

TRAVAIL ET DÉNI DU DON

Norbert Alter

La Découverte | *Revue du MAUSS*

2010/1 - n° 35
pages 175 à 194

ISSN 1247-4819

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2010-1-page-175.htm>

Pour citer cet article :

Alter Norbert, « Travail et déni du don »,
Revue du MAUSS, 2010/1 n° 35, p. 175-194. DOI : 10.3917/rdm.035.0175

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Travail et déni du don¹

Norbert Alter

Les individus, qu'ils soient considérés comme acteurs, opérateurs ou sujets donnent beaucoup à l'entreprise : du temps, de l'ingéniosité, de l'engagement et même des formes de célébration de l'existence collective.

Mais tout don oblige, contraint celui qui le reçoit à donner à son tour. Et l'entreprise ne souhaite pas toujours être redevable. Elle refuse donc les dons des salariés, un peu comme un cadeau de trop grande valeur peut mettre à mal le donataire. Une lecture attentive des échanges montre néanmoins qu'elle ne résiste pas toujours à l'attrait de ces biens. Alors elle les accepte, elle les « prend », sans manifester son endettement et sa gratitude, comme si la chose donnée n'avait pas le statut de don.

Donner à l'entreprise

L'organisation du travail se trouve aujourd'hui bouleversée par le mouvement, c'est-à-dire le changement continu [Alter, 2000]. Plus précisément, elle s'étiolle : elle perd sa force structurante et ne représente souvent plus qu'un cadre général dans lequel le désordre pose plus problème que les seules contraintes de division du travail.

1. Cet article reprend, de manière très synthétique, le chapitre 5 (« L'interdiction de donner ») de mon ouvrage *Donner et prendre. La coopération en entreprise* [Alter, 2009].

Dans ce cadre, travailler consiste à réaliser ses tâches « malgré le désordre », à donner à l'entreprise bien plus que ce qui est prévu par le contrat de travail. Cet engagement, qui se construit dans l'élan qui associe les uns aux autres, bénéficie à l'entreprise. Il mobilise et coûte bien plus aux individus que ce que définit la seule relation salariale. Mais il est célébré, ritualisé comme pour fêter cette communion entre salariés et entreprise.

La soustraction de ressources au profit de l'entreprise

Les ressources spontanément mises à la disposition de l'entreprise correspondent à ce que les sociologues et les psychologues du travail nomment l'ingéniosité, c'est-à-dire les savoir-faire mobilisés par les opérateurs pour rendre leur tâche plus adaptée aux circonstances concrètes de travail. La mise en œuvre de cette compétence représente un « sacrifice » : en agissant ainsi, les opérateurs consacrent une bonne partie de leurs ressources au bien collectif.

Tous les chercheurs en sciences sociales observent ce phénomène étonnant, qui consiste à faire preuve d'ingéniosité, même si celle-ci suppose un investissement dans le travail supérieur au seul respect des procédures, et même si ces initiatives supposent de transgresser ces mêmes procédures et donc de risquer d'être blâmé pour avoir voulu trop bien travailler [Leplat, 1997 ; Daniellou et al. 2002]. Ces comportements amènent à donner, de la part de salariés, infiniment plus de valeur au travail que le niveau de classification qui fonde leur rémunération. Cette ingéniosité représente un avantage considérable pour l'entreprise : celui de ne pas avoir à penser l'organisation du travail et les procédures de manière concrète, localement opérationnelles, puisque les salariés s'en chargent. Il existe ainsi une division du travail infiniment plus subtile que ne le laissent croire les organigrammes et les principes fondant l'activité des départements d'organisation. Ces derniers définissent des procédures globalement et abstraitement parfaites, abstraitement c'est-à-dire indépendamment des circonstances concrètes de leur mise en œuvre. Ça n'est que sur le terrain, localement, que les procédures deviennent concrètes, adaptées à la spécificité des problèmes à traiter.

Ces initiatives peuvent également prendre la forme d'une activité de régulation, articulant à la fois les relations entre membres

du collectif de travail et les relations entre ce collectif et la hiérarchie [Reynaud, 1989] : pour être appliquées et donc effectives, elles doivent être légitimes, considérées comme justes et efficaces par les opérateurs. La construction de cette légitimité suppose d'innombrables échanges, petites négociations, faits accomplis et arrangements entre les opérateurs et entre ces derniers et la hiérarchie. Elle repose sur la réalisation d'une somme de travail invisible considérable, permettant d'assurer la coordination réelle des tâches, mais supposant de « prendre ses responsabilités », de savoir interpréter les textes, prendre en compte les humeurs des puissants et identifier les risques encourus [Alter, 2000]. Voici la manière dont une employée décrit cette activité :

On nous donne certaines règles et puis après on nous dit de déroger. Mais on n'a pas le pouvoir de déroger. Alors il faut aller pleurer auprès de la déontologie [...] En fait tout dépend de leur humeur. S'ils ont une bonne nouvelle, ça va bien se passer, s'ils ont une mauvaise nouvelle [...] On peut pas se permettre de s'énerver contre eux, mais de leur faire un petit rappel à l'ordre. On m'a déjà fait comprendre que c'était pas de mon ressort (Employée, 35 ans).

