoir et, du même coup, se trouve moins contraint de rendre. Il ne se sent pas redevable de gratitude puisque presque rien n'est donné. Et tous les collaborateurs qui ont donné se sentent alors offensés et reniés.

6. Ingratitude et engagement raisonné

« On n'est pas reconnu », voilà ce qu'entendent tous les analystes du monde du travail et la crise de la reconnaissance traverse la société tout entière. Chacun souhaite être reconnu dans sa spécificité ou sa typicité, c'est un problème de société et non un problème de l'entreprise. On peut aussi s'engager pour que les entreprises reconnaissent et admettent mieux les personnes et leurs œuvres. Paradoxe, les salariés donnent généralement bien plus que ce que ne prévoit le contrat de travail. Pourquoi les entreprises ne reconnaîtraient-elles pas à cette contribution des salariés donateurs ? Pour des raisons techniques et culturelles à la fois qui limitent considérablement la rationalité et l'efficacité des pratiques managériales, l'entreprise ne parvient pas à se saisir d'une ressource qui se donne. Cette configuration a un côté absurde avec un déficit de sens. Mais les acteurs apprennent à s'engager et à travailler de manière raisonnable pour éviter de se trouver confrontés à l'ingratitude. La reconnaissance et le sens peuvent également venir des collègues plus que de l'entreprise. Et chacun a appris à préserver un quant-à-soi qui lui permet de ne pas confondre sa personne et le personnage qu'il doit tenir.

Juger et reconnaître

Dans le mouvement de notre époque, il y a les décisions des managers de l'amont qui décident des changements et celle des managers de l'aval et des opérateurs qui s'investissent pour supporter ces changements répétés ou pour y participer. Aucun changement ne peut exister sans la participation incessante de ces acteurs. Et l'entreprise reconnaît rarement cette contribution mais prétexte très souvent la notion de « résistance au changement » L'entreprise décide sur des principes définis en amont sans percevoir la réalité, sans voir que ces décisions ne prennent sens et efficacité que dans l'activité quotidienne de travail, en aval.

La contribution subjective au mouvement

Les individus, pour participer à la transformation de leur univers professionnel, doivent prendre la décision de changer de projet, parfois même de bouleverser leur vie. Cette contribution personnelle et récurrente est coûteuse et ignorée de l'entreprise. Combien de salariés ont accepté au fil des ans de s'investir dans diverses

missions successives de façon complice et exemplaire pour eux et pour l'entreprise, avec parfois des mutations géographiques en y sacrifiant très souvent le temps familial. Cela entraîne du mal être et de l'épuisement mais ils continuent pourtant à faire bonne figure jusqu'au bout pour des raisons de « commerce ». Aux changements objectifs s'associent des contributions subjectives. Depuis près de 30 ans, les salariés ont dû constamment redéfinir leur rapport au travail, à l'entreprise, à leur famille, en mobilisant des efforts personnels considérables : formation, compréhension de relations complexes, implication dans des projets passionnants où le temps n'est pas compté, adaptation à un rôle qui doit être tenu même s'il contredit radicalement la personnalité de celui qui tient la fonction.

La rhétorique de la résistance au changement

Depuis plus de vingt ans la capacité collective à s'investir dans le mouvement des organisations est étonnante. Comment expliquer alors le discours de la « résistance au changement » ? Cette formule justifie à elle seule la succession ininterrompue des changements, les autres sont secondaires. Cette rhétorique peut être synthétisée selon trois lignes d'argumentation : d'abord, le changement est en soi une bonne chose, c'est la condition nécessaire à la réussite ou/et à la survie de l'entreprise. Elle nécessite adaptations et efforts. Le changement revêt une valeur systématiquement positive et ne tient jamais compte d'échecs cuisants de certaines transformations, pas plus qu'on ne tient compte de l'efficacité de certaines traditions ou valeurs comme « bien faire son travail ». Ensuite, il est incorrect de critiquer tel ou tel aspect de la transformation d'une stratégie ou d'une organisation, sauf à accepter de passer pour être décalé retranché sur des intérêts égoïstes. Le critique est le rôle des syndicats et non pas celui de l'individu de la masse, il manquerait de loyauté et de responsabilité à l'égard de l'entreprise. La hiérarchie et les managers ont aussi pour fonction de favoriser et vanter les mérites des changements. Enfin, l'utilisation de la formule « résistance au changement » permet de manifester l'intelligence, la culture du locuteur. Dans ce type de débat, on fera l'économie de l'analyse des résistances en question, peu importe leurs fondements, c'est l'un des mauvais côtés du genre humain. Et cette posture va donc exactement à rebours d'une analyse raisonnée des phénomènes de résistance qui obéiraient toujours aux mêmes logiques, pour les mêmes acteurs et selon les mêmes manifestations.

Croyances et valeurs du management

Déplorer la « résistance au changement » n'a donc rien de rationnel, cette posture s'appuie sur des préjugés sans tirer le meilleur parti des ressources pour atteindre les objectifs fixés. Ressources que cette posture transforme en problèmes au lieu de faire du changement un moyen de parvenir à plus d'efficacité. Les managers de l'amont dans leurs croyances expliquent ce paradoxe et en font une finalité : il faut changer pour changer !

Les croyances du management

De manière étonnante, aucun manager ne se fait une idée claire des échanges sociaux en tant que vaste institution sociale organisée, ni, à plus forte raison, de son rôle et de ses implications sociologiques. » Ainsi, après un siècle de réflexion sur le management nous comprenons assez clairement les règles, les enjeux et les stratégies qui définissent nos comportements. Mais nous ne comprenons pas que les échanges sociaux soutiennent, étayent et produisent l'efficacité de l'organisation du travail, parce qu'ils ont des implications sociologiques considérables.

