

CHAPITRE 8 - DON ET ÉCHANGE SOCIAL

Norbert Alter
in Norbert Alter, Sociologie du monde du travail

Presses Universitaires de France | « *Quadrige* »

2012 | pages 139 à 158

ISBN 9782130606413

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-du-travail---page-139.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Presses Universitaires de France.

© Presses Universitaires de France. 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.

TROISIÈME PARTIE
Les perspectives actuelles :
échanges et relations

Chapitre 8 – Don et échange social

NORBERT ALTER

Mobiliser la théorie du don (Mauss, 1923) pour analyser les relations de travail a bien évidemment quelque chose de paradoxal : l'entreprise est généralement conçue comme 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 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 travail montrent que l'efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer, et que la coopération est toujours un échange social (Alter, 2009).

Cette perspective de recherche n'est pas nouvelle. Blau (1964), les analystes des « districts industriels » et, plus récemment, la sociologie économique ou la théorie des réseaux sociaux ont largement mis en évidence que la théorie du don permettait de comprendre des comportements qui demeuraient obscurs aux approches convenues. Revisiter la sociologie du monde du travail à la lumière de la théorie du don semble ainsi être devenu nécessaire. Plus personne, en effet, ne peut encore sérieusement faire l'hypothèse simple selon laquelle le gouvernement des entreprises résulte de l'adaptation aux contraintes déterminées par l'environnement ou du choix rationnel des dirigeants. De même, plus personne ne peut sérieusement affirmer que la coopération résulte de l'agrégation d'individus mus par la seule recherche de l'intérêt personnel ou de la stricte observation des rôles sociaux définis par le règlement.

1. Les fondements de la théorie du don

La théorie du don permet de comprendre le caractère « social », symbolique ou affectif de l'échange à l'intérieur d'une structure sociale. Elle amène à mieux cerner les limites, les formes ou les investissements mal connus de la rationalité économique. Elle permet surtout, et c'est là la formidable intuition de Mauss, que le « lien social » permet de faire société, ou organisation, bien plus que la contrainte pure ou que l'agrégation des intérêts individuels (Chaniel, 2007).

À propos des prestations et contre-prestations entre tribus de Mélanésie, de Polynésie et du nord-ouest de l'Amérique, Mauss présente l'argumentation originelle des réflexions menées sur le don : « Les échanges et les contrats se font sous la forme de cadeaux, en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus » (p. 147). Ces échanges représentent des « phénomènes sociaux totaux » car leur manifestation exprime simultanément des dimensions religieuses, juridiques, morales, familiales et économiques.

Cette « prestation totale » inclut des obligations. Refuser d'inviter chez soi ou d'accorder une danse est par exemple un péché, puni en conséquence. On donne également pour créer un lien spirituel, le donataire ayant une sorte de droit de propriété sur tout ce qui appartient au donateur. La prestation totale inclut enfin l'obligation de recevoir des cadeaux, pas seulement d'en rendre : « refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion » (p. 163). Cette étroite intrication des droits et des devoirs en matière de dons s'explique donc par une association, une fusion entre les choses et les individus, qui sont les uns et les autres tout à la fois âme et choses. Femmes, talismans, sol, services et rangs sociaux font ainsi l'objet d'échanges de manière indifférenciée.

Dans ces sociétés, l'échange exclusif de biens ou de richesses entre individus n'existe donc pas. Ce sont des collectivités (clans, familles, tribus) et non des individus qui échangent ; si un seul membre de la collectivité participe à l'échange, c'est toujours en tant que « personne morale ». Par ailleurs, les biens échangés n'ont

pas nécessairement une valeur économique : il s'agit d'un contrat beaucoup plus général 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).

Dans certaines tribus cet échange prend une forme particulière appelée le « potlatch ». Le terme, qui signifie « consommer », désigne des manifestations où s'associent la coopération et la violence, le fait de donner de manière ostentatoire et arrogante devenant le moyen d'affirmer la domination sur l'autre. Le potlatch se caractérise par une succession de démonstrations de richesses et un entremêlement d'échanges à caractère religieux, économique ou juridique. Les dépenses somptuaires des banquets s'associent aux marchés et aux réunions de l'assemblée solennelle de la tribu. Le potlatch représente également l'occasion d'associer : des rites destinés au culte des dieux, des individus par le mariage et des positions sociales. Mais la rivalité domine ces pratiques jusqu'à la bataille, la mise à mort des chefs ou la destruction de richesses de manière à se mettre en position d'influence.

