

Travail, organisation et échange social

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 perspective 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 actuelles du monde du travail, plus personne ne peut en effet 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 tel le strict individualisme comme catégories

* Professeur de sociologie, université Paris-Dauphine.

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

d'analyse, on est amené à se demander ce qui permet l'action collective et la légitimité de ce type d'action dans l'entreprise. En se référant à la théorie du don pour répondre à cette question, la présente contribution retrouve bien évidemment nombre des questions posées par le Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales (MAUSS).

Elle s'intéressera d'abord aux modalités d'élaboration de structures d'échange permettant l'accord et la coopération. Elle mettra ensuite en évidence les phénomènes de concurrence et de calcul d'intérêt au plan individuel ou collectif. Enfin, elle tentera 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. Sa préoccupation fondamentale est centrée sur la manière dont les acteurs articulent simultanément le registre du calcul et le registre du don pour parvenir à coopérer.

Trois niveaux d'analyse des phénomènes de coopération sont simultanément mobilisés : les relations entre les firmes, les relations entre employeur et salariés, les relations à l'intérieur du groupe d'opérateurs. Deux raisons motivent ce choix : la première est que la théorie du don s'avère 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 Marcel Mauss, c'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 employeur 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]. Enfin, le don/contre-don inclut 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] ou nord-américains [Granovetter, 2000] montrent qu'en situation de concurrence économique

forte, l'efficacité des entreprises peut fort bien s'accorder de rapports flous, personnalisés, et finalement non rationnels d'un point de vue gestionnaire. Dans cet 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 et les autres sans codification précise.

Dans cette perspective, J. Saggio [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 stricte de retour) pour amener l'autre à donner à son tour. On retrouve ici les travaux des économistes et des gestionnaires qui mettent en évidence le caractère central des relations de confiance dans les réseaux financiers, les réseaux de systèmes d'information, et plus généralement dans 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 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 » [1968, p. 151]. Pour se réaliser, les échanges économiques doivent s'intégrer à des échanges plus « totaux ».

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 traditionnelle faite en économie entre facteurs de production, le capital représentant un élément de rigidification et le travail 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 en forme » [Eymard-Duveray, 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 et destinées à obtenir une qualité de travail de haut niveau, de la mise en place d'accords sociaux permettant d'éviter les discussions et les conflits permanents entre acteurs, de la mise en œuvre de principes organisationnels coordonnant des pratiques professionnelles différentes, ou encore 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. Favreau [1989] indique que le fonctionnement du processus 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 postfordistes. 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 ? » [*ibid.*, p. 87]. L'idée selon laquelle les contrats seraient renégociés lorsque surgissent de 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 sacrifier leurs avantages individuels immédiats au profit d'un fonctionnement collectif durable permettant l'échange : ils donnent de manière à passer d'un système de relations strictement économiques à un système d'échange social. Mais on distingue mal les raisons et les modalités d'élaboration d'accords pouvant être le fait d'acteurs porteurs de logiques opposées. La théorie de la

régulation sociale [Reynaud, 1989 ; de Terssac, 2002] permet d'avancer dans la compréhension de cette forme de coopération.

Les premiers travaux de la sociologie industrielle comme les plus récents montrent que les opérateurs partagent, au même titre que les directions d'entreprise, un souci d'efficacité. Mais ce souci s'appuie toujours sur la volonté de construire de l'autonomie par rapport au projet de rationalisation des directions et sur la défense de l'identité collective par rapport au projet de contrôle des 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 [1997] 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 prime considérés comme incitatifs par les directions au profit de la solidarité de la base ouvrière. Et surtout, l'auteur reprend ici 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 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 la logique de l'intérêt – individuel, de strate sociale ou corporatiste –, ou, plutôt, de la cantonner à des actions qui assurent la légitimité et l'efficacité du fonctionnement d'une entreprise. J.-D. Reynaud ajoute qu'une relation salariale ne peut être comprise sans mobiliser la théorie du don.