Le management fonde ses actions sur des croyances quand il se base sur des vérités pensées comme scientifiques à l'exemple de la mise en place d'un programme qualité supposé comme efficace pour améliorer la productivité d'un atelier. Or ces vérités sont le plus souvent des affirmations non vérifiables immédiatement. Après des tests auprès de cadres sur des propositions issues de croisements aléatoires de questions et réponses sur le thème de l'amélioration de l'organisation de l'entreprise, le résultat déboucha sur des décisions qui pouvaient effectivement et raisonnablement être prises, à la stupeur et à l'embarras des cadres participants eux-mêmes. Voici ces résultats :

- Bien plus que la qualité de la solution retenue, n'importe quel problème en matière de management, peut être traité par n'importe quelle solution considérée comme normale. Les échanges sociaux ne sont pas considérés comme un moyen sérieux pour produire de la compétence et de l'efficacité collective.
- On ne peut jamais répondre rigoureusement d'une certitude de résultat, du retour sur investissement des dépenses effectuées. Les gestionnaires voudraient que $2 + 2 = 4$. Mais il n'est pas possible de mesurer de manière comptable ce qu'a effectivement rapporté et coûté un dispositif informatique, une formation qualité, la réorganisation d'un service ou la mise en œuvre d'une nouvelle politique commerciale. L'investissement initial représente ainsi un pari et l'évaluation de son impact le résultat d'une représentation, d'un jugement considéré comme légitime, mais rarement vérifiable.

On choisit une méthode de management pour son efficacité potentielle et souhaitée mais jamais pour son efficacité réelle et observable. On fait le choix sur la base de croyances : les unes positives sont sincères avec

des idées partagées et acceptées. On s'engage. (Cf. : choix du jéroboam de champagne comme cadeau client dans notre exemple) ; les autres normatives régissant les relations, de l'ordre de la coutume. (Cf. : la suppression des fêtes d'entreprise, les règles de rationalisation du travail, etc). Voilà pourquoi le management en amont ne se saisit pas des sacrifices et dons, ni ne les gère activement. Il serait si peu conventionnel de comprendre ces dons, de les accepter, les fêter et devoir donner en retour. Ces occasions ne font pas partie des croyances considérées comme normale du management.

Le « jugement de beauté » du management

Croyances positives et croyances normatives étayent ainsi les décisions du management en amont et fondent le marché du conseil en organisation. Mais la volonté systématique de tirer le meilleur parti des ressources disponibles échappe à cette représentation du monde. Or le management par l'aval ne parvient pas à corriger ces croyances de l'amont.

Le management aime formuler et présenter des analyses considérées comme « belles » parce que « scientifiques » - optimisant le rapport entre les dispositifs techniques, la nature du produit à réaliser et le type de travail à mobiliser. L'organisation scientifique du travail constitue le cadre fondamental de ses croyances. Les managers ou consultants présentent ce qui est « beau » dans leurs programmes de développement ou de changement, à savoir : sortir de l'empirique, du coutumier, des savoirs pratiques. Ces programmes répondent aux critères de scientificité mais ne mobilisent que des croyances normatives, cela permet de donner libre cours au sens esthétique et rhétorique : les diaporamas et les experts qui les présentent sont élégants, les contenus de pensée répondent aux standards, et tous ces efforts visent à se faire reconnaître comme « beaux ».

Cette logique demeure indépendante des contraintes réelles d'efficacité, qui n'existent concrètement qu'en aval. En aval, on est bien obligé de prendre en compte toute une série d'éléments « laids » - non scientifiques, non programmés, sous-optimaux, non cohérents - et pire encore, en lesquels on ne croit pas, qui ne sont pas coutumiers. On ne manage donc pas les échanges sociaux de manière sérieuse, consciente et engagée parce qu'ils ne participent pas du « bon genre ». Ce qui n'empêche pas de les utiliser de fait.

On retrouve ici la question du « jugement de beauté » qui consiste à travailler pour éprouver une satisfaction tirée de l'accord entre la nature de l'objet réalisé et les valeurs professionnelles dont l'opérateur est porteur. Dans ses travaux, Christophe Dejours (2000) indique que le jugement de beauté fonde la logique des opérateurs de base, alors que le jugement d'utilité, qui consiste à valoriser le registre de l'économie, fonde la logique de la hiérarchie et du management. À la base les passions et au sommet les intérêts en quelque sorte. Mais l'analyse ci-dessus amène à une autre hypothèse : les deux types de jugement habitent les deux univers. La perfection et l'inutile sophistication apportées par des experts à la conception d'un système, d'un processus ou d'une organisation correspondent plus souvent à la volonté de faire beau qu'à la volonté de bien faire. Et l'incapacité à reconnaître les valeurs des échanges sociaux, des contributions des opérateurs ou de leur capacité à changer, tient à l'idée que tenir compte de ces ressources n'est pas « beau ».

Le caractère absurde de cette logique peut faire sourire, mais il peut faire des opérateurs dont on ne reconnaît pas l'engagement. Combien d'échecs de tentatives de changement ou d'accompagnement par des cabinets spécialisés et réputés se sont produits parce que les éléments de base de la construction de ces stratégies se sont faits sur les croyances, des certitudes et des jugements. Une enquête finement menée auprès du personnel concerné par ce type de changement doit apporter de la matière essentielle à la direction de l'organisation et à son management chargé de mettre en place ce mouvement.