Ni obligatoires ni codifiés, ingéniosité et travail de régulation représentent bien un cadeau, un don que les opérateurs destinent au bon fonctionnement de leur métier ou de leur mission mais, également, au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le don de l'engagement

Sacrifier, donner des choses à une instance supérieure ne signifie pas qu'on abandonne son bien à une entité parfaitement abstraite. Cela peut signifier que l'on crée une situation de communication et d'échange avec cette instance, ici l'entreprise. L'idée est banale : l'équipe de l'atelier qui parvient à « sortir la production » malgré les défaillances du *process* et qui permet de traiter en temps voulu une commande importante, sacrifie une bonne partie de la relative porosité de son temps de travail et du relatif confort de la routine. Mais, du même coup, cet engagement favorise le « sentiment d'exister » [Flahault, 2002] en associant momentanément opérateurs et entreprise dans une même logique.

Les situations urgentes ou à risque montrent de manière claire les fondements de ce type d'échange. Dans les situations critiques,

les opérateurs mobilisent spontanément une extraordinaire énergie, qui permet de traiter les problèmes mais qui les amène également à éprouver leur force collective et à renforcer l'idée que l'entreprise dépend d'eux, autant que l'inverse. La grande tempête qui secoue la France en décembre 1999 donne l'occasion d'observer la facilité avec laquelle les agents d'EDF se mobilisent, dans le froid, avec les moyens du bord, en l'absence de procédures de « gestion de crise » et ceci toutes catégories confondues [Brugidou et al., 2002]. Tout ceci se déroule dans une planification incertaine, des horaires largement étendus et une surcharge de travail qu'aucun agent ne conteste sérieusement. Le Roux indique que le véritable problème social posé par cette situation est que tous les agents volontaires n'ont pu être mobilisés : « La forte mobilisation spontanée des agents a rencontré des obstacles, de nature diverse, qui ont été vécus comme une frustration par tous les agents qui se sont proposés » [2002 : 165].

Cette formule peut paraître paradoxale. Les salariés seraient « frustrés » de ne pas être sollicités pour travailler beaucoup, dans l'urgence, selon des modalités organisationnelles plus qu'approximatives et ceci pendant une période climatique épouvantable. Cette formule n'a rien de paradoxal si on comprend ce qui fonde la mobilisation des opérateurs : la capacité à donner à l'entreprise. De ce point de vue, le travail salarié se distingue assez peu du travail bénévole, lequel se distingue mal du travail « engagé ». Expliquons-nous : Simonet [2006] montre que le secteur associatif, qui structure et diffuse de nombreuses prestations sociales, culturelles ou sportives, en France ou aux États-Unis, repose largement sur le bénévolat ; et lorsque ces mêmes secteurs embauchent des salariés, ces derniers disposent de rémunérations sensiblement plus faibles que dans le secteur privé. Mais ces emplois demeurent recherchés parce qu'ils permettent à ceux qui en disposent de travailler pour une cause qui leur semble être « bonne », de militer pour une cause. Travailler dans le secteur associatif représente toujours une part de bénévolat : les salariés acceptent d'abandonner une partie de leurs avantages économiques potentiels au profit de la « cause ».

Je n'ai pas montré autre chose dans ces paragraphes : les salariés des secteurs classiques travaillent de manière bénévole une partie de leur temps pour donner sens à leurs investissements professionnels, au profit de la « cause » représentée par le tiers et l'entreprise.

Management par l'aval et management par l'amont

Connaissances, conceptions de la qualité, compétences, légitimité des règles, relations à la hiérarchie ou interprétation des missions représentent quelques-uns des innombrables éléments qui circulent dans les échanges sociaux. Et ces transactions contribuent très directement à l'efficacité des entreprises. On pourrait penser que cette « divine » association, entre les intérêts des salariés et ceux de la firme règlent assez simplement la question de la gestion des ressources humaines et des organisations. Il n'en est rien. Cette association est complexe. Elle repose sur deux logiques distinctes du management : en amont, il décide à partir de principes étroitement rationalisateurs ; en aval, il corrige ces principes pour réintégrer du social. Comprendre l'articulation entre ces deux logiques suppose de les observer dans une perspective dynamique : l'une puis l'autre.

Le management par l'amont interdit de donner. Les pratiques de don/contre-don entre collègues, qui permettent de produire le trésor de la compétence collective prennent en effet du temps [Alter, 2009]. Par ailleurs, ces pratiques ne participent pas directement de l'efficacité puisqu'elles ne contribuent pas explicitement à atteindre un objectif bien défini. Elles n'y participent qu'indirectement : elles atteignent des objectifs mal identifiés qui sont parfois ceux de l'entreprise, parfois ceux des opérateurs et parfois ceux des deux. Mais ces pratiques demeurent dans l'ombre. En effet, ces échanges sociaux se nourrissent d'informations, de relations et de jugements en partie extérieurs aux procédures de coordination. Ils semblent correspondre à la « flânerie » tant décriée par Taylor : du temps inutilement perdu, diminuant donc la productivité du travail et amenant les salariés à oublier la « loyauté » – travailler le mieux possible dans le cadre des règles prescrites – qu'ils doivent à l'entreprise.