L'observation du fonctionnement de certaines entreprises publiques en matière de gestion de l'emploi [Alter, 2000] conforte cette idée. Le travail et l'emploi tout comme le salaire ne peuvent y être analysés en termes strictement économiques. Ce type d'échange entre patron 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 types de prestations, mais leur circulation et leur signification 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.

Reprenons ici les principales caractéristiques de ce type d'échange indiquées par Godbout et Caillé [1992] et par Cordonnier [1997].

2. On la nuancera cependant largement dans la seconde partie de cette contribution. L'idée défendue étant que ce qui fait contrairement pour les acteurs, c'est finalement bien plus la nécessité de vivre dans un univers largement déficitaire du point de vue de la régulation que l'existence même de la régulation. Ce débat avec J.-D. Reynaud est repris dans Alter [2002].

a) La réciprocité de l'échange est *différée* et n'a pas de *délat 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 dératinement en début de carrière est « récupéré » lors du retour au pays : bon nombre des salariés de ces entreprises proviennent du sud-ouest de la France, de Bretagne et des départements d'outre-mer ; ils sont très généralement affectés en région parisienne pendant les vingt premières années de leur vie professionnelle. Mais il n'existe pas de calcul précis ni d'obligation 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 d'avantages en matière d'emploi.

b) 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 délat. Le fait de donner (de consacrer les dix premières années de la vie active à des tâches ingrates et dans une situation de dératinement) oblige l'autre (les représentants de l'entreprise) à donner à leur tour. Mais ce qui importe, dans ce type de relation, c'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.

c) 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, 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.

d) 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 décharger complètement de l'obligation créée par le « cadeau initial ». Le provincial qui a sacrifié dix années de sa vie à effectuer 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. Ils veillent au respect des rites décrits, à la défense de la logique de service public, à l'existence de rangs sociaux traduits en grades et en privilèges, et à la division du travail entre jeunes et anciens.

e) 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 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 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 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 et 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 optimale.

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 et à l'intérêt que les deux parties ont à coopérer, mais aussi au fait qu'entre gardiens et prisonniers existe un système d'échange à la fois très limité (on ne peut pas échanger beaucoup de choses en milieu 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 inefficace (elle ne permet plus la coopération) si l'un des partenaires se met à se comporter selon une logique purement économique ou réglementaire, rompant avec le système d'échange établi antérieurement. Nous reviendrons sur cette question.

Le don/contre-don entre pairs

Un dernier niveau d'analyse de l'échange social mérite l'attention, surtout si l'on considère que la coopération et la solidarité à l'intérieur d'un groupe d'opérateurs appartenant au même ensemble ne sont pas données, mais construites.

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 des 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 celles de regroupements 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, chez les cadres comme chez les ouvriers ou les employés qualifiés, dans toutes les activités complexes. On adoptera 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 dans laquelle l'aide reçue oblige celui qui la reçoit à aider à son tour [Alter, 1996]. On connaît bien l'image des « ascenseurs » qui sont « envoyés » et « renvoyés ». L'entraide et la coopération ne peuvent y être confondues avec une succession de « coups de main ». Il s'agit concrètement d'une structure d'échange qui permet 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 président aux relations dans les districts industriels, aux conventions entre agents économiques ou à la coopération conflictuelle entre salariés et employeur, s'apparente toujours, de façon plus ou moins étroite, à la dimension structurante du don, et 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, 2000b].

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

Le don intéressé

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

Il 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 » [Mauss, 1968, p. 202]. Les exécutés tirent parfois l'analyse vers le caractère conflictuel du don [Godelier, 1996] et d'autres fois 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, 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 [Arnsperger, 2000]. Au contraire pourrait-on dire, la volonté d'être le plus beau, le plus fort » permet de penser l'altruïsme. Ces idées ont récemment été admises par la sociologie du monde travail [Granovetter, 2000 ; Ferrary et Pesqueux, 2004].

Trois perspectives sont ici mobilisées pour réfléchir à cette ambiguïté : celle de l'intérêt économique, qui à lui seul ne peut être sérieusement associé à la théorie du don ; celle de l'intérêt symbolique, qui croise pleinement la théorie du don parce qu'il recoupe en fait plusieurs types d'intérêt et celle

de l'intérêt stratégique, qui ne parvient pas à distinguer ce qui est de l'ordre du calcul, du résultat, de l'action et des normes.