Lors d'observations et entretiens, s'ouvrant petit à petit, les individus vont dire ce que d'autres gardent pour eux et parfois les mine dans le travail quotidien. Tout cela doit être écouté et entendu, cela permet l'accès à l'identité. Quel que soit le caractère polysémique de ce concept, les chercheurs s'accordent sur trois éléments qui permettent l'accès à l'identité, ou à son maintien : la répétition du système de relations, la prévisibilité des interactions et la permanence du regard porté par l'autre sur soi. Évidemment, les identités peuvent changer de manière volontaire ou par l'effet de contraintes extérieures, bien plus souvent par l'association de ces deux éléments que l'on nomme « réflexivité ». Mais tous les chercheurs en sciences humaines constatent qu'aujourd'hui il existe bel et bien une crise des identités. Et cette crise provient toujours du mouvement et de l'ingratitude institutionnelle qui s'y trouve associée.

Don et reconnaissance

L'entreprise peut-elle faire preuve de gratitude ? Les dispositifs de gestion, la conception du contrat de travail et des rapports sociaux plaident plutôt la négative, mais pas totalement. Le « gagner plus » par la rémunération économique ne définit pas à lui seul la rétribution d'un salarié. La rémunération psychologique – « être considéré » - représente aussi une partie de sa rétribution. Mais cette partie ne fait l'objet d'aucune politique sérieuse et explicite. L'équilibre entre contribution et reconnaissance sociale ne va pas de soi. La reconnaissance ne repose pas sur l'argent et l'équilibre, mais sur le don et l'endettement mutuel. Et la question du don s'articule

directement avec celle de la reconnaissance : on donne pour être reconnu comme sympathique, humain, beau, utile, libre ou puissant. Le don représente le moyen de créer du lien, mais également d'être reconnu comme créateur de ce lien. Si le désir de reconnaissance correspond bien à l'une des problématiques majeures des sociétés modernes, c'est ce même désir qui fonde souvent la générosité comme en témoignent dans leurs travaux Lazzeri et Caillé. Selon leurs travaux, trois éléments sont les sources de la reconnaissance : la valeur des actes dont on est l'auteur, la responsabilité de ces mêmes actes et l'accès à l'estime de soi.

La reconnaissance horizontale

Entre proximité de hiérarchie directe et de collaborateurs, la reconnaissance est un enjeu qui sous-entend les échanges. La contribution à la production collective n'a de valeur pour soi que parce qu'elle est valorisée par les autres. La reconnaissance permet aux salariés de s'assurer de sa place, à la fois sur le plan technique et social, et d'être fier de son travail puisqu'il récompense le fait d'avoir donné, de s'être engagé pour la cause commune. Grâce à cette reconnaissance, on peut mesurer, de manière émotionnelle, la valeur dont on est porteur. Reconnaître, s'est distinguer la personne du tout auquel elle appartient pour lui conférer la responsabilité de ses actes. Le don s'accompagne d'une gestuelle, d'une théâtralisation, aussi infime soit-elle, précisément pour que ce geste soit reconnu comme volontaire. Il n'y peut y avoir de codification tant les rapports sociaux sont subtils et les manières de reconnaissance sont si variées : écoute, temps accordé, moments partagés, etc. La reconnaissance permet d'accéder à l'estime de soi : « plus les talents sont complexes, plus leur exercice procure satisfaction » disait Aristote. Alors l'attente de reconnaissance s'organise sur cette tension entre la capacité à bien réaliser une tâche complexe et le jugement positif porté, par soi-même et par les autres, sur cette réalisation. La reconnaissance est ainsi partie prenante des relations, des transactions et des engagements dans les environnements de proximité entre collègues et hiérarchie directe. Elle doit être l'objet de soins attentifs de part et d'autre.

La reconnaissance verticale

Il n'en a pas de même entre les salariés et l'entreprise. Les fondements de la rationalité des opérateurs diffèrent assez sensiblement de ceux du management par l'amont. Mais au nom de la reconnaissance, les opérateurs acceptent de transiger sur leurs valeurs. Managers et collaborateurs continuent à bien travailler, contre vents et marées, les facteurs de mobilisation ne diffèrent pas.

Les salariés travaillent sans fonder leurs actions sur la logique du moindre effort, car la reconnaissance qu'ils tirent de la mise en œuvre de leurs compétences, et surtout de son caractère exceptionnel, est une source de fierté et de prestige social. Faire quelque chose de bien et d'éthique est de toute façon reconnu mais suppose une certaine stabilité, car c'est progressivement que l'expérience permet de devenir un « artiste » dans son domaine et donc d'être admiré. Les situations de mouvement bousculent ces logiques. Pour exemple, un arrêt de projet, un changement de cap, un changement de poste, une mutation...

Le mouvement s'accompagne par ailleurs de dispositifs d'évaluation très généralement conçus pour gérer des systèmes et non des processus. Les carrières sont gérées sur la capacité à atteindre les objectifs à moment donné : la « valeur » d'un salarié correspond donc assez peu à ce qu'il est capable de faire, mais bien plus à ce qu'il a pu faire au cours de l'année. On ne tient pas compte des contributions qui capitalisées, représentent l'apport au bien commun. En matière de reconnaissance, tout reste ainsi toujours à prouver.

Et tout le travail invisible des échanges sociaux, fondamental, productif, reste un problème majeur car il n'est pas reconnu, ni identifié, ni valorisé, que ce soit par le management ou par les collègues. Il représente en quelque sorte la mise initiale qui permet d'entrer dans le jeu de la quête de reconnaissance, il en est le préalable. Il constitue une charge de travail considérable, dans laquelle personne ne peut se reconnaître ni reconnaître l'autre. Le travail invisible conditionne ainsi l'accès à la reconnaissance, mais il est en même temps une forme de mésestime de soi.