Ces échanges obéissent par ailleurs à des temporalités longues et surtout imprévisibles. On y sollicite des collègues sans pouvoir être directif, sans donc pouvoir leur imposer un délai pour obtenir l'information ou le service souhaité. Ces sollicitations représentent ainsi toujours une petite aventure au cours de laquelle beaucoup de choses imprévues arrivent : disparition d'un donateur, trahison d'un donataire, illégitimité de l'échange, concurrence entre pairs,

oppositions hiérarchiques etc. Il est infiniment plus commode et légitime de cadrer une mission dans un comité de pilotage, un groupe de travail, bref une structure, même provisoire, qui permet de voir et de dire que les gens s'emploient de manière cohérente à traiter un problème.

Les échanges sociaux posent ainsi un véritable problème au management par l'amont : ils consomment, dans leur fonctionnement même, une partie de la valeur produite dans l'activité de travail. L'action consiste alors à développer la coordination technique au détriment de la coopération sociale. Les trois politiques que je vais présenter donnent des exemples de ce phénomène. Elles consistent à :

- transformer les « territoires » en espaces productifs ;
- passer des échanges de type « *kula* » à des échanges de type « *gimwali* »² ;
- remplacer les « gestes » par une analyse comptable des échanges ;

Du territoire à l'espace productif

La rationalisation de l'espace de travail des caristes d'une entreprise d'agro-alimentaire permet au management de surmonter des pratiques professionnelles incontrôlables, des relations entre collègues obéissant à un code peu « éthique » et des risques d'accidents.

La quarantaine de caristes a pour mission de stocker et de déstocker des marchandises réparties sur plusieurs kilomètres de rayons d'une hauteur de six ou sept mètres. À l'occasion de chaque prise de poste, les conducteurs remettent en charge la batterie du chariot qu'ils viennent d'utiliser. Ils contrôlent le niveau de celle qui va alimenter l'engin utilisé pour leur quart. Ils démontent et apportent au service de réparation les pièces de leurs engins en mauvais état ou les réparent eux-mêmes, sur place. Ces activités se déroulent dans un local spécifique, au bout de l'entrepôt :

2. Systèmes d'échanges aux îles Trobriand (Mélanésie) : le premier ritualisé (*kula*), le second ordinaire (*gimwali*), selon Malinowski dans *Les Argonautes du Pacifique occidental* [NDLR].

- lors des changements de quart, les ouvriers « font le point » dans ce local : état des stocks, zones dangereuses, état des matériels, urgence des commandes ;
- ils se répartissent directement la charge de travail en fonction de ces analyses et de leurs « goûts » ;
- l'ambiance générale est suffisamment communautaire pour que, lors des grandes urgences, ou des commandes lourdes, les conducteurs acceptent de se « défoncer » pour ranger les produits ou charger les camions en temps voulu, selon une forme de division du travail qu'ils sont seuls à connaître.

L'arrivée sur le marché d'engins permettant de recharger les batteries en roulant bouleverse la donne : le nouveau matériel est plus fiable, et il ne contraint plus à regrouper les chariots à chaque quart pour recharger les batteries. Du coup, les regroupements démonstratifs qui se tiennent dans le local n'ont plus lieu d'être.

Parallèlement, les experts élaborent une politique d'identification des performances individuelles. Un logiciel permet de disposer de toutes les informations concernant la répartition spatiale des marchandises et de toutes les informations figurant sur la liste de commande que les caristes doivent servir. Ce même logiciel représente de manière schématique toutes les routes utilisables par les conducteurs à l'intérieur de l'entrepôt. Enfin, l'espace collectif du bout de l'entrepôt est transformé en atelier de maintenance. Les cafetières qui s'y trouvaient sont remplacées par des distributeurs de café répartis à quatre points de l'entrepôt. Personne ne manque ainsi plus jamais de café. Ces distributeurs fournissent également des boissons rafraîchissantes. Mais ils ne proposent ni bière ni pastis, la consommation d'alcool augmentant le risque d'accidents.

Pour toutes ces raisons, les rites et les échanges associés au changement de quart disparaissent. L'entrepôt devient silencieux, habité par des conducteurs qui « optimisent » leur temps de travail et des experts qui optimisent l'investissement technologique. Parmi les caristes, 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 cette entreprise de vente d'usines clé en main, les ingénieurs de terrain ont pris l'habitude, depuis une vingtaine d'années, d'échanger des informations selon la logique d'un fonctionnement autonome, en réseau de collègues. Toute une série d'activités de haute technologie se trouve soumise à la loi de la singularité. Il s'agit en particulier de la mise en place d'oléoducs et de gazoducs, qui se réalise à l'échelle planétaire. Bien évidemment, des méthodes, procédures et outils permettent de réaliser cette activité selon des standards établis, auxquels sont régulièrement formés les ingénieurs. Mais chaque installation représente, de fait, une activité singulière : la qualité du sol, les risques écologiques, le rendement de l'installation, les accords avec les sous-traitants, les relations avec les pouvoirs publics et les lobbies locaux, tous ces éléments demeurent extrêmement variables. Sur ces différents thèmes, les échanges entre ingénieurs fonctionnent, à distance le plus souvent, selon la logique du don/contre-don, celle de la *kula*.

À la fin des années 1990, le management décide donc de modifier ces pratiques, considérant qu'elles ne permettent pas d'optimiser la gestion de l'ensemble des connaissances. En montant un dispositif de « knowledge management »³, il standardise les procédés d'échange d'information pour les optimiser en évitant la sédimentation, la rétention et l'opacité des informations. Apparemment le résultat est efficace : la banque de données se développe et enfle même rapidement, de manière presque inespérée.