L'intérêt économique

G. A. Akerlof [1982] développe une théorie du salaire comme un échange de dons entre salariés et employeur : « Probablement, le cadeau fait par le salarié à sa firme, l'effort dépassant celui qui est prévu par les règles, est lié au don que fait 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) » [*ibid.*, p. 552].

L'observation de situations de travail dans lesquelles les tâches sont répétitives conduit 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, les salariés 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 qui ne porte pas sur la quantité de travail fourni, mais sur l'équité du traitement de ce travail.

Les analyses d'Akerlof apportent plus que des nuances à la théorie économique. Elles mettent en évidence le caractère limité des capacités de calcul des individus. Surtout, elles présentent 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 interprété selon les théories économiques classiques qui mettent en évidence le rôle de l'utilité individuelle et du marchandage dans les situations d'échange. Cependant, P. Batifoulier, L. Cordonnier et Y. Zenou [1992] montrent que ces analyses demeurent discutables au regard de 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'efficiency [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 travail sur le marché.

Mais ce qu'on oublie principalement la théorie de salaires, 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 ont lieu 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 distingué et 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 nous l'avons présentée dans la première partie 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 ne garantit pas pour autant l'absence de concurrence, d'égoïsme, d'utilitarisme ou de trahison [Alter, 2000].

On présente généralement les collectifs de salariés comme solidaires : unis et soudés par leur opposition aux directions, ou obéissant aux normes de comportement de leur univers professionnel, ou encore fédérés par leur conscience d'être des acteurs historiques ou du 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'empêchent pas d'y vivre des querelles intestines et des 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 sont 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 aussi trivialement intéressées. Elles sont le lieu 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 sont le lot 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 ne conduisent mécaniquement les acteurs à s'entendre, parce qu'ils n'ont pas de projet délibéré en la matière, et moins encore de projet historique.

De même, l'action collective des professionnels les conduit souvent à se retrouver dans des situations d'alliance « contre nature », leur action se fondant sur les situations concrètes à traiter et non sur une conception pré-établie des rapports de force à développer. Par exemple, le développement de la micro-informatique au début des années 1980 a pu se faire grâce à l'alliance de cadres et de secrétaires qui, sans cette occasion, ne seraient pas entrés en coopération, ni même en communication [Allier, 1985]. Le système social qu'ils sont parvenus à élaborer les conduit à s'entraider, à partager une conception commune du travail et de 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 la composition de 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 des années 1980, ne participent à l'action que les secrétaires qui disposent d'un niveau de compétence ou d'un 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 d'y vérifier une autre dimension de la réflexion de J. T. Godbout, celle de 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 » [ibid., p. 210].

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 être réalisés. 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 des deux premières 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 de ce don un avantage personnel dont on ne pourrait pas bénéficier sans cette décision de donner.

J.-D. Reynaud avait pourtant bien montré les limites de cette approche : « 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. Donner, recevoir et rendre est, selon E. Friedberg, le résultat d'un calcul de type ressources/opportunités : « Je ne comprends pas pourquoi la décision d'entrer dans l'échange avec Untel plutôt qu'avec Untel 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 nom » [2002, p. 211].

3. À propos de relations entre firmes fondées sur la confiance, Friedberg [2002] fait le résumé suivant : « C'est ce que Neveu le 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

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 le domaine de la 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 lui. La critique que E. Friedberg adresse à J.-D. Reynaud, parce qu'elle « hypotrophie » le champ de l'analyse stratégique, n'est finalement pas très sérieuse, pour au moins quatre raisons.

