

THÉORIE DU DON ET SOCIOLOGIE DU MONDE DU TRAVAIL

Norbert Alter

La Découverte | *Revue du MAUSS*

2002/2 - no 20
pages 263 à 285

ISSN 1247-4819

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2002-2-page-263.htm>

Pour citer cet article :

Alter Norbert, « Théorie du don et sociologie du monde du travail »,
Revue du MAUSS, 2002/2 no 20, p. 263-285. DOI : 10.3917/rdm.020.0263

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.



Théorie du don et sociologie du monde du travail

La Découverte | *Revue du MAUSS*

2002/2 - no 20

pages 263 à 285

ISSN 1247-4819

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2002-2-page-263.htm>

Pour citer cet article :

"Théorie du don et sociologie du monde du travail", *Revue du MAUSS*, 2002/2 no 20, p. 263-285.

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.

par Norbert Alter

Mobiliser la théorie du don pour analyser la nature des rapports sociaux caractérisant le monde du travail a bien évidemment quelque chose de paradoxal : tous les bons manuels de gestion expliquent que l'entreprise est un lieu de profit, de calcul utilitariste, de *praxis* de la théorie économique standard. Ce paradoxe ne vaut cependant qu'à la condition de confondre la théorie du don avec une théorie de l'altruisme, alors qu'elle est, bien plus largement, une théorie de l'échange social, lequel intègre la question de l'intérêt, et celle de la violence. Ce paradoxe ne vaut également qu'à la condition de croire que la théorie économique standard reflète parfaitement les pratiques des acteurs, alors que toutes les observations menées par la sociologie du monde du travail¹ montrent que l'efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer et que la coopération est toujours un échange social.

Cette perspectives de recherche n'est pas nouvelle : D. Roy [1952] ou P. Blau [1964] ont largement mis en évidence qu'elle permettait de comprendre, bien mieux et bien plus, des comportements qui demeuraient obscurs aux approches convenues de la sociologie du monde du travail. Mais les revisiter aujourd'hui et y apporter quelques éclairages supplémentaires devient nécessaire. Confronté à l'analyse des turbulences du monde du travail actuel, plus personne, en effet, ne peut encore sérieusement faire l'hypothèse simple selon laquelle le gouvernement des entreprises est le résultat de l'adaptation aux contraintes déterminées par l'environnement. De même, plus personne ne peut sérieusement affirmer que le gouvernement des entreprises est le fait du prince ou de l'agrégation d'individus mus par la seule recherche de l'intérêt personnel. Et si l'on rejette simultanément les grands déterminismes aussi bien que le strict individualisme comme catégories d'analyse, on est amené à se demander ce qui permet l'action collective et légitime ce type d'action dans l'entreprise. En se référant à la théorie du don pour répondre à cette question, on retrouve bien évidemment nombre des questions posées par la *Revue du MAUSS*. Cet article souhaite contribuer à ces réflexions.

Il s'intéresse d'abord aux modalités de l'élaboration de structures d'échanges permettant l'accord et la coopération. Il met ensuite en évidence les phénomènes de concurrence et d'intérêt collectifs ou individuels. Il tente enfin de présenter la capacité collective à vivre l'ambivalence du don (support du conflit comme de la paix) comme la trame de l'accord fondant la coopération en entreprise. Fondamentalement, il s'intéresse à la manière dont les acteurs articulent simultanément le registre du calcul et le registre du don pour parvenir à coopérer.

1. On utilisera ce terme pour définir les trois courants de sociologie française s'intéressant à cet univers : sociologie du travail, sociologie des organisations, sociologie de l'entreprise.

Trois niveaux d'analyse des phénomènes de coopération sont simultanément mobilisés : les relations entre firmes, les relations entre employeurs et salariés, les relations à l'intérieur du groupe d'opérateurs. Deux raisons expliquent ce choix : la première est que la théorie du don se révèle heuristique dans ces trois perspectives ; la seconde tient au fait que la question qui m'intéresse le plus, comme beaucoup de ceux qui s'intéressent à l'intuition de M. Mauss, est de comprendre pourquoi on donne, quelle que soit la nature des dons.

LE DON COMME FACTEUR STRUCTURANT DES ÉCHANGES

Plus ou moins explicitement, un certain nombre d'analyses considèrent que la logique du don – la triple obligation de donner, recevoir et rendre – structure la coopération entre firmes, entre employeurs et salariés ou entre salariés. Ces trois termes représentent les règles de l'échange social. On donne pour créer un lien spirituel : la valeur matérielle du cadeau est donc de peu d'importance ; mais le fait d'avoir donné engage le donataire et le donateur dans une relation de réciprocité. La prestation inclut l'obligation de recevoir des cadeaux : « Refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion » [Mauss, 1968, p. 163]. Le don/contre-don inclut enfin l'obligation de rendre (ou plutôt de donner à son tour) des cadeaux. Bien évidemment ces perspectives correspondent à la conception pacifique du don, au « don partage », par opposition au « don agonistique » pour reprendre la distinction formulée par A. Caillé [2000, p. 79].

Les vertus économiques de l'échange social

Les travaux des sociologues italiens [Bagnasco, 1977] puis français s'intéressant aux « districts industriels » [Ganne, 1991] montrent qu'en situation de concurrence économique forte, l'efficacité des entreprises peut fort bien s'accorder avec des rapports flous, personnalisés, et finalement non rationnels d'un point de vue gestionnaire. Dans ces univers, les règles de l'échange économique ne sont pas clairement définies, faute de pouvoir prévoir et codifier les contributions et rétributions respectives des acteurs. Cette insuffisance des règles est en relation avec le fait que les objectifs, comme les modalités d'évaluation et de production, sont flous, changeants et parfois contradictoires. Il ne s'agit pas d'échanges économiques ou sociaux « purs », mais d'hybrides s'intégrant les uns aux autres sans codification précise.

Dans cette perspective, J. Saglio [1992] rappelle, à propos des relations entre entreprises d'un même tissu industriel, la distinction faite par P. Blau [1964] : l'échange économique consiste à échanger des biens de valeur équivalente, indépendamment de la qualité des personnes, dans le cadre d'une relation libre ; l'échange social, qui caractérise les relations durables des entreprises d'un même tissu industriel, suppose la confiance, laquelle permet d'être « payé » sans que l'on connaisse précisément les délais et modalités de cette rétribution. L'auteur,

citant M. Mauss, indique que l'existence même de la relation importe plus, dans ce cas, que le résultat des transactions et que les acteurs sont prêts à y « sacrifier ».

Ce type d'échange repose sur une modalité de calcul non « rationnelle » du point de vue de l'économie standard. Pour pouvoir coopérer, il faut « donner » (en l'occurrence, investir sans garantie parfaite de retour) pour amener l'autre à donner à son tour. On retrouve ici les travaux des économistes et des gestionnaires mettant en évidence le caractère central des relations de confiance dans les réseaux financiers, les réseaux de systèmes d'information, et plus généralement le fonctionnement des relations commerciales. A. Orléan [1994] rappelle le rôle constitutif de la confiance dans l'existence de l'ordre marchand. Les accords sont toujours incomplets, ils se définissent dans le temps, comme un processus de réciprocité. Les dettes entre les partenaires ne sont donc jamais totalement apurées, elles font partie d'un processus relationnel. La coopération est ainsi fondée sur la confiance, sans évacuer pour autant les tiraillements et les conflits, car ce processus est mal maîtrisé : on ne sait jamais exactement à quoi on a droit en retour.

Les relations entretenues dans le cadre des districts industriels – au moins celles-là – n'ont pas une valeur uniquement économique : il s'agit d'un contrat plus général et plus flou dans lequel circulent simultanément des biens, des relations et des symboles. Cette forme d'échange se rapproche de l'échange social, le « phénomène social total » décrit par M. Mauss dans lequel circulent simultanément « des politesses, des festins, des rites, des services militaires, des femmes, des enfants, des danses, des fêtes, des foires » [p. 151]. Les échanges économiques supposent de s'intégrer à des échanges plus « totaux » pour se réaliser.

La construction des accords collectifs de production

De manière plus générale, les travaux de l'économie des conventions et de la théorie de la régulation sociale mettent en évidence l'existence d'accords entre les agents ou les acteurs à l'intérieur des organisations. Ces accords supposent d'investir dans des relations de coopération sans garantie de retour.