Dans tous les cas, Mauss base son analyse sur la tension qui existe, à l'intérieur du registre du 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). 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. Au contraire, pourrait-on dire, la volonté d'« être le plus beau, le plus fort » permet de penser l'altruisme.

Le don contre-don, qu'il soit pacifique ou antagonique, se caractérise par l'obligation de rendre le présent reçu. Et ce système d'échange fait société. Par exemple à Samoa (Polynésie), l'échange accompagne les grands événements comme le mariage, la puberté de la fille, la circoncision, la naissance ou les funérailles. La manifestation de la richesse confère en effet l'honneur et l'autorité. L'obligation de rendre le don est absolue, sous peine de perdre cet honneur. Mari et femme s'échangent respectivement leurs biens. Cet échange a donc pour fonction de rassembler des richesses et

d'en tirer honneur, mais aussi de faciliter le trafic entre propriétés indigènes et étrangères. Dans cet échange, les « taonga » représentent les biens auxquels s'attache l'idée de puissance, de richesse et qui, à ce titre, peuvent être échangés : talismans, blasons, nattes et idoles sacrées, cultes et rituels magiques.

Les taonga sont le véhicule du « mana », de la force spirituelle et magique de celui qui les possède. Ils contiennent le « hau », l'esprit des choses : « Ce qui, dans le cadeau reçu, échangé, oblige, c'est que la chose reçue n'est pas inerte. Même abandonnée par son donateur, elle est encore quelque chose pour lui (...). Au fond, c'est le "hau" qui veut revenir au lieu de sa naissance, au sanctuaire de la forêt et du clan et au propriétaire » (p. 160). En droit maori le lien de droit est donc un « lien d'âme », incorporé dans la chose, laquelle oblige à rendre l'équivalent, ou plus, de ce que l'on a obtenu en cadeau. Il faut donc rendre à autrui ce qui, en fait, est une partie de lui-même. Accepter sans rendre à autrui reviendrait à lui confisquer une partie de son âme. Il ne s'agit donc pas de rendre pour des raisons strictement juridiques ou économiques.

L'un des plus grands livres d'ethnologie, *Les argonautes du Pacifique occidental*, écrit par Malinowski en 1922, présente, sous tous les aspects envisageables, la manière dont ces échanges permettent la construction du lien social et donc le fonctionnement d'une société tout entière.

2. Des applications très actuelles

La référence au don/contre-don, initialement consacrée aux seuls peuples dits « primitifs » éclaire aujourd'hui des pratiques économiques et sociales liées à des institutions diverses. Caillé resitue la réflexion théorique issue de ces recherches en écrivant : « Il est clair que la modernité n'extirpe pas le don et ne l'anéantit pas. La chose serait d'ailleurs impossible tant il est vrai que, le don constituant l'équivalent social et symbolique de la vie biologique, personne ne saurait vivre sans donner et recevoir. Personne ne saurait vivre sans vie » (1994, p. 15). L'auteur avance également qu'aujourd'hui comme hier il n'existe de fait pas de scission réelle entre les « pas-

sions » et les « intérêts » : « l'État, la nation ou les entreprises ne fonctionnent que grâce au don de leur civisme, de leur personne ou de leur courage que les individus savent faire à ces institutions » (p. 21).

Dans un célèbre article, Akerlof (1982) constate ainsi qu'entre employeur et salariés, l'échange est gouverné par une logique de type don contre-don : « la norme de production (ou le "standard" selon le terme d'E. Mayo) pour réaliser un effort juste, ressemble à la norme qui définit le type de cadeaux offerts à Noël » (...). 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). Les employés ne sont donc pas guidés par la seule appétence financière, ils définissent beaucoup plus leurs comportements en fonction d'une norme de réciprocité fondée sur la volonté d'équilibrer leur effort en fonction du salaire qui leur est versé.

Ce type d'analyse représente également le moyen de comprendre ce qui permet la régulation sociale. Benguigui (1997) en donne un excellent exemple. Il souligne le fait que la relative paix 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 parties 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 en 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.