Agir pour la reconnaissance

Dans le cadre de cette crise de la reconnaissance, il demeure que l'argent et des récompenses symboliques contribuent à l'estime de soi, parce que ces avantages distinguent et qu'en distinguant ils valorisent. Cela fonctionne généralement assez bien. Il existe sur ce plan un espace parfaitement consensuel entre salariés et management, entre fonctionnaires et institution. Et quand un individu se plaint de ne pas avoir eu la promotion ou la prime, lorsqu'il en critique l'équité ou les critères qui fondent l'attribution du prix, ce n'est pas seulement pour des questions d'argent, mais aussi en raison de la reconnaissance ainsi mise en jeu. Et ces systèmes de stimulation peuvent aussi contribuer à l'estime de soi. La capacité de ces dispositifs à distinguer fonde ainsi leur légitimité, bien plus que leur équité.

Un challenge mobilise la personne tout entière, il exige de l'attention, des efforts et du temps. « Je donne tout » lancera le compétiteur affairé. Et quand le challenge est réussi, le collaborateur bénéficie de la reconnaissance

de la hiérarchie, et plus partiellement, de celle de ses collègues. La reconnaissance se construit également à trois, dans une relation avec le tiers étant représenté par un indicateur d'efficacité, quel qu'il soit. On est reconnu comme « le plus beau, le plus fort » en donnant le meilleur de soi-même, quel que soit le support de cette capacité.

Pourtant la reconnaissance peut ne pas être associée à l'estime de soi. Être estimé et s'estimer supposent de respecter les valeurs et les représentations définissant le milieu professionnel d'appartenance. C'est donc, vis-à-vis de ses collègues, donner et s'engager en respectant certaines règles. Sans cela, le mépris peut se substituer à l'estime. On retrouve cette situation chez tout challenger « trop performant » qui pour gagner utilise des petites tricheries ou sort du cadre convenu. Le poids de cette contrainte morale varie en fonction de la prégnance des normes dans un univers donné. Les jeunes embauchés sont moins sensibles à ces normes parce qu'elles leur sont encore extérieures, ils associent plus facilement l'estime d'eux-mêmes ou des autres, à des résultats financiers qu'à l'éthique du métier, laquelle n'est légitime que pour ceux qui l'ont construite, les plus anciens.

Sens et reconnaissance

La question du sens est fréquemment associée à celle de la reconnaissance. Lorsque l'on dit d'une procédure qu'« elle fait sens », on indique par là qu'on comprend son contenu, sa finalité, là où elle est censée mener et ce à quoi elle sert. Par ailleurs, du point de vue subjectif, le sens témoigne d'une cohérence entre le présent et le passé : les événements porteurs de sens s'inscrivent logiquement dans la trajectoire des individus ; « ça a du sens pour moi » signifie qu'une décision concernant un sujet donné est logique et me convient. Mais le sens n'est pas indépendant des sens : il est aussi issu du partage des émotions qui fonde la capacité collective à s'engager dans une nouvelle organisation ou de la volonté collective de ne pas s'y associer.

Le mouvement crée assez logiquement des situations qui ne font pas sens au plan de la compréhension des contenus et des finalités. Les dyschronies, les conflits de temporalité entre changements, génèrent des situations absurdes, dépourvues de sens, parce que la nouvelle procédure ou la nouvelle politique oublie celle qui venait d'être élaborée, et est déjà contradictoire à celle qui a déjà commencé à la remplacer. La récurrence de ce type de situation conduit les acteurs à opérer constamment une sorte de tri dans ce désordre, à trouver le signal dans le bruit, comme si l'une de leurs tâches consistait à rester serein et responsable malgré le caractère erratique du mouvement. Ces situations sont malheureusement nombreuses à l'exemple des successives politiques de qualité mise en place dans les hôpitaux notamment les procédures de lavage des mains. Se sont succédés très bien argumentés tout et son contraire.

La dimension subjective du sens se trouve également questionnée par le mouvement. Les individus ne parviennent pas à se projeter dans l'avenir, à penser leur devenir pour cause de mouvement et définissent leurs comportements et leurs relations par rapport au passé et non par rapport à ce qu'ils vivent dans le présent. Le déficit de sens dans le présent produit ainsi une anxiété qui dérive parfois en confusion, en attachement pathologique au passé : pour exemple, « les employés de la DRH ne voient aucunement leur poste de travail modifié alors que tout change autour d'eux », ou « malgré de nouvelles règles et de nouveaux rôles, on continue à travailler comme avant parce que ça ne marche pas ».

Le sens correspond aussi à la cohérence entre les attentes, les présomptions et ce qui est effectivement vécu. C'est l'inscription du sens dans les sens que mobilisent des émotions. Un épisode émotionnel introduit du doute dans la signification des événements comme dans les comportements à tenir, il introduit donc une rupture dans la cohérence, dans le sens. Les individus mobilisent alors une intense activité cognitive de manière à comprendre « ce qui s'est passé » et à intégrer l'épisode émotionnel dans un cadre préétabli. Pour cela, ils révisent leurs attentes ou interprète l'épisode de manière à lui trouver un sens.

Mais les processus émotionnels se définissent également largement par leur dimension affective. La crise du sens tient aussi au bouleversement des échanges sensibles. Le mouvement consomme en effet beaucoup de temps consacré au partage des émotions, lequel représente le moyen de donner du sens au vécu. Les manifestations de sympathie, la compassion, les cérémonies, célèbrent et activent l'existence du collectif de travail. Ils traduisent également par des engagements personnels, des dévoilements de soi et finalement une sorte de « solidarité émotionnelle » qui fait comprendre aux agents, ressentir, éprouver dans leur âme et dans leur corps ce qu'ils sont les uns pour les autres, par rapport à la logique de l'entreprise et pour eux-mêmes. Le sens de leur activité, ce qui fait sens pour eux, ne peut se réduire à la compréhension de la signification de la politique de la firme ou d'une procédure. Le sens intègre ce « quelque chose » de bien spécifique qui est de l'ordre du sensuel et qui conduit les individus à abandonner, au moins provisoirement, leurs rôles et à s'adresser, en tant que personne, à d'autres personnes, pour se comprendre.