L'économie des conventions dépasse ainsi l'opposition traditionnellement faite en économie entre facteurs de production, le capital représentant un élément de rigidification, le travail représentant un moyen d'adaptation. De fait, les deux éléments font l'objet d'investissements destinés à établir des relations stables, prévisibles pendant une certaine durée. Les « investissements de forme » [Eymard-Duvernay, 1989; Thévenot, 1985] représentent ainsi des actions coûteuses mais nécessaires aux stratégies industrielles de l'entreprise. Il s'agit par exemple, des politiques de formation continue menées dans les secteurs de haute technologie, destinées à obtenir une qualité de travail de haut niveau, de la réalisation d'accords sociaux permettant d'éviter des discussions et des conflits permanents entre acteurs, de la mise en œuvre de principes organisationnels coordonnant aisément des pratiques professionnelles différentes, ou du développement de l'image de marque d'un produit assurant le passage d'une valeur locale, singulière, à une valeur plus globale, générale.

De même, O. Favereau [1989] indique que le fonctionnement du procès de production d'une grande entreprise repose sur un savoir collectif tellement étendu que ni les membres de l'état-major ni même l'ensemble des cadres ou des ouvriers ne peuvent le contrôler seuls. Il apporte des informations centrales pour la compréhension des processus de production post-fordiens. L'innovation concernant les produits ou les procédés ne peut y être analysée en termes de contrat ou de contraintes : « Les agents ne peuvent contracter relativement à des informations qu'ils n'ont pas. Comment décider rationnellement de ce qu'on ignore ? » [p. 87]. L'idée selon laquelle les contrats seraient renégociés à l'occasion de ces nouvelles informations ne tient donc pas. Ni les observations ni les acteurs des organisations ne sauraient aller dans ce sens : les périodes d'innovation, de plus en plus fréquentes, sont ainsi « des périodes de mobilisation collective plutôt que de marchandage généralisé ».

Ces perspectives permettent de comprendre la notion de convention. L'idée est que les agents économiques savent, de fait, sacrifier leurs avantages individuels immédiats au bénéfice d'un fonctionnement collectif durable permettant l'échange : ils donnent de manière à passer d'un système de relation strictement économique à un système d'échange social. Mais on distingue mal les raisons et les modalités d'élaboration d'accords qui peuvent être le fait d'acteurs porteurs de logiques opposées. La théorie de la régulation sociale [Reynaud, 1989, 2002; de Terssac, 1992, 2002] permet d'avancer dans la compréhension de cette forme de coopération.

Les premiers travaux de la sociologie industrielle, de même que les plus récents, montrent que les opérateurs ont, comme les directions d'entreprise, un souci d'efficacité. Mais ce souci s'appuie toujours sur la volonté de construire une autonomie par rapport aux projets de rationalisation des directions et sur la défense de l'identité collective par rapport au projet de contrôle de ces mêmes directions.

Reste à connaître la façon dont s'organise ce collectif ainsi que la manière dont il parvient à élaborer une coopération avec les représentants de l'entreprise. J.-D. Reynaud répond à la question. Selon lui, le facteur économique n'explique pas la mobilisation des salariés : ils savent par exemple, parfaitement détourner les systèmes de primes considérées comme incitatives par les directions au profit de la solidarité de la base ouvrière. Et surtout, l'auteur reprend le paradoxe de M. Olson [1965] : si c'était l'intérêt économique qui guidait l'action de l'individu, il n'aurait pas intérêt à participer à une action collective puisque ses retombées (si elles sont positives) bénéficieraient à tous, y compris à celui qui n'a pas participé à l'action. Si donc l'individu était étroitement calculateur, il n'aurait aucun intérêt à participer à l'action collective, laquelle n'existerait jamais. Ce sont donc les règles sociales et l'activité de « régulation » (la transformation de ces règles pour les rendre légitimes), qui permettent de dépasser ou plutôt de cantonner la logique de l'intérêt individuel, de strate ou corporatiste, à des actions qui assurent la légitimité et l'efficacité du fonctionnement d'une entreprise. Plus récemment, J.-D. Reynaud [1997] ajoute qu'une relation salariale ne peut être comprise sans mobiliser la théorie du don.

En observant de près le fonctionnement d'entreprises publiques en matière de gestion de l'emploi [Alter, 2000], on peut vérifier cette idée². Le travail, l'emploi comme le salaire ne peuvent y être analysés en termes strictement économiques. Ce type d'échange entre employeur et salarié s'apparente en effet au « phénomène social total ». On l'a vu plus haut, il repose, selon M. Mauss, sur des dimensions intégrant dans le même geste des éléments moraux, symboliques, juridiques, économiques, familiaux et religieux. Les échanges reposent, dans le cadre qui nous intéresse ici, sur d'autres prestations, mais leur circulation et leur sens sont bien de même nature : il s'agit des éléments de rémunération, des dimensions affectives, des projets, du civisme, ou d'excellence dans l'exercice d'une activité. Je reprends ici les principales caractéristiques utilisées par Godbout et Caillé [1992] et par Cordonnier [1997] pour définir ce type d'échange.

La réciprocité de l'échange est différée, sans délai précis. L'échange entre les salariés et l'entreprise se déroule sur la totalité d'une carrière, environ quarante ans. L'investissement que représente le déracinement en début de carrière est « récupéré » lors du retour au pays, une vingtaine d'années plus tard. Mais il n'existe pas d'obligations et de calculs précis en la matière : le salarié ne sait jamais à quel moment il tirera précisément parti de son investissement. Cela signifie également que l'investissement n'est pas conçu comme tel : il représente bien plus l'inscription du salarié dans des coutumes, dans un « cours des choses » que, par habitude, il sait être porteur de biens.

La valeur des services échangés ne définit aucunement la nature de la relation. Il existe bien un échange, mais celui-ci n'obéit à aucune contrainte contractuelle en termes de délais. Le fait de donner (de consacrer les dix premières années de la vie active à des tâches ingrates et dans une situation de déracinement) oblige l'autre (les représentants de l'entreprise) à donner à leur tour. Mais ce qui importe, dans ce type de relation, est bien plus de savoir que l'on peut compter sur l'autre – parce qu'on l'a obligé en lui donnant quelque chose – que le fait de connaître le moment du retour. De ce point de vue, les acteurs investissent une relation plus qu'ils n'investissent dans une relation. On n'échange pas, comme sur un marché, un statut avantageux contre un salaire peu élevé, la sécurité de l'emploi contre l'adaptation aux changements, la possibilité de réaliser des projets à long terme contre le respect d'une hiérarchie tatillonne. Il n'existe pas de relation d'équivalence entre ces différentes dimensions parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans des registres comparables.

Cela n'empêche aucunement la manifestation de l'intérêt, mais cet intérêt est celui du rang social. Les dimensions symboliques traduisant le rang des salariés sont nombreuses : taille et nature des bureaux, possibilité d'utiliser un véhicule de service, délégation de signature, port du costume ou du tailleur,

2. On la nuancera cependant largement dans la seconde partie de cet article, l'idée défendue étant que ce qui fait contrainte, pour les acteurs, est finalement bien plus la nécessité de vivre dans un univers largement déficitaire du point de vue de la régulation, que l'existence de la régulation elle-même. Ce débat avec J.-D. Reynaud est repris dans N. Alter [*in de Terssac G., 2002*].

tutoiement des hiérarchies ou possibilité de représenter l'entreprise à l'extérieur en sont des exemples bien connus. Ils paraissent barbares, ridicules, fondamentalement insignifiants, mais ils sont pourtant vécus comme des marques de reconnaissance participant à la nature des échanges. Et il existe bien, sur ce plan, une capacité gestionnaire.

Entre les salariés et l'employeur, la relation procède plus du registre de l'endettement mutuel que de celui du principe d'équivalence. Donner en retour ne permet pas de se dégager complètement de l'obligation faite par le « cadeau initial ». Le provincial qui a sacrifié dix années de sa vie à réaliser des tâches ingrates et dans des conditions de vie difficiles est bien récompensé par le « retour au pays ». Mais il se doit, du coup, de continuer à respecter les règles de son institution, à les appliquer avec sérieux. Le retour au pays ne se traduit ainsi jamais par une position de désengagement et de critique vis-à-vis de l'entreprise : ce n'est pas parce qu'ils ont gagné quelque chose (et même la chose à laquelle ils tiennent le plus) que les salariés s'estiment libérés de leur dette. Au contraire. Le système d'échange ayant fonctionné, ils l'administrent à leur tour avec vigilance. Ils deviennent les « anciens », assurant la pérennité de ces pratiques qui leur semblent légitimes.