Le don ne régule pas seulement l'organisation des sociétés païennes ; le don est un cycle, celui du lien social et non un acte isolé ; cette prestation est un hybride entre l'échange gratuit et utilitaire ; le désir de donner est aussi important que celui de recevoir ; le don s'infiltré dans les interstices des agencements officiels. Les auteurs (en particulier J.-T. Godbout et A. Caillé, 1992 ; L. Cordonnier, 1997 ; Alter, 2000) constituent progressivement une analyse que l'on peut articuler selon les cinq axes suivants, qui valent pour n'importe quel type d'échange social :

— La réciprocité des échanges est différée dans le temps ; comme chez les Trobriandais décrits par Malinowski, une durée de plusieurs années peut séparer le don de son contre-don.

— La valeur des échanges est mal connue ; les échanges ne sont pas matérialisés par de l'argent ; l'argent représentant en effet très précisément le contraire du don puisqu'il est le moyen d'échanger en étant libre, « quitte » de l'autre ; plus encore, à la chose échangée s'associent des relations affectives et des dimensions symboliques qui lui donnent une bonne part de sa valeur : « c'est le geste qui compte ».

— L'échange est ininterrompu, il est au service du lien social et non de l'échange de biens ; un échange social ne cesse bien évidemment pas avec le contre-don, puisque sa finalité n'est pas tant de faire du commerce que de construire du lien.

— L'échange n'engage pas deux individus mais plusieurs groupes ; lorsque A donne à B, il transmet une partie de son capital mais, tout autant, une partie du capital de son milieu d'appartenance, que celui-ci soit constitué de biens, de coutumes, ou de symboles ; il s'agit d'une réciprocité élargie.

— Finalement, alors que l'échange marchand fonctionne à l'« équivalence », cette coopération fonctionne sur le registre de l'« endettement mutuel ».

Ces différentes définitions permettent de distinguer clairement l'échange social de l'échange marchand.

Échange économique et échange social

	<i>Échange économique</i>	<i>Échange social</i>
Délai de réciprocité	Instantanéité	Différée dans le temps
Valeur	Bien connue. Unité de compte = l'argent	Mal connue : symbolique « totale »
Nature de l'échange	Des biens ⇒ ponctuel	Du lien ⇒ ininterrompu
Partenaires	Offreur et demandeur	« Réciprocité élargie »
Équilibre	Équivalence	Endettement mutuel

Si cette présentation schématique a le mérite d'éclairer les notions et concepts utilisés pour définir l'échange, elle a également

le grand inconvénient de présenter chacun des deux registres de façon distincte, En effet, c'est leur articulation, leur « encastrement », selon l'expression de Polanyi, tant sur le plan empirique que théorique, qui retient l'attention. Mauss lui-même indique que le don n'est ni libre ni désintéressé, les dépenses somptuaires du potlatch devant être comprises comme le moyen de définir les rangs sociaux, et pas seulement de dilapider. L'auteur indique également que c'est bien l'intérêt qui structure ces échanges mais « cet intérêt n'est qu'analogue à celui qui nous guide ». Analyser la sociologie du monde du travail à la lumière de la théorie du don suppose donc de mobiliser ces deux dimensions et, plus encore, de comprendre la manière dont elles s'interpénètrent.

3. Les relations employeurs/salariés

La logique du don, la triple obligation de donner, de recevoir, et de rendre, structure la coopération entre employeurs et salariés ou entre salariés. Ces trois termes représentent les règles de l'échange social : le fait d'avoir donné engage le donataire et le donateur dans une relation de réciprocité.