En réalité la pertinence de ce résultat est plus faible qu'il n'y paraît. Les ingénieurs n'introduisent dans la banque de données que les savoirs en quelque sorte « gimwali » qui peuvent être diffusés sans connaître personnellement celui auquel on les transmet. Mais toutes sortes d'autres savoirs et, bien sûr, les plus rares, ne circulent pas dans ce dispositif et demeurent dans la logique de la *kula*. Il s'agit par exemple de pratiques efficaces mais clandestines, et donc réduites à l'informel pour des raisons de coût, de sécurité

3. En français « management des connaissances » ou « management par les connaissances » : méthodes et outils logiciels conçus pour identifier et capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser [NDLR].

ou de politique de gestion : noms de personnes à contacter localement pour « faire avancer les affaires » ; pratiques représentant la « propriété » de certains ingénieurs qui y ont consacré un temps, une énergie et une passion qui leur semblent excéder de beaucoup le contrat de travail.

La rationalisation et la standardisation des échanges d'information *via* le knowledge management produit ainsi un effet inattendu : donateurs et donataires dissocient les deux types de choses échangées. Ils s'en tiennent à des échanges *gimwali* pour ce qui participe de la circulation formelle des choses de peu de valeur. Ils continuent à pratiquer des échanges de type *kula* pour ce qui concerne les autres biens.

Du geste au compte

Dans cette entreprise de conseil en informatique, il existe, de longue date, une coutume consistant à offrir une bouteille de champagne aux clients importants. L'originalité de ce cadeau ne tient pas à sa nature – le champagne est certainement l'alcool le plus souvent associé aux cadeaux d'entreprise – mais à son volume : la bouteille est un jéroboam, contenant quatre fois le volume d'une bouteille standard. L'idée ne manque pas d'esprit : présenté dans une caisse en bois, le jéroboam rompt avec les pratiques standard ; il surprend. Il représente également l'occasion de dilapider généreusement le champagne au cours de fêtes de fin d'années.

Le seul volume de cette bouteille contribue ainsi directement à donner au cadeau d'entreprise l'allure d'un don. Le donateur se trouve en quelque sorte « contenu dans la bouteille », puisque lui seul a pu l'offrir, contrairement au cadeau qui représenterait son équivalent : quatre bouteilles de soixante-quinze centilitres. Par ailleurs, la totalité de la boisson doit être consommée en un même lieu et au même moment, alors qu'on peut épargner une partie des bouteilles standard. Le jéroboam suppose des réunions collectives parce qu'il peut difficilement devenir un bien privé : l'emporter chez soi se verrait, se saurait, alors qu'il est aisé de distraire une ou deux bouteilles sur quatre de soixante-quinze centilitres. Du point de vue commercial, l'affaire est donc parfaitement menée : l'image de l'entreprise d'informatique habite bien la réunion que

les clients organisent à l'occasion d'événements familiaux ou professionnels.

Cette pratique pose cependant un problème de management soulevé lorsqu'un responsable de la gestion se livre à un calcul de coût : chaque jéroboam représente un coût plus élevé que quatre bouteilles de contenance standard. Seules quelques bonnes marques proposent en effet ce type de contenant. Pour avoir le même volume de liquide – et bien évidemment cette seule dimension compte lorsqu'on boit du champagne –, on paie donc plus cher avec un contenant de type jéroboam qu'avec quatre contenants standard. Il se dit également que les bouteilles sont distribuées de manière trop généreuse, que leur succès rend la pratique quelque peu inflationniste.

De manière tout à fait raisonnable, du point de vue comptable et éthique, les jéroboams se trouvent donc remplacés par des bouteilles standard. Elles sont moins coûteuses à l'unité et bien sûr au volume. Elles indiquent que l'entreprise ne « flambe » pas. Bien évidemment, le geste n'a plus la même valeur ni la même signification. Donner trois ou quatre bouteilles de champagne standard au client correspond à une norme, à une habitude qui ne représente, de part et d'autre, qu'un faible investissement dans la relation. L'émotion associée à ce don est donc dorénavant infiniment plus faible. Mais cette politique ne dure pas. À l'occasion de la mobilité du responsable de gestion, le jéroboam, sous la pression des commerciaux, réapparaît sur la scène des échanges. L'entreprise n'est finalement pas parvenue à affecter une valeur monétaire à ce qui était jusque-là de l'ordre du geste.

La tolérance du don

Dans les trois situations décrites, le principe qui gouverne le management par l'amont consiste donc à réduire la place des échanges sociaux, à interdire le don. Mais dans une seule de ces situations, celle des caristes, il parvient à atteindre ses objectifs. Ce constat et bien d'autres [Alter, 2009] mettent ainsi en évidence deux phénomènes :

- les activités très qualifiées ne peuvent être parfaitement ou durablement réduites à un échange économique ; l'inverse vaut pour les activités moins qualifiées ;
- le management ne se réduit pas à la définition de principes et de règles en amont ; il se définit également par sa capacité, en aval, à rendre ces décisions réalistes, adaptées aux contraintes réelles des échanges et celles-ci supposent d'intégrer la logique des échanges sociaux.