1. À l'évidence, les acteurs, personnes ou 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 l'individualisme méthodologique, qui présente l'avantage de considérer les valeurs et les normes comme constitutives 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 parmi des milliers d'autres des exemples de situations dans lesquelles personne n'assume le « contrôle stratégique des incertitudes » et, surtout, 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 tire. Cela explique les raisons pour lesquelles, afin de 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, toute relation est stratégiquement finalisée, il faut 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

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 fondaient la direction des achats 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 légèrement dans un troisième temps 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. »

foi ou l'athéisme, la paix ou la guerre. L'analyse des rapports sociaux serait tout entière réductible à l'analyse stratégique. Mais est-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 – les valeurs, les croyances et les sentiments – tout autant que ce qu'il y a en aval : des formes sociales qui résistent à l'action, des apprentissages qui conduisent les acteurs à refuser de « jouer » ou qui empêchent le « système » de changer de régulations.

L'approche strictement stratégique consiste au fond à oublier que la relation à autrui ne peut être uniquement un investissement et qu'elle est au moins autant un capital. On n'entre pas toujours en relation dans un but précis, on entretient souvent ses 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 parvient pas à penser 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 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 employeur-salariés

L'employeur peut brutalement changer les 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 1990. Les décisions qui 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 de l'échange utilisées plus haut s'en trouvent transformées.

a) La réciprocité de l'échange devient *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 attribuée une valeur précise, représentant ce qui est dû immédiatement au salarié. Par contre, 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.

b) 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 cumulés représente une contribution globale à laquelle est associée une rétribution.

c) L'intérêt devient surtout *économique*. Les rémunérations symboliques ou informelles sont largement transformées en valeurs économiques 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 de liberté pour aller chercher un enfant à la crèche) font également l'objet d'intimes et infimes négociations.

d) Le *principe d'équivalence* l'emporte sur celui de l'endettement mutuel. Les formes d'investissement des salariés ainsi strictement comptabilisées sont celles que prennent en considération les outils de gestion de l'entreprise : globalement, ce qui est prévu à l'avance. Du même coup, les 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. Cela pousse les salariés à conformer leur

travail à la manière dont il est « prescrit » par les règles et à abandonner une bonne part des initiatives qui le rendent « réel » et ingénieux. Ils ne donnent ainsi plus grand-chose et se contentent, parce qu'on les y oblige, d'effectuer le travail pour lequel on les paye. Bien évidemment, un tel comportement conduit les directions à accentuer d'autant plus le contrôle de gestion, la prescription et finalement à considérer que les salariés deviennent « utilitaristes ».

e) 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 va le voir. Ce système de gestion accentue la concurrence entre ceux qui disposaient antérieurement de relations plus coopératives.

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 caractérisent ce changement [Alter, 2000], et cela 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 [Reynaud et Reynaud, 1996], ce qui est perçu comme une trahison du contrat implicite antérieur – et qui, très concrètement, fait que toute une partie des salariés qui ont beaucoup donné pendant de longues années n'obtiennent 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 cela 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 en efficacité et en 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. Mais cette analyse montre bien que le pouvoir directorial permet d'écarter, momentanément, ce qui donne son sens et son efficacité au travail. Plus encore, les directions ne peuvent s'empêcher, pour des raisons bien plus culturelles qu'économiques,

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...

de mettre en œuvre des politiques de ce type dans d'autres secteurs (qualité, contrôle de gestion, etc.), qui viennent régulièrement briser les relations de type don/contre-don établies entre les services, les métiers ou les membres des réseaux professionnels. De ce point de vue, l'apprentissage des vertus de l'échange social reste encore largement à réaliser dans les rangs de la direction.

Pour toutes ces raisons, on peut au moins faire l'hypothèse que la modernisation des entreprises est fondée sur une acceptation mutuelle du désaccord plus que sur un accord général et sur un déficit persistant 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.

Individu 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 s'il existe un système de sanctions que le groupe peut infliger aux membres qui s'y soustraient, elles n'empêchent pas les conduites égoïstes. Celles-ci se pratiquent dans plusieurs perspectives. On en retiendra trois :

— tirer parti individuellement 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 groupe de collègues parvient à représenter favorablement son activité dans les indicateurs de gestion ; cette représentation suppose de « gauchir » un peu les données mobilisées pour servir l'indicateur ; un membre du groupe peut fort bien, à un moment donné, venir 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 déflections individuelles puisqu'ils remettent directement en question l'homogénéité du collectif en renforçant celle de ses opposants. Ce 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. Ce sont des actions qui s'apparentent à la trahison.