Ce système d'échange est collectif. Ce dispositif dépasse et contraint les raisonnements individuels de deux manières distinctes. Tout d'abord, il obéit à des logiques qui ne peuvent être contrôlées par un individu : aucun, qu'il se trouve du côté des directions ou de celui des salariés de base, ne peut négocier personnellement un investissement. Le retour au pays est géré selon une procédure administrative étroitement surveillée, la possibilité de disposer d'une « planque » est détenue par le groupe de travail, les arrangements dépendent d'accords plus ou moins explicites passés avec les anciens, l'obtention de primes occultes suppose d'appartenir à un milieu qui pèse sur les décisions réglementaires. Le système d'échange est également collectif parce que ce qui est donné n'est jamais la propriété d'un seul. Le directeur, comme on vient de le voir, ne « donne » pas l'autorisation de retourner en province : il n'est que le dépositaire, le représentant de l'institution qui permet ce type de décision.

Ces configurations sont finalement bien celles d'un échange économique local encadré par des règles sociales locales. Ces règles n'empêchent ni le conflit ni des comportements stratégiques, mais elles les canalisent dans le cadre d'un « endettement mutuel » [Godbout, Caillé, 1992] qui structure et stabilise de manière fondamentale les échanges entre les partenaires : les salariés « donnent » leur contribution active au fonctionnement de l'atelier ou de l'entreprise pour que les directions soient amenées à « donner à leur tour » l'autonomie. C'est bien la situation d'endettement mutuel qui permet la coopération et l'efficacité, bien plus que la négociation conçue comme un moyen de gérer des intérêts bien connus de part et d'autre, et défendus de manière optimisatrice.

On retrouve ici tout l'intérêt de l'article de G. Benguigui [1997] à propos de la place du don en prison (mais qui a une portée bien évidemment plus générale). Il souligne le fait que la régulation, en l'occurrence le relatif pacifisme du monde pénitentiaire, repose sur un échange de type don/contre-don

entre gardiens et prisonniers. Dans cet univers pourtant très unilatéralement dominé, violent et conflictuel, le fonctionnement de l'organisation ne tient pas seulement aux règles formelles, pas plus qu'à l'intérêt que les deux partis ont à coopérer, mais au fait qu'entre gardiens et prisonniers, existe un système d'échange à la fois très étroit (on ne peut échanger beaucoup de choses dans un univers carcéral) et total : ce qui compte n'est pas la nature ou la valeur marchande de la chose échangée, mais le fait qu'elle crée un lien social fort, intégrant des dimensions à la fois symboliques, matérielles et affectives entre les contrôleurs et les contrôlés.

La régulation est fondée sur ce type d'obligation mutuelle. Et elle devient ineffective – elle ne permet plus la coopération – lorsque l'un des partenaires articule son comportement autour d'une logique uniquement économique ou réglementaire, rompant avec le système d'échange établi antérieurement. Cette question est abordée plus loin.

Le don/contre-don entre pairs

Un dernier niveau d'analyse de l'échange social mérite attention, en tout cas si l'on considère que la coopération, et la solidarité, à l'intérieur d'un groupe d'opérateurs appartenant au même ensemble n'est pas une donnée, mais une construction.

Très schématiquement, ce que découvre aujourd'hui la sociologie du monde du travail à propos de la coopération entre pairs, c'est l'existence d'une forme de coopération qui n'est ni mécanique ni solide. Les uns et les autres en arrivent ainsi à identifier l'existence de réseaux sociaux dans lesquels les opérateurs échangent des savoirs, des représentations, de l'amitié ou de l'alliance stratégique [Lazega, 1996] selon des normes d'échange qui ne sont pas celles de la classe, de la profession ou du rôle, mais du regroupement d'experts, identifiés ou non comme tels par les structures formelles de travail. On repère ce type de fonctionnement autant dans l'industrie que dans les services, tant chez les cadres que chez les ouvriers ou les employés qualifiés, dans toutes les activités complexes. On utilisera le terme de « professionnels » pour désigner les salariés investis dans ce type d'activité.

Cet ensemble social fonctionne comme une bourse d'échange de savoirs et d'alliances, bourse dans laquelle l'aide oblige celui qui la reçoit à savoir la donner à son tour [Alter, 1996]. On connaît bien l'image des « ascenseurs » qui sont « envoyés » et « renvoyés ». L'entraide et la coopération ne peuvent donc y être confondues avec une succession de « coups de main ». Il s'agit concrètement d'une structure d'échange permettant à la fois la création d'un capital collectif de connaissances rares et la définition des modalités d'obligation mutuelle entre les membres. Ce système d'échange permet donc la coopération et surtout le contrôle de cette coopération. Il obéit à plusieurs des principes présentés ci-dessus pour distinguer l'échange social de l'échange économique :

— la réciprocité de l'échange est différée, sans délai précis : on ne « rend pas service » immédiatement à celui qui vient d'apporter son aide ;

— l'échange est ininterrompu : il ne s'agit pas d'un moment particulier, mais d'une structure sociale assurant l'existence de ces formes de coopération ;

— l'échange ne fonctionne pas suivant le registre de l'équivalence (je te donne ce que je te dois), mais selon le principe de l'endettement mutuel (on est dans une relation de réciprocité permanente).

Ce type d'échange, comme ceux qui ont été présentés plus haut, à propos des relations dans les districts industriels, des conventions entre agents économiques, ou de la coopération conflictuelle entre salariés et employeurs, s'apparente toujours, de façon plus ou moins étroite, à la dimension structurante du don, et cela, pour une raison simple : l'application de la rationalité étroitement économique aux affaires humaines ne permet pas toujours de définir des comportements efficaces. Pour l'être, les comportements professionnels et entrepreneuriaux supposent aussi de savoir donner, et même parfois de faire de véritables « cadeaux » [Godbout, 2000].

Encore faut-il ne pas observer ces pratiques ou comprendre les travaux de M. Mauss de manière systématiquement irénique...

LE DON INTÉRESSÉ

M. Mauss insiste sur le fait que ces échanges ne sont pas purement symboliques ou sociaux, désintéressés. Par exemple, les dépenses somptuaires du *potlatch* doivent être comprises comme un moyen de définir les rangs sociaux, et pas seulement de dilapider. Plus généralement, c'est aussi l'intérêt qui amène à donner, mais « cet intérêt n'est qu'analogue à celui qui nous guide » : il n'est pas qu'économique.

L'auteur base également son analyse sur la tension qui existe, à l'intérieur du registre du don/contre-don, entre le conflit et la paix : « On brise les cuivres les plus chers, on les jette à l'eau pour écraser, pour "aplatir" son rival. Non seulement on fait ainsi progresser soi-même mais encore on fait progresser sa famille sur l'échelle sociale » [p. 202]. Certains exégètes tirent l'analyse vers le caractère conflictuel du don [Godelier, 1996] et d'autres vers son caractère pacifiste [Salhins, 1972]. Dans les deux cas, l'idée est bien celle de l'intégration (ou de la superposition) de la conflictualité et de la violence d'une part, et de la sociabilité d'autre part. C'est cette perspective qu'enseigne finalement la théorie du don. Elle permet de penser les rapports sociaux dans leur profonde ambiguïté. Elle ne peut donc être réduite à une perspective éthique [Arnspenger, 2000]. Au contraire pourrait-on dire, la volonté d'« être le plus beau, le plus fort » permet de penser l'altruisme.

Trois perspectives sont ici mobilisées pour réfléchir à cette ambiguïté : l'intérêt économique, qui à lui seul ne peut être sérieusement référé à la théorie du don ; l'intérêt symbolique, qui croise pleinement la théorie du don parce qu'il recoupe en fait plusieurs types d'intérêt ; l'intérêt stratégique qui ne parvient pas à distinguer ce qui est de l'ordre du calcul et du résultat, de l'action et des normes.

L'intérêt économique

G. A. Akerlof [1982] fonde la théorie du salaire comme un échange de dons entre salariés et employeurs : « Probablement, le cadeau fait par le salarié à sa firme, l'effort dépassant celui prévu par les règles, est lié au don de la firme au salarié. En accord avec Mauss et d'autres auteurs, la réciprocité est bien le fait majeur dans l'échange de dons (comme d'ailleurs pour les échanges sur un marché) » [p. 552].

L'observation de situations de travail dans lesquelles les tâches sont répétitives amène l'auteur à constater que les opérateurs dépassent les normes de production prévues. Cette situation ne peut se comprendre comme le résultat d'un calcul économique de la part des salariés : obtenir des primes. Il faut recourir à d'autres explications, que B. Reynaud [1994] met parfaitement en évidence. La solidarité dans l'effort collectif consenti par les salariés permet d'éviter la sanction liée à une défaillance individuelle. Par ailleurs, en étant loyaux à l'égard de l'entreprise, ils espèrent pouvoir en retour bénéficier de ses « dons ». En effet, l'employeur trouve intérêt à cette situation : il n'ajuste donc pas les salaires au vu des résultats, mais offre une rémunération supérieure à celle du prix du marché. Ainsi, entre employeur et salariés, l'échange est gouverné par une négociation ne portant pas sur la quantité de travail fourni mais sur l'équité du traitement de ce travail.