Le partage des émotions consomme du temps de travail productif et se fait au détriment de la mission formellement assignée aux opérateurs. Ils le savent, et leurs chefs tout autant. Logiquement, d'un point de vue

strictement organisationnel, toutes ces manifestations sont donc mesurées, on leur attribue moins de place, alors que le partage des émotions et le sens qu'il produit supposent un peu de démesure. Cela vaut pour les relations entre collègues, mais également pour les relations avec les clients ou les patients.

Les situations de mouvement fragilisent aussi les échanges sociaux et donc le lien social. L'engagement pour le collectif se fait dans l'urgence, sans jamais parvenir à créer des conditions suffisamment stables pour qu'elles fassent sens. Le partage des émotions est nécessaire pour la construction du soi et pour la notion de sens. Ces manifestations collectives sont remises en cause par le mouvement lui-même. La charge de travail invisible limite considérablement les possibilités de prêter attention à l'autre et l'interdiction de célébrer la réception d'un don réduit très sensiblement l'intégration sociale produite par ces fêtes. La crise du sens vient ici de la difficulté de créer des circonstances permettant de ressentir les autres et de pratiquer ce « mélange des êtres et des choses » qui produisent le sens, à savoir le sentiment d'exister.

Cette crise de sens a cependant des limites, elle n'est qu'une dimension pathologique des circonstances décrites. De façon externe, certains consacrent de manière délibérée et en connaissance de cause, une partie de leur temps au bénéfice du sens. Cet altruisme réfléchi repose sur l'idée que le sentiment d'exister doit être protégé. Il faut que l'organisation de travail permettant d'affecter du temps à l'existence du collectif de travail. D'une manière interne, chacun sait que les procédures de travail où la stratégie de l'organisation ne « donne » pas le sens, car il doit être construit. Cette conscience réduit considérablement les effets négatifs de la crise décrite. Elle permet aux individus de se protéger plus ou moins aisément, de leur équilibre psychique de la déraison de l'organisation en donnant moins, en renonçant parfois à s'investir. Les individus demandent parfois à faire une pause, une sorte de moratoire du mouvement, permettant de retrouver du sens à la fonction tenue et à l'investissement subjectif réalisé. C'est reprendre son souffle, retrouver un espace stable pour comprendre ce qui se joue, pour retrouver l'intérêt au travail qui a disparu dans la débauche de changements.

Cette prise de distance fédère les acteurs, elle permet de supporter le caractère absurde de ces situations, au moins autant que la capacité à leur trouver des solutions. Les individus disposent de rôles sociaux relativement précis : mère, chef, syndicaliste, artiste etc. A chacun d'entre eux est associé un attribut comportemental particulier. (Mère, autorité bienveillante à l'enfant ; chef, mobilisation de son équipe...) Et les individus qui endossent ces rôles respectent les attributs qui leur sont associés. Ce respect des formes et des conventions permet de se repérer dans les interactions, dans le rôle que l'on tient soi-même, dans le rôle que tiennent les autres. Il s'y ajoute la notion individuelle de la distance prise par rapport à son rôle.

Cette distance au rôle et sa connaissance sont essentiels dans le monde de travail. Elle protège du tourment que se font les acteurs en ne s'identifiant jamais totalement leur tâche, à leur rôle ou à leur mission. Ils donnent déjà bien plus que ce qui leur est formellement demandé. Le sens vient de l'analyse que font les acteurs et non pas des messages que transmettent les organisations.

Avec tous ces problèmes de déficit de reconnaissance et de crise de sens, le travail pose aujourd'hui de cruelles questions de sens et de santé psychique, ce dont conviennent tous les observateurs spécialisés. Pourtant les individus adoptent une sorte d'hygiène de la vie professionnelle : moins donné pour moins souffrir, faire en sorte que l'acteur ménage le sujet.

Donner ou calculer ?

Il y a donc un effet global paradoxal : les individus demeurent ou deviennent dynamiques car s'engager dans le travail représente le seul moyen de bien réaliser sa tâche et d'accéder, le plus possible, à la reconnaissance ; mais la distance et parfois la morosité accompagnent leurs investisseurs car on célèbre mal leur générosité. Cette tendance est inégalement partagée autour de deux axes : le premier concerne la logique des échanges réalisés. Certains continuent à fortement donner, créant des liens. D'autres sont amenés à redéfinir les relations aux autres et à l'entreprise selon le principe de l'équilibre : ils reprennent à leur compte le donnant-donnant ou gagnant-gagnant véhiculé par les formateurs ; le don est plus raisonnable, il est fait pour en tirer un bénéfice, un bien. Le second concerne la nature de la cible de l'échange. Les uns échangent avec l'ensemble des collègues et l'entreprise de manière généreuse et mesurée, parce qu'ils sont persuadés du bien-fondé moral et professionnel de ce type d'échange. D'autres se limitent à échanger avec des individus qu'ils connaissent bien, auprès desquels ils parviendront à prévoir le résultat de l'engagement. Il considère l'entreprise comme un partenaire déloyal, comme un simple espace dont il faut profiter. La logique des échanges, croisée sur deux axes permet à Norbert Alter de réunir l'ensemble des analyses présentées dans son étude :

Logique des échanges

<i>Cible des échanges</i>	Donner	Equilibrer
Individu	Don affinitaire	Tentation de l'égoïsme
Collectif	Don altruiste	Logique de la nostalgie

Le don affinitaire

On observe réellement la montée du « soi » dans les organisations, l'intérêt porté à sa propre personne indépendamment des formes d'intégration collectives. Les individus ont une capacité réflexives permettant de savoir ce qu'ils « sont », ce que sont les autres et ce qu'ils sont les uns pour les autres.