En observant de près le fonctionnement d'entreprises publiques (E. Reynaud et J.-D. Reynaud, 1996 ; N. Alter, 2000), on peut vérifier et développer cette idée. Jusque dans les années 1990, le travail, l'emploi et le salaire ne peuvent y être analysés en termes strictement économiques. L'échange entre employeur et salarié s'apparente en effet au « phénomène social total ». Il repose sur des dimensions intégrant dans le même « geste », des éléments de rémunération, des dimensions affectives, des projets, du civisme, ou d'excellence dans l'exercice d'une activité (Alter, 2011), qui opèrent sur les cinq points suivants : en entrant dans l'entreprise, le jeune fonctionnaire doit quitter sa région d'origine, mais l'entreprise lui assure de pouvoir, avec l'âge, « retourner au pays » ; les coûts d'entrée du déracinement sont donc élevés mais sont acceptés selon le principe de la « gratification différée », une vingtaine ou une trentaine d'années plus tard ; sur le plan matériel, l'échange articule la faiblesse des salaires avec la sécurité de l'emploi ; sur le

plan moral, le don consiste à « servir » le public, tous les publics, y compris dans des situations difficiles, le respect tiré de cet engagement représentant le contre-don ; sur le plan professionnel, les contraintes de reconversions sont nombreuses (en particulier dans les secteurs techniques) mais se trouvent récompensées par le fait d'appartenir à l'excellence technologique, dans le domaine nucléaire ou des télécommunications par exemple.

	<i>Don</i>	<i>Contre-don</i>
Espace	Déracinement	« Retour au pays »
Temporalité	Coûts d'entrée	Gratification différée
Biens échangés	Salaires faibles	Sécurité, temps « poreux »
Service public	Servir	Respect
Gestion des compétences	S'adapter au métier	Excellence

En reprenant le tableau 1, on constate que la situation correspond bien à un échange social :

— 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. 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 de calculs et d'obligations précises en la matière : le salarié ne sait jamais à quel moment il tirera précisément parti de son investissement.

— 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 purement économique ou contractuelle. 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 intègre dans un même ensemble les problématiques celles qui touchent au symbolique et au rang social d'une part, au statut et aux salaires d'autre part. Les « mouvements sociaux » concernant le statut et le salaire sont bien connus. Mais les dimensions symboliques le sont moins : 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 bien vécus comme des marques de reconnaissance participant à la construction des échanges.

— 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 don 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.

— Ce système d'échange est collectif. Il 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 membre, qu'il se trouve du côté des directions ou des salariés de base, ne peut négocier personnellement un investissement. Le retour au pays est ainsi 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 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, par exemple, 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 » qui

structure et stabilise de manière fondamentale les échanges entre les partenaires : les salariés « donnent » leur contribution active au fonctionnement des ateliers et des bureaux pour que l'entreprise soit amenée à « donner à son tour » de l'autonomie, de la reconnaissance ou du « retour » au pays. C'est bien la situation d'endettement mutuel qui permet la coopération et l'efficacité, bien plus que le fait de négocier des intérêts bien connus de part et d'autre, et défendus de manière optimisatrice.

Le modèle d'analyse tiré de la théorie du don dispose donc bien des vertus heuristiques pour analyser les relations d'emploi : il met en évidence que les salariés ne sont pas que des « ressources humaines » et les employeurs des agents strictement rationnels. Leur coopération repose la construction de liens intégrés dans un pacte social, bien plus sur l'échange de prestations encadrés par un contrat. Mais ce pacte n'empêche ni le conflit, ni les grèves, ni les revendications salariales, au même titre que le don ne définit jamais une relation purement pacifique et purement désintéressée.

4. Don et relations entre pairs

L'analyse des relations entre pairs, la coopération entre collègues, montre des phénomènes similaires. La sociologie du monde du travail identifie ainsi l'existence de réseaux dans lesquels les opérateurs échangent des savoirs, des représentations, de l'émotion ou de l'alliance stratégique selon des normes d'échange qui ne sont pas celles de la classe, de la profession ou du rôle, mais de regroupements d'individus.

L'analyse de ces échanges, habituellement nommés « échanges sociaux », qui montre que la coopération entre pairs n'est ni solide ni mécanique, repose sur deux origines théoriques relativement distinctes ; l'analyse des réseaux sociaux (Lazega, 2001) et la théorie du don (Alter, 2000). Dans les deux cas, les observations montrent que l'échange 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. On connaît bien l'image des « ascenseurs » qui sont « envoyés » et « ren-

voyés ». 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 à la fois la définition de modalités d'obligation mutuelles 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'un lien social 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) ;
- l'échange repose sur une « réciprocité élargie » ; A ne donne pas à B pour que B lui rende quelque chose ; A, à travers B, donne au milieu professionnel ; et, par effet de réputation, c'est C, D ou Z qui rendra quelque chose à A.