Les analyses de l'auteur apportent plus que des nuances à la théorie économique. Elles mettent en évidence le caractère limité des capacités de calcul des individus. Elles présentent surtout les normes du groupe d'opérateurs comme contribuant à la définition de l'« effort » consenti. S'agit-il pour autant d'un échange de dons ? L'échange observé peut en fait être compris selon les théories économiques classiques mettant en évidence le rôle de l'utilité individuelle et du marchandage dans les situations d'échange. P. Batifoulier, L. Cordonnier, Y. Zenou [1992] montrent que ces analyses demeurent discutables par rapport à la définition anthropologique du don/contre-don : l'échange, tel que le présente G. A. Akerlof, demeure très étroitement conditionné par l'équilibre des biens échangés. Et cette critique vaut tout autant pour la théorie des salaires d'efficience [Leibenstein, 1966] selon laquelle le salaire efficient est celui qui permet de tirer l'effort le plus adapté des salariés, et non celui qui correspond au « prix du marché » du travail.

Mais ce qu'on oublie principalement la théorie du salaire, standard ou révisée, c'est que l'argent versé au salarié peut avoir une vertu essentiellement symbolique. Les débats, petits drames et jalousies pathologiques qui se nouent à l'occasion de l'attribution d'une prime de fin d'année dont la valeur économique est presque insignifiante, mais la valeur symbolique centrale (parmi dix ou vingt opérateurs, un seul est considéré comme « le meilleur ») en donnent une bonne idée. Plus largement, les salaires, parce qu'ils « distinguent », ne rémunèrent pas seulement en argent, mais aussi en statut social.

L'intérêt symbolique

Revenons donc à la population des professionnels, telle que présentée ci-dessus, pour comprendre la façon dont s'y combinent les dimensions contradictoires de l'échange social. On a vu qu'il existait, entre les membres de ce groupe, des relations de coopération fondées sur un équilibre de type don/contre-don. Mais cet équilibre n'assure pas pour autant l'absence de concurrence, d'égoïsme, d'utilitarisme ou de trahison [Alter, 2000].

On présente généralement les collectifs de salariés comme solides : unis et soudés par leur opposition aux directions, ou obéissant aux normes de comportement de leur univers professionnel, ou fédérés par leur conscience d'acteur historique, ou au moins capables d'élaborer démocratiquement un débat interne. Ces représentations doivent être interrogées pour comprendre l'univers des professionnels. L'existence du collectif et de son fonctionnement apparemment communautaire n'empêche pas que s'y vivent querelles intestines et bassesses. Ces dernières contribuent plutôt à la construction même du collectif.

L'idée n'est pas nouvelle. C'est précisément ce que décrit G. Sewell [1983] à propos des « communautés déchirées » que représentent les corporations de l'Ancien Régime. Il s'agit bien de communautés caractérisées par la solidarité, l'altruisme, la confiance et le caractère indéfectible des relations. Mais ces communautés sont également trivialement intéressées. Elles font l'objet de tensions incessantes entre maîtres, compagnons et apprentis, l'amour du métier et l'engagement collectif dans l'ouvrage n'empêchant nullement les oppositions. L'apprentissage, de ce point de vue, n'est pas à proprement transmis par les compagnons aux apprentis. Il s'agit bien plus d'une sorte de troc dans lequel l'apprenti « se débrouille » pour apprendre tout en effectuant un labeur souvent dur et répétitif.

Le milieu des professionnels dont il est ici question est assez comparable. On y retrouve des logiques de strate, d'intérêt et de domination, qui restent cependant contrôlées, ou plutôt « encadrées » dans l'appartenance communautaire.

Entre groupes de professionnels, les luttes d'influence du point de vue de l'ordre du quotidien, chacun défendant, assez classiquement du point de vue de l'analyse stratégique, son domaine de compétence et donc son espace de jeu. Par exemple, les comptables développant telle application informatique entrent en conflit avec les techniciens du système d'information, alors que les uns et les autres participent bien de la même logique de recherche d'autonomie par rapport aux pouvoirs centraux et d'efficacité locale. Ni la similitude des positions d'acteurs ni la conscience de faire partie de la même action collective n'amènent mécaniquement les acteurs à s'entendre, parce qu'ils n'ont pas de projet délibéré en la matière, et encore moins de projet historique.

De même, l'action collective des professionnels les amène souvent à se trouver dans des situations d'alliance « contre nature », leur action se fondant sur des situations concrètes à traiter et non pas sur une conception préétablie des rapports de forces à développer. Par exemple, le développement de la micro-informatique, au début des années quatre-vingt, s'est réalisé grâce à l'alliance

de cadres et de secrétaires qui, sans cette occasion, ne seraient pas entrés en coopération ni même en communication [Alter, 1985]. Le système social qu'ils sont parvenus à élaborer les amène à s'entraider, à partager une conception commune du travail et des projets professionnels collectifs, à se soutenir affectivement. Mais cette transformation de la nature des relations ne peut aucunement être confondue avec un ordre social caractérisé par la confiance et l'indifférenciation statutaire : les cadres continuent, sous des formes variées, à faire sentir aux secrétaires qu'elles disposent de moins de ressources qu'eux. Le rang continue au moins partiellement à structurer ce type d'action collective.

Le milieu des professionnels est de fait une communauté affective et censitaire. Affective pour les raisons décrites plus haut et censitaire parce que ne participent à cette communauté que ceux qui peuvent en payer le cens. Par exemple, toujours à propos de la micro-informatique au début de années quatre-vingt, on n'intègre dans l'action que les secrétaires qui disposent d'un niveau de compétence ou d'entregent permettant à l'action collective de bénéficier de leur apport. On n'intègre bien évidemment pas les « petites mains », ou les cadres ne disposant d'aucune compétence technique. Les professionnels n'intègrent dans leur action que ceux qui peuvent y contribuer – parce qu'ils disposent de ressources en compétence, en relations stratégiques ou en culture du métier –, qui peuvent y payer leur « ticket d'entrée ». De ce point de vue, on s'écarte des analyses de J. T. Godbout [1994] à propos des relations familiales : dans les réseaux de professionnels, il n'existe qu'exceptionnellement des « donneurs nets » et des « receveurs nets », chacun n'échangeant qu'avec celui qui peut échanger quelque chose. Mais cela n'empêche pas de vérifier cette autre dimension de la réflexion de Godbout qu'est la « dette positive », qu'il définit ainsi : « Il s'agit d'un état dans lequel le fait de rendre – fondement de la réciprocité – tend à se dissoudre comme principe, au point où, à la limite, dans ces relations, on ne rend plus, on donne seulement ; ou au contraire on est toujours en train de rendre, l'important ici étant que la différence entre rendre et donner s'estompe et n'est plus significative » [p. 210].

Comme on le verra dans la dernière partie de cet article, donner est un « besoin », car donner est la seule manière de faire des projets collectifs. Mais on ne se libère pas de ce besoin avec n'importe qui, au moins parce que si l'autre ne peut donner à son tour, les projets collectifs ne peuvent se réaliser. Et les rétributions tirées de l'action collective sont souvent relatives à cet investissement initial.

L'intérêt stratégique

La sociologie des organisations [Friedberg, 2002] se démarque explicitement de ces perspectives en renonçant à considérer la théorie du don comme une forme de relation distincte de l'analyse stratégique. L'idée est simple : si on donne, c'est qu'on tire un avantage personnel que l'on ne pourrait pas obtenir sans cette décision.

J.-D. Reynaud avait pourtant bien montré les limites de cette perspective : « Il faut donc plutôt rechercher si, dans toutes ces situations, il n'y a pas une

forme de rationalité différente de celle de la stratégie et du calcul et qui renverse les termes de la coopération conditionnelle : comme le formule Laurent Cordonnier, non plus “coopère si l’autre coopère”, mais “coopère pour que l’autre coopère” [...] Le premier don est une initiative, risquée en elle-même, mais qui ne peut attirer une réponse que dans la mesure où il crée une dette [...] L’obligation de donner n’est une contrainte que parce que l’alternative est la rupture. L’obligation de rendre repose sur la reconnaissance de la dette. Elle est liée à l’obligation de recevoir, c’est-à-dire, là encore, de choisir d’entrer dans l’échange, et non de s’y dérober » [1997, p. 23].