Le management par l'aval peut ainsi se définir comme un apprentissage, que la recherche en gestion définit par le terme d'« organisationnel » et la recherche en sociologie par celui de « stratégique » ou de « culturel ». Pendant la mise en œuvre de ses décisions, le management découvre des variables qui le conduisent à corriger son choix initial. En l'occurrence, le management par l'aval réintègre partiellement la logique du don. Il la tolère.

L'expérience du *knowledge management* est parlante. Aux informations se trouve affectée une valeur économique, et à la transmission de ces informations s'associe une récompense en monnaie. Mais les échanges qui circulent dans ce cadre ne sont pas ceux qui détiennent le plus de valeur. Les plus rares, les plus chers, qui sont également les plus clandestins, demeurent réservés aux circuits informels des échanges sociaux, parce qu'ils n'ont finalement pas de prix. L'affaire des jéroboams s'inscrit dans la même perspective : en choisissant de réduire le prix de chacune des bouteilles, l'entreprise montre à ses clients qu'elle compte de manière étroite la valeur économique de son geste. C'est finalement cet argument peu commercial qui conduit à retrouver l'efficacité de la dépense « somptuaire » que représente ce type de bouteille. Comme l'indique Anspach à propos des conventions économiques, celles-ci consistent à créer des relations d'échange symétriques en calculant. Mais, ajoute-t-il, les acteurs ne partagent jamais le même avis sur le résultat, alors que, dans les échanges sociaux, la réciprocité sert à créer de l'alliance, de la générosité et donc de l'efficacité [2002 : 60].

Plus généralement, les échanges sociaux réalisés entre collègues se caractérisent par une double inversion de la logique économique.

Ils n'ont pas pour objectif de réaliser un bénéfice, de soustraire une partie du résultat de la relation au profit d'un intérêt économique. Par ailleurs, ils sacrifient une partie des résultats au bénéfice même de la relation. Le lien social suppose en effet de consommer une partie des ressources, de les consumer, au bénéfice de sa célébration et de son existence.

À l'évidence, cette donnée ne peut s'accorder avec une lecture étroitement économique des relations de travail. Le management par l'amont ne souhaite plus consommer une partie de ses richesses au profit du lien, parce qu'il pense tirer ainsi plus de biens de ses investissements. Il souhaite donc avoir moins de liens et plus de biens. Voici une idée à la fois simple, incontestable et moralement correcte qui représente la base des politiques de management par l'amont :

– l'idée est simple : elle consiste à identifier les zones et moments de flânerie, les comportements improductifs ou même contre-productifs, à les éradiquer et à y substituer des procédures prévoyant des échanges où seules circulent les gestes et les informations nécessaires. Les conducteurs de chariots élévateurs ne perdent ainsi plus leur temps à « discuter et à boire » ; les ingénieurs des usines « clé en main » ne devraient plus « commercer » avec leurs collègues ; les jéroboams dispendieux seraient remplacés par de simples bouteilles ;

– le principe est incontestable : qui pourrait affirmer que dépenser du temps et des jéroboams pour avoir des relations de complicité avec les collègues ou les clients constitue une pratique économiquement défendable ?

– le principe est par ailleurs moralement correct : comment accepter que certains continuent à perdre leur temps et à faire des « dépenses somptuaires » alors que, partout ailleurs, dans l'entreprise, les salariés doivent travailler avec toujours plus de contraintes d'urgence et toujours moins de frais généraux ?

L'application de ces principes ne correspond pourtant pas totalement aux objectifs visés. Les jéroboams continuent à circuler, les ingénieurs continuent à perdre du temps, à commercer. Savoir consommer des ressources, du temps extrêmement coûteux au profit du lien social, représente pour les ingénieurs le moyen de trouver des solutions efficaces. De même, sacrifier le précieux champagne au

profit d'une relation commerciale qui montre que l'on « ne compte pas » contribue à la fidélisation des clients. À l'inverse, les caristes ne peuvent résister à la rationalisation de leurs activités parce que leurs gestes professionnels peuvent être réduits à un coût sans en diminuer la valeur.

Les pratiques du management corrigent ainsi les principes qui le fondent : il tolère les échanges sociaux, que ceux-ci définissent les relations entre salariés et employeurs ou les relations entre collègues. Cette tolérance permet de sortir de l'inefficacité, et parfois de l'absurdité des échanges strictement économiques. Mais elle ne peut en aucune manière être considérée comme la réponse de l'entreprise au sacrifice des opérateurs. Elle ne représente qu'un moyen de coopérer, pas celui d'exister, parce qu'elle consomme une grande part de l'énergie collective en négociations permettant cette tolérance. L'articulation entre l'amont et l'aval n'a en effet rien de stable ni même de réfléchi. Il s'agit bien plus d'un processus qui se renouvelle constamment. Dans toutes les situations décrites ici, on imagine fort bien que demain l'amont reprendra l'avantage, et qu'après-demain ce sera à nouveau le tour de l'aval.