Il existe ainsi, entre les membres d'un groupe d'opérateurs qualifiés, 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. L'existence du collectif, et de son fonctionnement apparemment communautaire, n'empêche pas d'y vivre des querelles intestines et des bassesses. Par exemple, la coopération n'empêche aucunement la concurrence (R. S. Burt, 1992 ; N. Alter, 2000 ; E. Lazega, 2001).

L'analyse de ce type de relations permet d'ouvrir et de comprendre la « boîte noire de la solidarité ». 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 opéra-

teurs les amène souvent à se trouver dans des situations d'alliance « contre nature », leur action se fondant des situations concrètes à traiter et non pas sur une conception préétablie des rapports de force à développer. Par exemple, le développement de la micro-informatique, au début des années 1980, 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 ont parvenus à élaborer les amène 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 ressentir 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 professionnel est de fait une communauté affective et censitaire. Affective parce qu'elle repose sur l'entente intime entre personnes, entre sujets, 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, on intègre dans l'action uniquement 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. On n'intègre finalement dans son 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, les analyses fondées sur la théorie du don rejoignent celle de l'analyse du « capital social » (J. S. Coleman, 1988) et de son contrôle.

Cette perspective confirme que le don n'est pas « désintéressé ». Mais elle ne saurait être conçue comme l'essence même de la rationalité des échanges sociaux : « Je te donne de manière à optimiser mon système d'échange personnel. » En la réduisant à l'idée de stratégie, on en efface en effet le principal élément : on ne donne pas pour obtenir quelque chose de l'autre, on donne pour pouvoir

faire quelque chose avec l'autre. 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 même de la relation, et non l'avantage que l'on en tire dans une seule et même circonstance. Pour préserver la qualité d'une relation, bon nombre d'acteurs acceptent ainsi de ne pas tirer avantage de leur situation ou de leur pouvoir (Godbout, 2007).

Pour toutes ces raisons, la relation à autrui ne peut donc être uniquement conçue comme un investissement. Elle est au moins autant un capital. On n'entre pas toujours en relation pour faire quelque chose, 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 durablement. Cette capacité est essentielle pour « entreprendre », que ce terme corresponde à l'action de l'entrepreneur schumpétérien ou à celle de l'activité d'une multitude petits entrepreneurs du quotidien, à l'intérieur des firmes.

5. Le don et la culture de l'ambiguïté

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. La question finalement posée est de savoir si ce n'est pas l'ambiguïté de ce type de relation qui fait concrètement culture et qui permet l'échange, plus que la régulation et le contrôle des échanges.

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

contractuelle. Cette situation est relativement courante dans le cadre de ce que l'on nomme la « modernisation des entreprises publiques » (Reynaud, 1996 ; Alter, 2000). Les décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines, et d'organisation en particulier, transforment le registre de l'échange social en un échange plus étroitement économique. Au système de don/contre-don présenté plus haut se substitue un système équilibrant strictement les contributions et les rétributions. On peut sommairement le résumer de la manière suivante : la seule la mobilité garantit la promotion ; les postes deviennent courts et la gratification instantanée ; les salaires se trouvent alignés sur ceux du secteur privé mais obligent à la flexibilité et à la productivité ; la notion de service public intègre, selon une rhétorique parfois étonnante, la logique commerciale, les activités professionnelles devant dorénavant obéir à la logique de performance ; la polyvalence, en particulier celle qui articule le technique et le commercial, représente alors le seul moyen de faire carrière.

	<i>Contribution</i>	<i>Rétribution</i>
Espace	Mobilités régulières	Promotion
Temporalité	Postes « courts »	Gratification instantanée
Biens échangés	Flexibilité, productivité	Salaires au prix du marché
Service public	Intégrant la logique commerciale	Performances
Gestion des compétences	Polyvalence	Dynamique de carrière

En reprenant le tableau 1, on peut constater qu'en une dizaine d'années ces entreprises sont passées, dans les relations entretenues entre salariés et employeurs, de l'échange social à l'échange économique :

— La réciprocité de l'échange est immédiate. La réforme de gestion des carrières et des systèmes de rémunération permet de payer chaque salarié de manière transparente : à chaque poste de travail est attribuée une valeur précise, représentant ce qui est dû

immédiatement au salarié. La précarisation actuelle des contrats de travail accentue bien évidemment ce phénomène : la réciprocité est d'autant plus instantanée que les relations d'emploi sont fragiles.