Cette ouverture théorique est radicalement repoussée par E. Friedberg, qui critique avec autant de virulence la théorie économique standard que la théorie du don. La théorie de l’agent économique n’est pas valide, explique-t-il, parce qu’elle ne tient compte ni des contraintes institutionnelles qui pèsent sur l’action ni des relations collectives, ce que fait l’analyse stratégique. Et c’est l’élaboration de l’*Homo strategicus*, qui permet d’expliquer, tout autant, le geste de donner. Ce qui amène à donner, à recevoir et à rendre, selon E. Friedberg, est le résultat d’un calcul de type ressources/opportunités : « Je ne comprends pas pourquoi la décision d’entrer dans l’échange avec un tel plutôt qu’avec un tel serait par nature non stratégique du simple fait qu’il s’agit d’échange social et qu’elle revient à une initiative risquée pouvant être analysée comme un don [...] La rationalité de l’échange social, pour n’être pas confinée à une rationalité étroitement utilitaire, n’en est pas moins stratégique car le social est inséparable du politique : l’échange social est irréductiblement un échange politique qui ne dit pas son nom³. »

On agit donc, selon E. Friedberg, pour tirer le meilleur parti de la relation, même si la notion de « meilleur parti » est relative et subjective. On donnerait donc pour tirer un meilleur parti de l’autre (ce qu’on n’en tirerait pas sans lui donner quelque chose). Cette perspective confirme que le don n’est pas « désintéressé ». Mais elle présente des limites qui ne permettent pas de faire avancer la compréhension de la rationalité du don. Elle ne fait que l’intégrer dans l’idée de stratégie, en en effaçant le principal élément : on ne donne pas *pour obtenir quelque chose* de l’autre, on donne pour *pouvoir faire quelque chose* avec l’autre. La critique que E. Friedberg adresse à J.-D. Reynaud de minimiser le champ de l’analyse stratégique que, pour sa part, modestement, il

3. À propos des relations entre firmes fondées sur la confiance, Friedberg [2002] fait ainsi le résumé suivant : « C’est ce que Neuville a démontré dans un article récent dans lequel il analyse l’effort délibéré et pour tout dire consciemment stratégique d’un sous-traitant d’exploiter à son avantage le capital de confiance dont il dispose. Dans un premier temps, ce sous-traitant s’est construit une réputation favorable de réactivité et de fiabilité avec tous ses interlocuteurs chez son donneur d’ordre. Une fois cette réputation établie, il a cherché à connaître les acteurs dans les usines de son donneur d’ordre qui étaient à la source des informations sur lesquelles se fondait la direction d’achat dans ses décisions d’attribution des marchés, afin de construire avec eux des relations de confiance. Grâce à ces relations de confiance, il a pu diminuer dans un troisième temps légèrement la qualité de ses prestations ; c’est-à-dire améliorer la rentabilité de cette relation, sans pour autant se faire sanctionner par une diminution de ses parts de marché. »

présente comme « totale », n'est finalement pas très sérieuse, ce pour au moins quatre raisons.

1) À l'évidence, les acteurs, les personnes ou les individus ont toujours de « bonnes raisons » d'agir comme ils le font. Ils ne sont ni totalement soumis à l'emprise des normes, ni inconscients de leur rapport à ces normes, ni incapables de s'en défaire au moins partiellement. Mais cette idée n'est pas issue de l'analyse stratégique. Elle a largement été théorisée par les perspectives de l'individualisme méthodologique, qui présente l'avantage de considérer les valeurs et les normes comme constitutifs de la rationalité, ce qu'oublie l'analyse stratégique [Boudon, 1977, 1992].

2) On ne donne pas toujours pour tirer avantage d'une situation, ou d'une relation. L'investissement au travail [Sainsaulieu, 1977], l'absurdité des décisions [Morel, 2002] ou l'émotion tirée d'une relation [Livet, 2002] sont, entre mille autres exemples, des situations dans lesquelles personne n'assume le « contrôle stratégique des incertitudes » et, surtout, dans lesquelles personne ne cherche à le faire.

3) Ce qui se joue dans l'échange social n'est pas une partie, un « enjeu », un avantage économique ou même symbolique. C'est, bien plus fondamentalement, la relation même qui unit les partenaires de l'échange, l'existence de la relation, et non l'avantage que l'on en retire. Cela explique les raisons pour lesquelles, pour préserver la qualité d'une relation, bon nombre d'acteurs acceptent de ne pas tirer avantage de leur situation, ou de leur pouvoir [Alter, 2002].

4) Si l'on considère que toute action et toute relation sont stratégiquement finalisées, il faut alors en tirer les conséquences théoriques. La logique de l'entrepreneur de Schumpeter ou du calviniste de Weber par exemple, serait parfaitement réductible à une logique de type stratégique, au même titre que la foi ou l'athéisme, la paix ou la guerre. L'analyse des rapports sociaux serait finalement tout entière réductible à l'analyse stratégique. Mais serait-ce bien sérieux ? Non, parce que ce modèle d'analyse, s'il permet d'expliquer, et souvent très finement, le fonctionnement d'« un système d'action concret », nie l'existence de ce qu'il y a en amont des actions – des valeurs, des croyances et des sentiments – comme de ce qu'il y a en aval : l'existence de formes sociales qui résistent à l'action, les apprentissages qui amènent les acteurs ou le système à refuser de « jouer » ou de changer de régulations.

L'approche strictement stratégique consiste finalement à oublier que la relation à autrui ne peut pas être uniquement un investissement. Elle est au moins autant un capital. On n'entre pas toujours en relation pour faire quelque chose, on entretient souvent des relations parce qu'on veut pouvoir compter dessus, mais sans pour autant savoir à quelle occasion. Dit autrement : l'échange social, de type don/contre-don, est ce qui permet d'agir collectivement. Et cette capacité est essentielle pour « entreprendre », que ce terme corresponde à l'action de l'entrepreneur schumpétérien ou à l'activité ordinaire d'une multitude de petits entrepreneurs du quotidien, à l'intérieur des firmes [Alter, 2000]. Cette conception de la fonction de l'échange échappe également à l'analyse stratégique qui ne conçoit pas les questions de l'innovation ou de l'entrepreneuriat.

DÉFICIT DE RÉGULATION ET DISTANCE SOCIALE

La régulation des rapports sociaux de travail, et plus encore, la capacité collective à entreprendre sont fondées sur des rapports de type don/contre-don, parce qu'on ne peut s'assurer de la coopération de l'autre sans donner, sans sacrifier des avantages immédiats au bénéfice de l'existence de la relation. Dans de nombreuses situations pourtant, les acteurs bousculent ce type de régulation, trahissent la confiance et agissent de manière brutalement utilitariste. Ces situations collectives sont également repérables sur le plan de l'analyse des comportements individuels, tiraillés entre les normes de fonctionnement du groupe et la logique individualiste. La question finalement posée est de savoir si ce n'est pas ce type de relation qui fait concrètement culture, si la norme de fonctionnement des professionnels ne consiste pas à opérer un arbitrage, du point de vue individuel, entre la nécessité de donner et celle de prendre. Cet arbitrage suppose alors une réflexivité, une distance raisonnée par rapport aux normes.

La dérégulation des rapports salariés/employeurs

L'employeur peut brutalement changer de règles du jeu en cours de partie, passer d'un échange de type social à un échange de type économique. Dans ce cas, il rompt la relation de coopération établie avec les salariés pour ne plus obtenir qu'une relation de production. Cette situation est relativement courante dans le cadre de ce que l'on nomme la « modernisation des entreprises ». Elle correspond précisément à ce qui s'est produit dans le cadre des réformes qui ont touché le secteur public dans les années quatre-vingt-dix.

Les décisions qui s'y sont prises en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation en particulier ont brutalement transformé le registre de l'échange social, décrit dans la première partie de ce texte, en un échange étroitement économique [Alter, 2000]. Les cinq caractéristiques utilisées plus haut se présentent dès lors très différemment.

La réciprocité de l'échange est immédiate. La réforme de la gestion des carrières et des systèmes de rémunération permet de payer chaque salarié de manière « équitable » (ce terme de Taylor est largement, mais innocemment, utilisé par les spécialistes de la gestion des ressources humaines) : à chaque poste de travail est attribué une valeur précise, représentant ce qui est dû immédiatement au salarié. En revanche, la règle de l'ancienneté n'est plus de mise, pas plus que l'idée d'endettement. Le salarié ne sait plus s'il pourra donc un jour retourner au pays, pas plus que l'employeur ne peut compter sur la bonne volonté des jeunes recrutés à accepter les tâches ingrates.

La valeur des services échangés définit la nature de la relation. Chaque contribution est analysée pour identifier sa valeur, codifiée sous forme de points. Elle concerne autant la nature du travail que l'« esprit d'entreprise », la capacité à se mobiliser pour de nouveaux objectifs, la volonté de se former ou l'effort consenti pour communiquer de manière « transparente ». Le total des points

ainsi cumulé constitue une contribution globale à laquelle est associée une rétribution.