Le don affinitaire articule générosité et subjectivité. Le sujet est au cœur de la relation d'échange. Cependant ces relations s'écartent partiellement du principe de réciprocité élargie. La nature de la transaction réalisée dans ce cadre peut être relativement peu professionnelle.

En mobilité ascendante, les acteurs participent à ce type de relation, au nom de leur réussite professionnelle, ils acceptent de soumettre leurs investissements aux critères définis par le management. Ils coopèrent largement et efficacement, c'est un moyen d'être compétent. Parfois, cette affinité peut être élective, ils partagent leur expérience avec des gens choisis. Le soutien est la dimension structurante de leurs échanges qu'ils mènent avec bienveillance. Mais ces relations ne sont partagées qu'avec les « mêmes », pas avec les « autres ».

En mobilité descendante et chez tous ceux qui sont déçus par l'échec de leurs investissements dans un fonctionnement collectif, on retrouve également cette affinité élective. À tort ou à raison, ils estiment avoir été victimes de leur propre générosité. Ce deuil de l'engagement est rarement vécu positivement. Il correspond plus à un moment de la trajectoire professionnelle qu'à une identité solide.

De manière générale, l'ambiguïté du caractère collectif des échanges laisse place à une attention à l'autre qui caractérise les sociabilités professionnelles contemporaines dans les quatre configurations présentées, la compréhension de l'autre, l'attention qu'on lui porte - pour de bonnes ou de mauvaises raisons - témoignent très souvent d'une grande subtilité, qui régit largement les relations.

La tentation de l'égoïsme

Dans la logique abstraite du contrat de travail, les salariés n'effectueraient que les tâches pour lesquelles ils sont payés. Et dans une logique abstraite d'échanges purement intéressés, utilitaristes, les individus ne feraient pas le pari du don et n'échangeraient qu'en étant sûrs du résultat. Dans ces deux facettes, il n'y aurait de transactions que pour tirer parti d'elles ou au moins qu'elles soient équilibrées pour les partenaires. Les échanges ne se produisent plus qu'entre individus ou individus fortement porteurs d'une responsabilité collective car donner au collectif est toujours hasardeux du point de vue du retour.

Cette logique de l'équilibre de l'individualisme des échanges - principe de l'économie orthodoxe - existe rarement dans cette forme pure. Elle est plutôt une tentation ou une pratique momentanée car l'égoïsme ne permet pas de coopérer et qu'être compétent suppose de coopérer, donc de donner.

Un certain nombre de DRH ont fait le constat critique que les jeunes embauchés sont beaucoup moins mobilisables. Peu attachés à l'entreprise, ils respectent dans leurs limites les règles du contrat mais pas au-delà et ils s'investissent assez peu dans la culture professionnelle et la culture d'entreprise. Et ces DRH de se demander : « comment les amener à sortir de l'équilibre et du calcul ? ». Une question sérieuse et légitime qui fait pourtant sourire. Les entreprises ont surtout recruté sur les quinze dernières années des jeunes plutôt que des « seniors » par souci de réduire la masse salariale d'une part et d'autre part, parce que les DRH faisaient l'hypothèse que les jeunes seraient naturellement plus mobilisés et culturellement moins sensibles aux coutumes des anciens. Durant la même période, on a individualisé la gestion de carrière et l'évaluation des compétences pour mobiliser le personnel. Et finalement on découvre que les jeunes ne se sont pas plus mobilisés que leurs aînés, voire moins et que la stricte application de la gestion individualisée des carrières peut induire des comportements égoïstes.

Le comportement des jeunes embauchés est tout à fait logique. Il ne considère pas l'entreprise comme une communauté et prêter attention à la nature des relations qu'ils ont avec elle. Ils veulent se préserver des risques de perdre sa santé au travail ou son emploi. Leur vie hors travail leur permet d'équilibrer l'ensemble de leur vie. Mais il convient de relativiser, la déception des DRH tient beaucoup plus à leurs trop fortes attentes qu'ils ont sur les jeunes embauchés. Les jeunes embauchés savent également bien participer bien collectif, dans la mesure où cette participation ne correspond pas à un « sacrifice ». D'autre part, en début de carrière, le collectif ne structure pas encore le rapport des jeunes aux autres. Leur connaissance du métier et de la culture d'entreprise sont encore faibles. Malgré leur diplôme, leur compétence demeure relativement abstraite, elle ne peut se concrétiser aisément. Ils doivent pourtant pouvoir compter sur les dons de leurs aînés pour accéder à la réalité leur métier. Ils construisent alors, avec les anciens, un marché assez inégalitaire, proche des relations entre apprentis et compagnons dans les corporations d'autrefois. C'est progressivement, en accumulant un travail de coopération qui s'équilibre avec le temps qu'ils parviennent à devenir des « grands ». Le comportement des jeunes embauchés correspond plus à un comportement de prudence qu'à une volonté affirmée d'équilibrer les échanges.