Cet état de fait a plusieurs conséquences :

– du point de vue théorique, l'apprentissage décrit correspond à une « simple boucle » [Argyris et Schön, 1978] : le management corrige les décisions qui fondent son action initiale, en réintégrant du lien dans la production de biens ; mais il ne modifie aucune-ment les hypothèses qui fondent ses décisions, les principes qui les conduisent ; il n'apprend donc pas, il ne cesse de corriger ; l'un des credo consiste par exemple à vouloir mobiliser le personnel alors que celui-ci ne cesse de se mobiliser spontanément ; un autre consiste à penser que l'efficacité d'une organisation tient à la qualité de ses structures alors qu'elle repose sur la qualité des rapports sociaux. Et cette même efficacité suppose que l'entreprise sache faire preuve d'« indulgence », c'est-à-dire parfois « donner contre rien », seulement pour créer des liens [Gouldner, cité par Chaniel, 2008] ;

– du point de vue des principes qui associent les opérateurs au management le déséquilibre est frappant : les premiers sacrifient, le second régule. Les uns souhaitent un commerce avec l'entreprise, le second envisage une négociation et des arrangements ;

– la logique du sacrifice s'accorde donc mal avec celle du management. Elle lui est nécessaire, mais elle l'encombre. Il ne peut donc la reconnaître.

Le refus de recevoir

Le meilleur moyen, pour ne pas se sentir redevable, obligé, endetté par rapport à un don consiste à ne pas le recevoir. Mais il existe deux manières de ne pas recevoir un don.

La première consiste simplement à refuser l'offrande, à se priver de la chose donnée et donc à s'épargner le sentiment d'« obligation », de dette. La seconde est plus ambiguë : elle consiste à accepter le don sans célébrer le geste, sans donc lui reconnaître sa valeur. Ce type de comportement peut caractériser les relations entre individus : j'ai montré ailleurs [Alter, 2009, notamment chap. 3 et 4] que ne pas rendre manifeste – par la parole, le regard ou le comportement – le fait que l'on reçoit un don, ou refuser de participer à la « dramatisation » de ce même don, revient à transformer un cadeau en service, une offrande en simple acte de coopération technique. Entre les salariés et l'entreprise, les relations s'inscrivent globalement dans ce cadre.

Un sacrifice sans rituel

La diminution des fêtes spontanées, grandes ou petites, dans les entreprises, est très sensible. Dans les hôpitaux, les médecins désertent les salles des internes, dans les banques on ne pratique plus la « gobette », dans les industries de *process* la Saint-Éloi se trouve moins fêtée ; plus généralement la célébration des événements professionnels, familiaux ou associatifs font moins l'objet « d'arrosages ».

Ces cérémonies, à mesure que le management se développe comme un garant moral des rapports sociaux dans l'entreprise, choquent, apparaissent comme des manifestations « déplacées » ou vulgaires. On comprend bien cela en observant la situation des caristes, décrite plus haut. La suppression du local correspond à un choix économique, mais également à un choix moral : les caristes s'y conduisent « mal », y boivent des apéritifs et des bières, y

affichent des photos de stars dénudées, s'y moquent des chefs, y rient et y parlent fort. Ces formes d'expression choquent. Elles symbolisent les relations qui existent entre salariés et entreprise, en les mettant en scène de manière provocante. En « consommant » une partie des richesses de l'entreprise – principalement du temps de travail –, elles traduisent également le fait que le travail représente autre chose qu'une somme d'efforts achetée de manière équitable, qu'il s'agit également d'un sacrifice qui doit être pris en compte par les instances supérieures.

Ainsi, dans une grande entreprise industrielle, un certain nombre de fêtes, jusqu'à la fin des années 1990, ritualisent les rapports sociaux et consacrent une partie, infime, des ressources aux manifestations permettant de les exprimer. Bruyantes, chaleureuses et considérées comme « malséantes », voire indécentes et risquées, ces manifestations se trouvent progressivement abandonnées. La direction de l'entreprise insiste principalement sur le fait qu'au cours de ces fêtes, les ouvriers boivent de l'alcool, ce qui représente un danger pour la sûreté des installations de cette industrie de *process*. Elle interdit également les tournois de football qui se déroulent autour de l'établissement, une fois par an, certains ouvriers se blessant à l'occasion de ces rencontres. Voici la manière dont un technicien relate cette situation :

On n'a plus le droit de consommer d'alcool sur le site ni pendant la cantine ni autrement. Donc plus rien, plus d'apéro, plus de vin. [...] Il y a vingt ans en arrière, on faisait la fête pendant la nuit, toute la nuit... On arrivait le matin dans l'atelier pas frais. L'agent de maîtrise ou l'ancien nous disait d'aller dormir quelques heures dans un coin. C'était pas risqué, ça régulait en interne. On connaissait ceux qui avaient un penchant pour la bouteille, ils étaient identifiés... S'il y avait un débordement, on intervenait mais de manière officieuse. On ne mettait pas les gens en danger, on avait l'amour de notre métier (Technicien, 40 ans).

Mais les risques liés à la consommation d'alcool n'expliquent donc pas à eux seuls la volonté de réduire ces manifestations festives. Ils correspondent, tout autant, à la volonté de réduire les « dépenses », la « part maudite » qui consacre les liens. La tendance générale consiste à équilibrer rationnellement les contributions et les rétributions, à éviter les excès et, bien évidemment, à interdire tout ce qui peut se rapprocher de la transgression de cet équilibre :

Quand ils ont commencé à compter l'argent dépensé pour faire les fêtes, ils ont aussi commencé à compter les rouleaux de scotch que l'on utilisait, à nous demander pourquoi c'était le deuxième de la semaine. [...] Les tournois de foot, ça n'arrive plus... J'ai pensé que c'était parce qu'on avait vieilli. Mais les jeunes ne s'y remettent pas. On les oblige à faire ça le samedi (Technicien, 40 ans).