L'intérêt devient surtout économique. Les rémunérations symboliques ou informelles sont largement transformées en valeur économique et réintégrées dans le salaire. Celles qui ne peuvent l'être, pour des raisons réglementaires, sont dorénavant interdites. Ainsi, l'utilisation d'un véhicule de service, d'un téléphone portable fourni par l'entreprise ou l'obtention d'une formation professionnelle font l'objet de savantes et étroites tractations dans la définition d'un poste et de sa rémunération. Les manifestations du rang social (bureaux luxueux pour les chefs, voitures de service pour les techniciens) comme les avantages informels (moments libres pour aller chercher un enfant à la crèche) font également l'objet d'infimes et infinies négociations.

Le principe d'équivalence l'emporte sur celui de l'endettement mutuel. Les formes d'investissement des salariés ainsi strictement comptabilisées sont évidemment les seules que prennent en considération les outils de gestion de l'entreprise : globalement, ce qui est prévu à l'avance. Du même coup, leurs investissements spontanés, l'ensemble des petites initiatives qui prennent du temps et qui permettent de donner sens et efficacité à une tâche, ne sont pas pris en considération. C'est ce qui amène les salariés à rapprocher leur activité du travail tel qu'il est « prescrit » par les règles et à abandonner une bonne part des initiatives qui le rendent « réel », ingénieux. Les salariés ne donnent ainsi plus grand-chose, ils se cantonnent, parce qu'on les y oblige, à réaliser le travail pour lequel on les « paye ». Bien évidemment, ce comportement amène les directions à accentuer d'autant plus le contrôle de gestion, la prescription et finalement à considérer que les salariés deviennent « utilitaristes ».

Le système d'échange devient individuel. L'individualisation des carrières, autre pendant de cette réforme, consiste à rétribuer chaque salarié en fonction de sa contribution personnelle, indépendamment des autres éléments habituels : grade, métier, réseau professionnel, service d'appartenance ou même mission collective. Du même coup, chacun d'entre eux dispose d'un capital, sa compétence, qu'il estime être son bien propre et qu'il négocie largement selon ce registre, même si le sentiment d'appartenance à un collectif continue à l'habiter, comme on le verra. Ce système de gestion accentue bien évidemment la concurrence entre ceux qui disposaient antérieurement de relations plus coopératives⁴.

Cette transformation ne s'opère nullement de manière pacifique, en bonne intelligence. Tout au contraire, c'est souvent la violence et parfois le désespoir qui caractérise ce changement [Alter, 2000] pour au moins deux raisons. La première est que les règles du jeu sont changées en cours de partie et de manière unilatérale par la direction de l'entreprise [E. et J.-D. Reynaud, 1996], ce qui est perçu comme une trahison du contrat implicite antérieur, et qui, très

4. On laissera ici de côté le caractère paradoxal de cette mesure de gestion des ressources humaines qui ne cesse de solliciter « l'esprit d'équipe » tout en développant par ailleurs toujours plus les mesures d'individualisation de la compétence.

concrètement, amène toute une partie des salariés à avoir beaucoup donné pendant de longues années et à n'obtenir finalement rien en retour, pas même le sentiment d'avoir œuvré pour la « bonne cause ». La seconde raison de ce climat de violence et de souffrance tient au fait que l'économique ne peut sérieusement assurer à lui seul la régulation des rapports sociaux de travail, lesquels supposent, pour être fonctionnels, toujours au moins une part d'échange social. C'est très précisément ce type de don que les psychologues du travail nomment le « travail réel » ; et lorsque ce type d'échange est sanctionné, la question du sens de l'activité professionnelle se pose douloureusement parce que l'effort consenti perd efficacité et capacité créative.

Cette situation n'est cependant pas durable. Les directions acceptent progressivement de revenir à des pratiques moins étroitement économiques pour assurer l'efficacité du dispositif de production. Il n'empêche : cette analyse montre bien que le pouvoir directorial permet de se séparer, momentanément, de ce qui donne sens et efficacité au travail. Plus encore, les directions ne peuvent s'empêcher – pour des raisons bien plus culturelles qu'économiques – de mettre en œuvre d'autres politiques de ce type dans d'autres secteurs (qualité, contrôle de gestion, etc.), brisant ainsi régulièrement les relations de type don/contre-don établies entre services, métiers ou membres de réseaux professionnels. De ce point de vue, dans les rangs des directeurs, l'apprentissage des vertus de l'échange social reste encore largement à faire.

Pour toutes ces raisons, on peut au moins faire l'hypothèse que la modernisation des entreprises est plus fondée sur une acceptation mutuelle du désaccord que sur l'accord général, sur un constant déficit de légitimité des actions menées en la matière. De ce point de vue, la crise de légitimité des organisations n'est pas un moment, un accident de l'accord, mais le cadre général de l'incapacité à trouver un ordre structurellement légitime.

Individualisme et collectif

Des phénomènes de nature comparable se déroulent à l'intérieur même des groupes d'opérateurs [Alter, 1993]. Les normes de l'échange social n'y sont pas parfaitement contraignantes. Même si elles reposent sur un système de sanctions que le groupe peut infliger aux membres qui les transgressent, elles n'empêchent pas les conduites égoïstes. Elles se pratiquent dans plusieurs perspectives. On en retiendra ici trois :

— tirer un parti individuel d'une opération menée collectivement ; par exemple, l'un des membres du groupe ayant mené à bien une opération la présente publiquement comme le résultat d'un investissement personnel ;

— passer à une position située dans l'« autre camp » en valorisant les acquis collectifs dans un esprit opposé ; par exemple, un professionnel qui, avec l'aide ses collègues, parvient à affecter aux indicateurs de gestion le sens qui permet de représenter favorablement leur activité peut se mettre à prêter main forte au service chargé de remettre de l'ordre dans ces pratiques dites « erratiques » ; le mouvement peut bien évidemment opérer dans l'autre sens ;

— plus encore, certains bénéficiaires de dons rompent le cycle de l'échange en ne donnant pas à leur tour.

Ces comportements sont plus que des défections individuelles puisqu'ils remettent directement en question l'homogénéité du fonctionnement collectif en renforçant celle de ses opposants. Ils sont plus que des stratégies individuelles puisqu'ils tirent parti du capital collectif accumulé par le groupe, selon des principes d'échange fondés sur la confiance et l'endettement mutuel. Il s'agit d'actions s'apparentant à la trahison.

Le groupe peut pourtant infliger des sanctions à ses membres en cas de manquement aux règles du fonctionnement collectif, en particulier l'exclusion, traduite le plus souvent par une réputation qui ne permet plus de participer au fonctionnement collectif et de tirer parti des ressources qui s'y trouvent accumulées. L'affaiblissement de cette sanction explique le développement de ce type de pratiques. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette nouvelle donne.

Le tribut à payer n'a pas le même poids que dans les collectivités ouvrières traditionnelles (et *a fortiori* que dans les sociétés archaïques) : contrairement au type de compétence collective détenue par les opérateurs intervenant de manière similaire sur des tâches similaires, la compétence collective des professionnels correspond bien plus à un agencement de savoirs particuliers sur des situations souvent particulières. Tout en étant collective, la compétence est donc plus une agrégation de savoirs spécifiques qu'un ensemble indissociable. Ce qui permet à la compétence d'être collective, c'est donc le système de relations qui la sous-tend. En sortant de ce système, l'individu peut soustraire une partie du capital du groupe à son bénéfice personnel. Par exemple, l'opérateur d'un réseau commercial peut tirer parti de sa connaissance des pratiques de travail effectives de ce secteur pour devenir un bon contrôleur de gestion ou un spécialiste des opérations de *marketing*. La force normative du collectif n'est donc pas strictement coercitive, parce que les positions de travail ne le sont pas, pas plus que les trajectoires professionnelles productrices d'identité.

On retrouve ici, de manière décalée, l'intérêt de la théorie de la « double transaction » utilisée par C. Dubar [1992] à propos de l'élaboration d'une cohérence identitaire entre la loyauté à l'égard du milieu social de l'opérateur et les opportunités de carrière. La trahison décrite correspond bien à une transaction difficile, mettant en tension le sujet. Mais elle opère dans le cas précis entre le milieu professionnel d'appartenance et les opportunités de carrière. Et surtout, la transaction telle que la décrit C. Dubar est unique, ou rare, dans la biographie professionnelle, alors que dans les situations décrites ici, elle est permanente, jamais totalement achevée.