On peut repérer des comportements plus égoïstes dans les fonctions politiques des organisations, celles qui consistent à faire passer les messages de la direction en défendant des positions d'influence indépendantes des résultats de production objectivables. Ces acteurs sont relativement libres de la contrainte du collectif et de la nécessité de donner, ils sont le plus souvent en amont des contraintes de gestion, là où les conséquences de l'action sont faibles. Réservées aux hiérarchiques et aux experts dont la tâche consiste à développer, animer, négocier, communiquer, ces tâches sont suffisamment floues pour ne pas être évaluables, objectivables. Elles permettent donc de ne pas coopérer sérieusement, concrètement et en profondeur avec les autres et de se cantonner à l'expression obligatoire des sentiments et aux certitudes de la fonction. Ces positions sont moralement inavouables, une analyse en profondeur montre qu'on y pratique souvent la langue de bois. Il y a un certain cynisme chez ceux qui sont dans cette logique.

La tentation de l'équilibre correspond souvent à la volonté de séparer le domaine professionnel du domaine privé, de cadenasser la mission dans les heures qui lui sont dévolues, soit accepter de s'investir dans le travail mais limiter cet investissement et se battre également contre les effets délétères du mouvement.

Le don altruiste

Ni le paradigme de l'intérêt - je donne parce que ça me rapporte -, ni celui de la coutume - je donne parce que cela se fait - ne peuvent être rattachés au modèle du don : donner pour produire du lien social. Cette logique correspond à un engagement à la fois étique et professionnel. Je donne pour être en accord avec les autres et avec moi-même et parce que c'est la seule manière de bien travailler.

Il est question de distance, un processus réflexif qui conduit les individus à considérer que la générosité demeure la meilleure façon de commercer avec les autres, même si c'est au prix de certaines déconvenues. Ces gestes obéissent à un engagement à la fois réfléchi, élaboré et restitué comme tel. Il faut savoir prendre le risque de donner, sans contrepartie identifiable immédiatement, donner au collectif, au tiers et à l'employeur. Il y a une volonté explicite d'être intégré, reconnu, comme si ces donateurs devaient fournir quelque chose de plus que les autres en matière de sociabilité.

Les individus qui adoptent ce don altruiste sont souvent relativement « étrangers » au département dans lequel ils travaillent. Pour des raisons biographiques extrêmement diverses, ils ont tenu antérieurement, ou tiennent encore ailleurs, des positions sociales très différentes de celles dans lesquelles on les rencontre. Des gens qui ont changé d'activité ou qui occupent des positions frontières entre deux mondes professionnels. Et souvent leur formation initiale correspond assez peu au poste occupé, ou dont les choix professionnels peuvent paraître erratiques. Et parce que ces personnes connaissant ou ayant connu un « ailleurs » mobilisent aisément la distance. Or le mouvement contribue largement à multiplier le nombre de ces individus « étrangers ».

Cette distance concerne également les valeurs : leur intérêt se porte ailleurs que sur la carrière ou la reconnaissance. Et ce désintéressement facilite bien évidemment les gestes de générosité. Ayant moins le sentiment de donner, ils peuvent donner en comptant moins.

L'association de cette distance avec un métier dans cette logique altruiste construit un principe de générosité réfléchie. Le métier à ses normes de comportement spécifiques dans le rapport à la hiérarchie et à la carrière, dans la définition du « bon travail », dans l'évaluation des compétences et dans la construction des réputations qui lient fortement les individus.

Plus encore, le métier, parce qu'il demeure relativement autonome par rapport au mouvement, facilite la production de sens et de reconnaissance mutuelle. Ce cadre apporte la liberté qui permet de s'engager pour l'existence du collectif en relativisant les difficultés de la vie quotidienne. Et cette posture elle-même conduit les individus à occuper des positions avantageuses dans les réseaux d'échanges, à devenir « ceux sur lesquels on peut compter » parce qu'ils ne paraissent pas comptabiliser leurs prestations, parce qu'ils s'inscrivent explicitement dans des logiques altruistes.

La fonction hiérarchique se teinte également souvent d'altruisme. La banalité du bien est aussi répandue que la banalité du mal. Diriger, c'est une chose. Mais il faut aussi savoir s'adresser à la personne et au sujet qui « souffre » en lui indiquant, avec empathie et bienveillance, qu'il peut être salutaire de prendre soin de soi en relativisant les contraintes du mouvement. Mais ces relations ne s'inscrivent jamais dans un mode établi de management. Elle se tisse au fil des circonstances qui permettent de s'adresser à un individu en tant que personne. Ce que donne le chef, dans ce type de situation, et d'une grande valeur : il favorise la prise de distance critique par rapport au rôle attribué par l'organisation.

La logique de la nostalgie

La logique de la nostalgie résulte principalement de l'effet de lassitude. Elle conduit à se retirer le plus possible de la scène du don pour rendre les interactions strictement fonctionnelles et les détacher des dimensions émotionnelles et affectives sur lesquels se fonde l'engagement. On valorise le passé, on relativise l'intérêt des projets mobilisateurs. Elle ne représente le plus souvent qu'une tentation. On la retrouve chez des collaborateurs

qui ont une certaine ancienneté et de faibles perspectives d'évolution. Ils se trouvent dans une situation assez cruelle. Ces personnes ont souvent participé à de nombreux changements qui ont permis à leur secteur ou à leur entreprise d'avancer. Mais ces changements répétés ont entraîné d'innombrables dyschronies. Ces personnes ont elles-mêmes fait beaucoup d'efforts, la question du sens se trouve posée dans leur situation. Elles ont dû abandonner des éléments qui fondaient la rationalité de leurs choix professionnels et œuvrer pour des univers nouveaux sans en être réellement gratifiées. Le contre don de l'entreprise n'est pas arrivé, il s'est consommé dans le mouvement.