L'interdiction de cet événement peut être comprise comme le traitement d'un danger, celui de disposer d'opérateurs en état d'ébriété aux commandes d'installations à risque. Mais l'interdiction des tournois de football permet de comprendre que la position du management participe d'une logique plus « politique ». Il tend à mettre en œuvre toujours plus de règles limitant les risques, lesquels vont de l'explosion d'une usine à la torsion d'une cheville. Cette conception du risque est donc infiniment plus extensive qu'il n'y paraît à première vue : elle concerne les installations techniques, mais tout autant, les excès des salariés. Elle lutte autant contre la manifestation collective des émotions, contre l'expression de la capacité critique, politiquement incorrecte, que contre le risque technologique. Elle lutte, fondamentalement, contre l'inattendu et l'excès, elle remplace des formes d'endettement mutuel par des contrats précis, et des relations par des procédures. Sur ce dernier plan, la rigueur de ces principes touche parfois à la logique d'une action dogmatique, incapable de voir l'effet négatif de la mise en œuvre de ses principes :

Le « grand repas », c'était pas que la fête, c'était aussi un moyen de parler boulot, de faire le point sur les installations en parlant de la famille, de politique, de tout ça [...]. L'échange est moins riche aujourd'hui, on a moins envie de parler, il y a moins de plaisir... Le problème, c'est que les gens se parlent moins, disent moins de trucs, alors on a plus d'incidents, on fait plus d'erreurs. On ne peut pas tout écrire, tout tracer [...]. Certaines choses se savent, mais on ne peut pas les écrire (Technicien, 40 ans).

En réduisant l'expression festive des identités professionnelles, le management se retire de l'« esprit » qui fonde la relation employeur-salariés. Il interdit en quelque sorte l'expression du sacrifice et, d'une certaine manière, le sacrifice lui-même, pour y substituer l'optimisation des ressources. L'interdiction du « grand repas », la fermeture du local des caristes ou l'intervention sur la circulation des jéroboams ne correspondent donc pas seulement à la volonté de réduire les coûts, les risques et les excès. Tout autant,

elles représentent la volonté de se défaire d'une conception du rapport salarial considérée comme « dépassée ». Duvignaud explique bien que la destruction des croix, durant le Moyen Âge et jusqu'à la Révolution, ne repose pas sur la volonté de s'opposer à un type de pratique religieuse, mais à toute une vision du monde. De même, en forçant à abandonner les manifestations festives, ce n'est pas centralement à leurs excès que l'on s'en prend, mais à la vision du monde qui s'y trouve cristallisée.

Festoyer sans consumer

Sous ces différents aspects, le lien social se trouve entamé par les pratiques de rationalisation. Il est pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Le management a bien conscience de cette difficulté. Il définit alors un espace et un temps spécifiquement consacrés au développement et à la manifestation du lien social, comme on peut tenter de séparer les relations professionnelles des états d'âme, ou les relations conjugales de l'amour.

Le lien se trouve ainsi externalisé, en dehors des heures de travail normales, et spécialisé, sur des scènes d'expression particulières. Vu sous cet angle, la situation associe le comique et le tragique. On fait ainsi en sorte que les ouvriers ne puissent plus « flâner ». Mais comme on sait que cette même flânerie permet d'échanger, et y compris professionnellement, on invite les ouvriers à s'exprimer, « au vert », un jour ou deux par an. Ils pourront alors se rencontrer de manière « libre et spontanée ». Et l'entreprise manifestera ainsi sa générosité. On transforme en droit et en obligation ce qui est de l'ordre de la coutume et de liberté. Voici ce qu'en dit mon interlocuteur :

L'entreprise [...] a compris que du lien social se construisait là-dessous. Mais elle fait ça au resto, par service, avec la hiérarchie directe. C'est bidon... On a bien d'autres opportunités d'aller bouffer au restaurant avec des copains... Mais c'est devenu presque obligatoire, alors on s'y plie. Si on n'y va pas, le chef fait la gueule, il demande des explications, fait une crise. C'est devenu une fête conformiste. C'est un peu triste (Technicien, 40 ans).

De manière générale, l'externalisation du lien social représente un marché d'envergure croissante pour les méthodes de management. Plus les pratiques de rationalisation progressent

et plus, en effet, on développe le lien selon cette logique du cli-vage. Les principales prestations réalisées dans cette perspective investissent les scènes de l'émotion, de la dérision, de la communication et de la mobilisation. Leur contenu correspond aux éléments constitutifs des fêtes spontanées décrites plus haut. Ils se trouvent donc réinvestis et encadrés dans des dispositifs « moralement corrects » : séminaires d'« intelligence émotionnelle » ; clowns d'entreprise ; éternels séminaires de communication ; *team-building* etc.