Dans les deux cas, il existe de la part de l'individu une capacité d'arbitrage entre les normes d'appartenance (et même une morale) et la saisie des opportunités de carrière et de renouvellement identitaire. Ce mouvement correspond cependant à un choix relativement moins « coûteux » et moins risqué pour les professionnels que pour les ouvriers des industries d'antan, parce qu'ils disposent toujours d'une inclusion de rechange. L'exercice de la liberté individuelle

s'appuie donc sur le caractère hétérogène de l'organisation d'ensemble. L'exclusion est donc bien la sanction majeure de la faute, mais elle est modérée par le fait qu'il existe une inclusion de rechange.

L'accord sur le désaccord

Si les sanctions sont relativement faibles, on peut alors se demander, dans une perspective plus générale, si le meilleur moyen d'une stratégie individuelle n'est pas de tirer un parti personnel du bien collectif accumulé par le système d'échange social.

Du point de vue de l'analyse individualiste, on ne peut sérieusement souscrire à cette hypothèse, sauf à affecter l'acteur d'une rationalité totalement abstraite. R. Boudon [1992] montre bien que la rationalité de l'individu est limitée, au moins pour des raisons « objectives ». L'individu cherche une solution « satisfaisante » en procédant graduellement, l'ensemble des informations ne pouvant être disponibles dès le début de l'action. L'hypothèse de l'acteur cynique n'est donc pas fondée, au moins parce qu'il ne sait jamais vraiment, et en particulier dans les univers décrits, de quoi demain sera fait.

Les normes ne contraignent donc pas de manière étroite à respecter l'échange social entre pairs, mais l'exercice libre de la rationalité ne peut conduire mécaniquement à les transgresser pour tirer un parti individuel de cet échange. C'est plutôt l'articulation réfléchie de ces deux dimensions qui explique les comportements décrits. A. Giddens [1984] et F. Dubet [1994] analysent les fondements de ce type d'action du point de vue sociétal. Ils mettent en évidence l'existence d'une distance entre l'individu et les normes sociales censées définir son action et son identité. Plus encore, ils décrivent les formes et les modalités des arbitrages que les individus mettent en œuvre pour fonder leur rationalité, de la distance qu'ils prennent par rapport à eux-mêmes et à leur situation⁵.

À un niveau microsociologique, la description des comportements individuels des professionnels s'inscrit dans ce cadre. Le surcroît d'autonomie par rapport aux normes d'appartenance ainsi que le développement des situations de concurrence passent bien par l'extériorité relative de l'acteur par rapport à sa situation. Il ne s'agit pas pour autant d'un calcul optimisateur, mais d'un arbitrage entre les dimensions constitutives de l'identité de l'acteur individuel par rapport aux normes développées dans le groupe et à la conception qu'il a de sa propre identité, du sens à donner à ses actes. Il ne s'agit pas non plus d'une opportunité saisie à l'occasion, certaines d'entre elles n'étant jamais saisies, certains acteurs préférant tenir un rôle, au détriment d'une position d'acteur et de ses bénéfices, d'autres décidant de rompre avec la logique de concurrence par lassitude [Alter, 1993].

5. F. Dubet [1994, p. 17] insiste bien sur le fait que l'exercice de cette distance ne peut cependant pas être confondu avec le résultat d'un projet stratégique élaboré longuement, un projet « rationnel » : « Cela ne signifie pas que l'acteur n'a plus rien à voir avec la société [...] Cette distance à soi procède de l'hétérogénéité des logiques de l'action qui se croisent aujourd'hui dans l'expérience sociale, elle est alors vécue comme un problème car elle fait de chacun l'auteur de son expérience [...] ».

Ces relations sont régies par une capacité, ou une obligation, qui consiste à savoir donner et à savoir trahir, ou en tout cas à savoir arbitrer la situation d'endettement. L'identification de cette double contrainte explique certainement l'existence de réflexions théoriques communes chez des auteurs provenant d'inspirations théoriques aussi diverses que R. Boudon [cf. « Comment peut-on se désintéresser de son propre intérêt? », 1979] et A. Caillé [cf. « Ni holisme ni individualisme méthodologiques », 1996].

La culture de ce milieu correspond finalement à la capacité collective à savoir vivre dans ce système d'échange parce qu'on le reconnaît en tant que tel. De ce point de vue, le développement de l'individualisme peut être considéré comme une nouvelle forme de vie en commun, non comme la disparition de cette capacité. On rejoint ici la description que J.-C. Kaufmann [1992, p. 170] fait de la nature du don dans un couple : « Un don, par définition, ne se monnaie pas. Le don de soi dans le couple est pourtant un vrai don qui dans certaines circonstances se monnaie. Le don de soi est dominant dans les échanges, structurant l'attachement entre les partenaires. Mais il s'avère parfois nécessaire de faire les comptes. Or, dans ces moments de calcul, ce sont les dons qui sont mis dans la balance. »

On y sait par exemple, que les échanges supposent, pour être réalisés, de s'intégrer à un registre culturel particulier, parce qu'il ne s'agit pas d'un troc : une certaine convivialité, une expérience commune du travail, des valeurs partagées au moins partiellement et, surtout, la capacité à montrer que l'on donne et que l'on reçoit. Ces éléments représentent le cadre de l'échange des professionnels. La capacité à commercer, au sens complet du terme, est donc essentielle : elle permet d'échanger des ressources, de trouver les plus pertinentes pour l'action. Les uns et les autres savent qu'ils ont intérêt à sacrifier au bénéfice de l'existence du lien social. Ils savent également considérer ce sacrifice comme un investissement. Ces actions assurent l'existence de l'identité collective parce qu'elles la manifestent et lui donnent sens.

Hypothèses conclusives

L'analogie avec les travaux de M. Mauss trouve cependant ici ses limites. L'auteur précise bien que l'échange et le conflit sont toujours collectifs. Il n'envisage pas non plus la distance au « rôle » décrite ici. Il n'empêche : l'idée selon laquelle le cycle du don/contre-don engage un endettement mutuel explique bien mieux la coopération que la contrainte ou le contrat. De même, l'inscription de la violence et du pouvoir dans le registre du don explique la coexistence de ces deux formes de relation à l'intérieur de l'espace social ici décrit.

L'analyse sociologique du monde du travail n'échappe donc pas aux vertus heuristiques de la théorie du don. Pour une raison finalement assez simple : les entreprises sont un lieu de socialisation, et la socialisation ne peut sérieusement se comprendre sans mobiliser la question de l'échange social. Du même coup, ce texte amène à revenir sur un certain nombre de questions ou de thèmes traités par la *Revue du MAUSS*.

La succession de « moments égoïstes » et de « moments altruistes », selon la formule de A. Caillé [2000, p. 179] dans un même groupe social ou chez un même individu s'explique par la coexistence de ces deux logiques et leur interdépendance : elles sont les deux pendants de l'action. Et finalement, sur la durée d'une vie professionnelle, chaque opérateur se trouve à la fois donateur et donataire, par rapport à ses collègues, ses chefs ou l'entreprise. Dans cette perspective, et reprenant l'idée de J. T. Godbout [1994, p. 217], on peut considérer qu'il y a bien alternance des positions, mais pas pour autant une situation de « dette mutuelle positive » assurant parfaitement l'état d'endettement mutuel. On ne donne pas ici toujours « le plus possible », mais bien souvent ce que l'on pense devoir. Et encore, certains ne donnent pas à leur tour.

Du même coup, la question de savoir pourquoi l'un commence à donner est centrale, puisqu'il ne peut exister d'échange sans don mais que le premier à donner n'est jamais certain d'amorcer un cycle d'échange. On ne fera ici que des hypothèses, tirées de recherches extérieures à nos propres travaux.

La plus séduisante est certainement celle de Simmel : « Ce n'est que quand nous sommes les premiers à accomplir le don que nous sommes libres, et c'est la raison pour laquelle il y a, dans la manifestation initiale qui ne se fait pas par remerciement, une beauté, une spontanéité de l'offrande, un surgissement, un épanouissement à destination de l'autre, à partir, en quelque sorte, du *virgin soil* de l'âme » [1998, p. 60]. Donner en premier est ainsi le moyen à la fois d'exercer sa propre liberté et de réduire celle du donataire qui dépendra, toujours, de l'initiative du donataire.