Le groupe peut infliger des sanctions à ses membres en cas de manquement aux règles du fonctionnement collectif, en particulier l'exclusion, qui se traduit 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. C'est l'affaiblissement de ce type de sanction qui explique le développement de ces 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 à la 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 y 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 [1991] 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 les 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, l'individu a une capacité d'arbitrage entre les normes d'appartenance et les 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, 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 à l'acteur 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 pas 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 les règles de l'échange social entre pairs, mais le libre exercice de la rationalité ne peut conduire mécaniquement à les transgresser pour tirer un parti individuel de cet échange. C'est plutôt une articulation réfléchie entre ces deux dimensions qui explique les comportements décrits. A. Giddens [1987] 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, les descriptions des comportements individuels des professionnels s'inscrivent dans ce cadre. Le surcroît d'autonomie à l'égard des 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 l'idée qu'il se fait de sa propre identité, du sens à donner à ses actes. Les acteurs préfèrent parfois tenir un rôle au détriment d'une position d'acteur et de ses bénéfices, et d'autres décident de rompre avec la logique de concurrence par lassitude [Alter, 1993].

Ces relations sont régies par une capacité, ou une obligation, qui consiste à savoir donner et à savoir trahir, ou en tout cas arbitrer la situation d'endettement. L'identification de cette double contrainte explique certainement l'existence de réflexions théoriques communes de la part d'auteurs provenant d'inspirations théoriques aussi diverses que R. Boudon [1992] ou A. Caillé [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

5. F. Dubet insiste 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 » [1994, p. 17].

tant que tel. Le développement de l'individualisme peut être considéré de ce point de vue comme une nouvelle forme de vie en commun, et non comme la disparition de cette capacité. On rejoint ici la description que J.-C. Kaufmann [1992] fait de la nature du don dans le 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 » [ibid., p. 170].

On 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 au moins partiellement partagées 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 plein 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. Pourtant, l'idée selon laquelle le cycle du don/contre-don engage un endettement mutuel et explique bien mieux la coopération que la contrainte ou le contrat est bien présente. De même, la violence et la logique de pouvoir inscrites dans le registre du don expliquent 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 au bout du compte 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 nous conduit 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] au sein d'un groupe social ou chez un individu s'explique par la coexistence de ces deux logiques et leur interdépendance : ce 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 vis-à-vis de ses collègues, de ses chefs ou de l'entreprise. Dans cette perspective, en reprenant l'idée de J. T. Godbout [1994, p. 217], on peut considérer qu'il y a bien une alternance des positions, mais qu'il n'y a pas pour autant une situation de « dette mutuelle positive » assurant un état d'endettement mutuel parfait. On ne donne pas toujours « le plus possible », mais bien souvent ce que l'on pense devoir. Et encore : certains ne donnent pas à leur tour.

Dès lors, la question de savoir pourquoi quelqu'un commence à donner est centrale, puisqu'il ne peut exister d'échange sans don mais que le premier qui donne 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 donateur.

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, quand un dirigeant améliore les conditions de travail de son personnel ou que 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 entre 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 », que « c'est humain », que « 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* à laquelle s'est livré 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 ? » (*ibid.*, p. 31). Sans accepter en totalité cette idée d'une « puissance magique », on comprend bien la formidable intuition de M. Mauss que M. 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 : on coopère plus facilement avec un collègue par amour du métier, de la mission ou par respect de l'œuvre collective que par amour du don. On attend de lui quelque chose en retour. Et c'est aussi parce que l'échange s'effectue dans 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 y 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, la confiance qui y règne malgré la présence des stratégies égoïstes et des trahisons dont il était question plus haut. Si une partie des salariés continuait à donner – à leur entreprise ou à leurs 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 du sens à leur activité quotidienne, malgré les comportements utilitaristes qui sont simultanément les leurs. Il faut donc accepter l'idée de l'ambivalence des acteurs [Alter, 2000] pour comprendre cette situation : chacun sait donner à l'autre et tout autant 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 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 les 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].