Le plus étonnant concerne le bon accueil fait aux clowns d'entreprise. Prenons l'exemple d'une « grand'messe » durant laquelle les dirigeants de l'entreprise expliquent les fondements de la stratégie de la firme et l'espoir que celle-ci fonde en la mobilisation des salariés. Les clowns arrivent en fin d'après-midi. Ils miment les discours prononcés dans la journée en mettant en évidence leur caractère répétitif, convenu et technique. Ils reprennent avec ironie et mépris quelques mots « valise » parfaitement redondants, en prononçant distinctement, mot à mot, des phrases au contenu incompréhensible, ou en explicitant la menace sous-jacente d'une expression apparemment toute faite. Corporellement, ils miment par exemple le premier orateur sous forme de crocodile cruel et affamé, le second sous forme de lapin pleutre et rapide, et le troisième sous forme de chimpanzé mimétique. Et puis ils expriment la manière dont les gens se pressent autour des chefs pour aller déjeuner avec eux. Ils reformulent le contenu des conversations autour de deux axes : les choses innocentes, qui permettent de communiquer à propos de rien, qui n'ont pas d'autre fonction que de dévoiler la sympathie portée au chef, quoi qu'il dise ; puis les choses sérieuses, la carrière. J'ai assisté à plusieurs reprises à ce type de manifestation – les sociologues étant souvent appelés à intervenir, dans ce type de réunions, juste avant les « artistes » – et jamais je n'ai entendu la moindre critique à l'égard du sans-gêne des clowns, de leurs délicieuses provocations. Il semble bien que l'on soit parvenu à leur sous-traiter, tranquillement, la puissance critique de ce qui existait dans les fêtes.

En amont, le management ne parvient ainsi pas à reconnaître le fait que la mobilisation spontanée, ainsi que la coopération fondée sur les échanges sociaux, garantissent la réalisation du

travail « réel ». Et il prend des mesures, principalement il définit des procédures, qui limitent mobilisation et coopération. En aval, deux « produits » de formation proviennent de cette ignorance. Le premier consiste à favoriser la coopération, la solidarité, l'échange et l'amitié : les activités sportives et ludiques s'y trouvent largement mobilisées, souvent, d'ailleurs, à la grande satisfaction des participants : ils « respirent », ils « lèvent le nez du guidon ». Le second produit de formation consiste à amener les individus à limiter leurs investissements pour mieux « gérer leur stress », cette fois-ci en provoquant la critique des participants : le stress y est présenté comme un problème d'économie personnelle, alors qu'aux yeux de tous il résulte du mouvement, d'un problème organisationnel et donc collectif.

Pour conclure

On en arrive ainsi à identifier l'un des paradoxes majeurs dans le fonctionnement des entreprises actuelles : 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. On en comprend bien les fondements : refuser ce don permet de ne pas le célébrer, de ne pas consumer, de ne pas avoir à rendre compte de ce qui en est fait et, surtout, de ne pas en être redevable. Mais le management ne correspond pas à une logique d'action homogène : en amont il décide selon des principes rigoureux et des méthodes scientifiques qui ne tolèrent pas les excès du don. En aval il abandonne, cahin-caha, ces principes et ces méthodes pour mener à bien des politiques réalistes, qui doivent bien tenir compte des dons de salariés et les considérer comme des ressources réelles, même si elles n'ont pas été prescrites. Le management accepte donc de recevoir mais sans célébrer le geste des donateurs.

Dans la triple logique du donner-recevoir-rendre, il oublie donc le « recevoir » et, du même coup, se trouve moins obligé de rendre. Oublier de manifester sa gratitude amène en effet à considérer que l'on n'est pas redevable, puisque rien, presque rien n'a été donné. Et celui qui a donné se sent alors offensé, renié.

Bibliographie

- ALTER N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- 2009, *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- ANSPACH M. R., 2002, *À charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris, Seuil.
- ARGYRIS Ch. et SCHÖN D., 1978, *Organizational learning. À theory of action perspective*, Addison Wesley Perspective.
- BRUGIDOU et al., 2002, *Tempête sur le réseau : l'engagement des électricien(ne) s en 1999*, Paris, L'Harmattan.
- CAILLÉ A., 2000, *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer.
- CHANIAL Ph., 2008, *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris, La Découverte.
- DANIELLOU F. et al., *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon, ANACT.
- DURKHEIM E., [1912] 1994, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF.
- DUVIGNAUD J., 1977, *Le don de rien*, Paris, Plon.
- FLAHAUT F., 2002, *Le sentiment d'exister. Ce soi qui ne va pas de soi*, Paris, Descartes & Cie.
- GODBOUT J., 2008, « La sympathie comme opérateur du don », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 31, premier semestre.
- GRIAULE M., 1997, *Dieu d'eau. Entretiens avec Ogotemméli*, Paris, Fayard.
- HÉNAFF M., 2002, *Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, Paris, Seuil.
- LEPLAT J., 1997, *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, PUF.
- LE ROUX D., 2002, « Des messages aux propositions : analyse de discours du forum interne », in BRUGIDOU et al., *Tempête sur le réseau l'engagement des électricie(ne)s en 1999*, Paris, L'Harmattan.
- REYNAUD J.-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- SIMONET M., 2006, « Le monde associatif : entre travail et engagement », in ALTER N., *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF.
- TAROT C., 2008, « Don et grâce, une famille à recomposer », *Revue du Mauss semestrielle*, n° 32.