L'hypothèse la plus proche des préoccupations présentées dans ce texte est celle de A. Caillé : « Le sacrifice doit être pensé comme une relation de don/contre-don avec le sacré [...] Par sacré, Hubert et Mauss n'entendent donc rien d'autre que ce qui excède les forces et les limites du sujet considéré, individu ou groupe » [2000, p. 148]. Dans cette perspective, on comprend que le don/contre-don est une interaction à trois : le donateur, le donataire et le tiers (le sacré) qui permet en quelque sorte, tout en donnant à l'autre, de donner à quelque chose ou à quelqu'un qui excède la nature de la relation. De manière parfaitement triviale, on dira que lorsqu'on donne une information à un collègue, ou lorsqu'un directeur améliore les conditions de travail de son personnel, ou lorsque l'équipe de maintenance d'EDF se débat sous la tempête pour rétablir le courant, c'est sûrement pour obtenir quelque chose en retour : coopération, productivité, reconnaissance sociale. Et ce type de raisonnement est aisé, parce qu'il rentre bien dans les paradigmes de la sociologie du monde du travail. Mais on ne donne pas seulement pour obtenir quelque chose ou pour mieux vivre ensemble. Dans les trois cas qui viennent d'être cités, les acteurs acceptent bien volontiers de dire qu'ils donnent aussi parce que « ça se fait », « c'est humain », « ça fait sens ». Ils signifient par là que donner est un moyen de participer simplement, quotidiennement, à la construction de la société.

De ce point de vue, la réhabilitation du thème du *hau* telle que l'a réalisée M. R. Anspach [2002] est tout à fait stimulante : « Si l'on donnait à l'autre par avance sans pouvoir compter sur le concours d'une puissance magique, comment

pourrait-on s'assurer que le donataire donne à son tour ? » [p. 31]. Sans adhérer totalement à l'idée de « puissance magique », on comprend bien la formidable intuition de M. Mauss qu'Anspach relève : c'est parce qu'en donnant à l'autre, on donne également aux dieux, au sacré, à ce qui nous dépasse et nous unit, que l'autre donne à son tour. Toujours aussi trivialement que précédemment : on coopère plus facilement avec un collègue par amour du métier, de la mission ou par respect de l'œuvre collective que parce que l'on attend, de lui, quelque chose en retour. Et c'est aussi parce que l'échange se réalise selon ce registre que le donataire a le sentiment de donner, d'exercer sa liberté, et non de rendre.

On comprend alors mieux la capacité collective à vivre en organisation. Si toutes les relations en organisation étaient stratégiques, uniquement stratégiques, mises en œuvre pour obtenir un avantage, le plus souvent au détriment de l'autre, on ne pourrait pas « faire organisation », personne n'acceptant de renoncer à des avantages au profit d'un intérêt collectif, et personne ne faisant suffisamment confiance à l'autre pour trouver de bonnes raisons de coopérer. Cela explique largement la pérennité des relations et de la confiance malgré la présence des stratégies égoïstes et des trahisons dont il était question plus haut. Si une certaine partie des salariés continue à donner, à leur entreprise ou à leur collègues, ce n'est ni par intérêt stratégique, ni pour des raisons économiques, ni pour préserver leur bonne réputation, mais bien plus souvent par souci de parvenir à créer quelque chose ensemble, pour donner sens à leur activité quotidienne, malgré les comportements utilitaristes qui sont simultanément les leurs. Il faut donc accepter l'idée d'ambivalence des acteurs [Alter, 2000] pour comprendre cette situation : chacun sait donner à l'autre, tout autant que le trahir ; mais ce qui permet de supporter cette tension et de la réguler positivement, c'est le souci de la cause commune. On l'a ici nommée l'œuvre collective. Mais l'idée est finalement proche de celle que M. R. Anspach [2002] mobilise pour analyser le rapport entre le don et l'existence de la paix.

La théorie du don éclaire ainsi la sociologie et l'économie des organisations sur trois plans. Elle permet de comprendre qu'il n'existe pas de coopération sans capacité à donner, mais que cette capacité est une liberté que les acteurs interprètent différemment et choisissent parfois de laisser de côté. Elle met également en évidence qu'à l'intérieur même de la coopération, se nichent des comportements égoïstes, favorisant la concurrence entre collègues, strates et secteurs d'une même entreprise. La pérennité du don et de la coopération ne peut donc se comprendre selon une quelconque théorie de l'équilibre, du calcul ou de la confiance. Si les uns et autres acceptent de continuer à coopérer « malgré tout », c'est parce qu'ils participent à une œuvre commune et souhaitent y contribuer activement. Ils donnent finalement plus à la cause qu'à l'autre, parce que « la gratitude permet l'investissement de la personnalité tout entière, la continuité de la vie comme échange et réciprocité » [Simmel, 1998, p. 55].

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF G. A., 1982, « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97.
- ALTER N., 1985, *La Bureautique dans l'entreprise*, Paris, Éditions ouvrières.
- 1990, *La Gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- 1993, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, n° 4.
- 2000, *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- ANSPACH M. R., 2002, *À charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris, Seuil.
- ARSPENGER C., 2000, « L'altruisme et l'individualisme sont méthodologiquement imbriqués. Réponse à Alain Caillé », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n° 15, 1^{er} semestre.
- AUBERT N., de GAULEJAC V., 1991, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- BAGNASCO A., 1977, *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino.
- BATIFOULIER P., CORDONNIER L., ZENOU Y., 1992, « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique : le cas du don/contre-don », *Revue économique*, n° 5.
- BENIGUI G., 1997, « Contrainte, don et négociation en prison », *Sociologie du travail*, n° 4.
- BLAU P. M., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York, Londres, Sydney, John Wiley & Sons.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification*, Paris, Gallimard.
- BOUDON R., 1977, *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF.
- 1992, *Traité de sociologie*, Paris, PUF.
- CAILLÉ A., 1994, « Tout le monde gagne ; comment un état d'endettement mutuel positif est-il possible ? », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n° 4.
- 1994, *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La Découverte/MAUSS.
- 1996, « Ni holisme ni individualisme méthodologique », *La Revue du MAUSS*, n° 8.
- 2000, *Anthropologie du don, Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer.
- CORDONNIER L., 1997, *Coopération et Réciprocité*, Paris, PUF.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DUBAR C., 1991, *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.
- EYMAR-DUVERNAY F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n° 2.
- FAVEREAU O., « Organisation et marché », *Revue française d'économie*.
- FRIEDBERG E., 2002, « L'*Homo economicus* n'est pas stratégique », in TERSSAC G. (DE), *La Théorie de la régulation sociale*, Paris, PUF.
- GIDDENS A., [1984] 1987, *La Constitution de la société*, Paris, PUF.
- GODBOUT J. T. (avec la coll. de CAILLÉ A.), 1992, *L'Esprit du don*, Paris, La Découverte.
- 1994, « L'état d'endettement mutuel », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n° 4.
- 2000, *La dette, le don et l'identité*, Paris, La Découverte/MAUSS.
- 2000, « Quand les gens d'affaires se font des cadeaux », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n° 15.
- GODELIER M., 1996, *L'Énigme du don*, Paris, Fayard.
- KAUFMANN J.-C., 1992, *La Trame conjugale*, Paris, Nathan.

- KERN H., SCHUMANN M., 1984, « Vers une professionnalisation du travail industriel », *Sociologie du travail*, n° 4.
- LAZEGA E., 1994, « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale ; les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV.
- LEIBENSTEIN H., 1966, « Allocative efficiency versus X-efficiency », *American Economic Review*, n° 3.
- LIVET P., 2002, *Émotions et rationalité morale*, Paris, PUF.
- MAUSS M., [1950] 1968, *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 4^e édition.
- MOREL C., 2002, *Les Décisions absurdes*, Paris, Gallimard.
- OLSON M., [1965] 1978, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF.
- ORLÉAN A., 1994, « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La Revue MAUSS semestrielle*, n° 4.
- REYNAUD B., 1994, *Les Théories du salaire*, Paris, La Découverte.
- REYNAUD E., REYNAUD J.-D., 1996, « La régulation interne des marchés du travail », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVII.
- REYNAUD J.-D., 1997, *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- REYNAUD J.-D., TERSSAC G. (DE), 2002, *La Théorie de la régulation sociale*, Paris, PUF.
- ROY D., 1952, « Quota restriction and gold-bricking in a machine shop », *American Journal of Sociology*, mars.
- SAGLIO J., 1991, « Échange social et identité collective dans les systèmes industriels », *Sociologie du travail*, n° 4.
- SAINSAULIEU R., 1977, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- SEWELL W. H., [1980] 1983, *Gens de métier et révolutions. Le langage du travail de l'Ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier-Montaigne.
- SIMMEL G., [1912] 1995, *Le Conflit*, Paris, Circé.
- [1907] 1998, *La Gratitude*, in *La Parure et autres essais*, Paris, Éditions de la MSH.
- TERSSAC G. (DE), 1992, *Autonomie au travail*, Paris, PUF.
- THÉVENOT L., 1985, « Les investissements de forme. Conventions économiques », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.