— 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 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. Ainsi, l'utilisation d'un véhicule de service, d'un téléphone portable fourni par l'entreprise ou l'accomplissement d'une formation professionnelle font l'objet de savantes et étroites tractations dans la définition d'un poste et de sa rémunération.

— Le principe d'équivalence l'emporte sur celui de l'endettement mutuel. Les formes d'investissement des salariés ainsi strictement comptabilisées ne sont bien évidemment que celles 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.

Des phénomènes de nature comparable se déroulent à l'intérieur même des groupes d'opérateurs (Alter, 2002). Les normes de l'échange social n'y sont pas parfaitement contraignantes. Même si elles reposent sur un système de sanction 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 retient 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

- opérateur qui, avec l'aide de ses collègues, parvient à créer des indicateurs de gestion valorisant leur activité peut se mettre à prêter main-forte au service chargé de définir des indicateurs concurrents ;
- rompre le cycle de l'échange en ne donnant pas à son 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'échanges 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.

Le tribut à payer n'a en effet pas le même poids que dans les collectivités ouvrières traditionnelles (et, *a fortiori*, dans les sociétés archaïques) : contrairement au type de compétence collective détenu par des opérateurs intervenant de manière similaire sur des tâches similaires, la compétence collective des opérateurs qualifiés 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 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. Il existe donc de la part des individus une capacité d'arbitrage entre d'une part les normes d'appartenance et même la morale qui les scelle, et d'autre part la saisie des possibilités de carrière et de comportement égoïste.

Du point de vue des relations entre salariés et employeurs ou des relations entre pairs, les échanges décrits ne se traduisent finalement ni par l'altruisme ni par l'égoïsme, pas plus qu'ils ne peuvent être réduits à leur caractère économique ou social. Et écrire que ces deux dernières dimensions, « encadrées » l'une dans

l'autre définissent le cadre et la logique de ces échanges est la meilleure manière d'ignorer ce qui les caractérise : l'ambiguïté, c'est-à-dire, d'un point de vue des individus, l'incapacité à connaître de manière certaine la nature et la structure de leurs échanges, et donc l'effet de leurs échanges sur leur relation. La culture de ce milieu correspond finalement à la capacité collective à savoir vivre dans ce système d'échange. On y agit toujours à tâtons, parce qu'on ne connaît jamais avec précision et de manière durable la structure de jeu et d'échange dans laquelle on se trouve.

Du même coup, la question fondamentale de ces travaux est de savoir pourquoi on commence à donner, 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 renvoyer à la belle idée 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 d'exercer à la fois sa propre liberté et à la fois de réduire celle du donataire qui dépendra, toujours, de l'initiative du donateur.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G. A., « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, 1982.
- Alter N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.
- Alter N., « Don, ingratitude et management », *Revue française de gestion*, n° 211, 2011.
- Benguigui G., « Contrainte, don et négociation en prison », in *Sociologie du travail*, n° 4, 1997.
- Blau P. M., *Exchange and Power in Social Life*, New York – London – Sydney, John Wiley & Sons, 1964.
- Burt R. S., *Structural Holes*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1992.
- Caillé A., *Don, intérêt et désintéressement*, Paris, La Découverte – MAUSS, 1994.
- Caillé A., *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
- Coleman J. S., « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, 1988.
- Cordonnier L., *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF, 1997.

- Godbout J., *Ce qui circule entre nous : donner, recevoir et rendre*, Paris, Le Seuil, 2007.
- Godbout J. T. avec la coll. de A. Caillé, *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- Lazega E., *The Collegial Phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*, New York, Oxford University Press, 2001.
- Malinowski B., *Les Argonautes du Pacifique occidental*, trad. franç., Paris, Gallimard, 1922-1963.
- Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1950 ; 4^e éd., 1968.
- Reynaud E. et Reynaud J.-D., « La régulation interne des marchés du travail », in *Revue française de sociologie*, vol. XXXVII, 1996.
- Simmel G., « La gratitude », in *La parure et autres essais*, Paris, Éd. de la MSH, 1907-1998.