L'identité se maintient alors sur des plaisirs passés ou la réactivation constante de gratifications. On ne retient de cette époque que ce qui donnait satisfaction et le fait donc de regretter. Les souvenirs sont souvent associés au collectif, celui auquel on ne peut plus où on refuse désormais de donner.

Pour tous ceux qui ont une certaine ancienneté dans la vie active quelle que soit la nature de leur activité, cette logique à quelque chose d'émouvant pour conduire à la compréhension. Et parmi ces personnes beaucoup ont connu des années de croissance économique et de stabilité organisationnelle, situation qui amène naturellement à ce sentiment de nostalgie. L'identité ne se nourrit pas uniquement de mouvement, elle aime la stabilité et le respect d'un certain nombre de conventions.

Ce sentiment de nostalgie ne conduit pas systématiquement à renoncer à agir, à donner et à s'engager. La nostalgie n'empêche pas de continuer à participer aux échanges sociaux. Elle y introduit seulement une mauvaise grâce ou prive les individus d'un certain élan. L'identité professionnelle se fait dans les échanges avec les autres. Certaines situations reflètent fidèlement cette logique de la nostalgie, elles sont malheureusement tragiques.

Quelles que soient les conséquences de leurs investissements, les salariés se trouvent plus ou moins obligés de continuer à donner aux autres, au tiers et à l'entreprise. Donner est un pari sur la possibilité de créer des liens sociaux. Il est nécessaire : il permet d'espérer accéder à la compétence, au sentiment d'exister et à la reconnaissance. La chose n'est ni facile ni assurée. En fonction de l'environnement et de la trajectoire professionnelle de chacun, il y a lieu de redéfinir son engagement, sa capacité à contribuer à l'existence de liens sociaux.

L'accès à la reconnaissance sociale est une problématique. L'entreprise ne parvient pas à identifier ce qui est donné mais non demandé, offert mais non célébré, d'usage mais non prescrit ; il s'entretient des conflits de valeur sur la définition du bon travail. L'estime de soi se trouve ainsi malmenée, inquiétée, ce qui conduit à se mettre à distance de soi et des autres pour définir de manière réfléchie engagement et désengagement. Cette situation constitue un problème social grave dont l'origine ne peut s'expliquer par des arguments économiques standard du type « la mondialisation suppose de gros efforts de tout le monde ». Elle tient bien plus au fait que le management en amont continue à définir son action en croyant qu'une bonne décision est une décision bien prise, alors que tout montre qu'une bonne décision est celle qui s'enrichit progressivement de l'expérience et de la mobilisation des acteurs. Cette croyance participe de coutumes et de conceptions de l'efficacité qui laissent plus de place au « beau » qu'au « bien », à la volonté d'agir en fonction de principes plutôt qu'en fonction de la pratique.

Dans cette situation de mouvement, la tension se trouve en grande partie entre le management amont et le management aval. En amont, on considère que les choses n'avancent pas et qu'il faut donc changer les règles et l'organisation. En aval, on sait que si les choses n'avancent pas, c'est souvent parce qu'on oublie de regarder la manière dont elles avancent réellement : par la mobilisation des uns et des autres.

Mais si on s'engage dans le mouvement, c'est pour tenter de donner du sens à son travail et d'accéder à la reconnaissance.

Conclusion

Les échanges sociaux dans l'entreprise sont bien plus qu'un supplément d'âme associé aux activités ordinaires des salariés. Ils en définissent pour une grande part le contenu, le sens et l'efficacité.

Ils sont un facteur d'intégration sociale et économique. Échanger avec les autres c'est créer des liens, faire circuler l'information, la connaissance, la reconnaissance, la solidarité, l'apprentissage, les rites etc. Cela dépasse de très loin ce que les uns et les autres doivent formellement échanger. La socialisation professionnelle repose bien sur la capacité de créer des liens sociaux, à y participer ou à s'en défaire, à donner et à rendre, à prendre et à trahir. En fonction de leur nature les liens conduisent les individus à vivre ensemble ou à s'éviter, à partager ou à se quereller. On coopère parce qu'on se sent lié et qu'on veut se lier. L'ensemble de ces petites décisions produit ce que l'on nomme les « échanges sociaux ». Ils structurent l'organisation, ils intègrent et nourrissent les politiques de gestion. S'adresser à l'autre permet d'être plus compétent, mobiliser un réseau aide

à comprendre un problème difficile, sacrifier un peu de son temps au collectif mobilise, écouter la personne qui explique - plus que la fonction qui commande - assure la coordination effective des activités. Ces différentes circonstances créent une imbrication énorme entre production des liens et production des biens. Le « tout » produit le sentiment d'exister, de participer à un être collectif qui articule le cognitif et l'affectif, le formel et l'émotionnel. Ce sentiment est suffisamment puissant pour que les salariés choisissent d'y sacrifier une partie de leurs ressources et d'oublier momentanément leur individualité pour découvrir leur identité collective. Les relations sociales ne sont pas que bienveillance et générosité ; elles sont suffisamment ambiguës et difficiles qu'il faut composer avec tout type de comportement, « faire avec » les circonstances des personnes qui les portent à s'associer.

Pour Norbert Alter, le constat est simple : les salariés sont mal compris, mal gérés et finalement mal « exploités ». Ils souhaitent donner et l'entreprise ne sait que prendre. Le management est trop théorique et donc insuffisamment pratique : il ne tire pas parti des ressources qui s'offrent à lui, préoccupé qu'il est de mobiliser les ressources selon les croyances et les principes qui sont les siens et insuffisamment selon l'expérience et la raison. Il faut donc agir pour tirer parti de la mobilisation des salariés et pour la consacrer en tant que ressource. Les échanges sociaux sont une richesse pour l'organisation.