

Le don au cœur du travail

Colloque ICT : « Culture du don : Utopie ou réalisme prophétique ? »
Toulouse, 07/01/2014

Anouk Grevin

La recherche que je vais vous présenter ici est issue de ma thèse en gestion, qui portait sur la question du mal-être au travail auquel sont aujourd'hui de plus en plus confrontées les organisations. Parmi les nombreuses analyses sur les risques psychosociaux, il en est une qui a particulièrement attiré mon attention : le sociologue Norbert **Alter** a proposé d'expliquer le malaise au travail comme une problématique de don. **Les salariés ne cesseraient de donner, tandis que l'entreprise ne saurait que prendre** (Alter, 2009). Démuni face au don, insaisissable dans la logique gestionnaire, le management ferait preuve d'une « **incapacité** » (Alter 2011) à accueillir le **don, pourtant essentiel au fonctionnement de l'organisation**, ce qui provoquerait chez les salariés un dramatique sentiment de trahison, explique-t-il. Une telle analyse place les organisations et les sciences de gestion face au défi extrêmement intéressant d'**explorer les modalités possibles de la présence du don dans l'organisation et de sa reconnaissance**.

Dans un premier temps, il m'est apparu nécessaire de poser la question, plus précisément que ne l'avait fait N. Alter : **Où se cache donc le don ?**

Cette étude nous conduira à **découvrir le don au cœur du travail** et non pas seulement dans ce qui est fait en plus, gratuitement.

Cela nous amènera à nous poser ensuite la question : **Le management est-il capable de reconnaître les dynamiques de don et de les prendre en compte ?** Il nous faudra dès lors proposer des outils pour le manager confronté à la difficile tâche de mettre en lumière le don au cœur du travail.

La dimension de don dans le travail

- ▶ « Ni obligatoires ni codifiés, **ingéniosité** et **travail de régulation** représentent bien un cadeau, un don que les opérateurs destinent au bon fonctionnement de leur métier ou de leur mission mais, également, au bon fonctionnement de l'entreprise »
[ALTER, 2009, p. 141]
- ▶ « Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit-il comme **ce que le sujet doit ajouter** aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore **ce qu'il doit ajouter de soi-même** pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions. »
[DEJOURS, 2009, p. 21]

Dans son ouvrage « *Donner et prendre, la coopération en entreprise* » (2009), N. Alter ne donne que peu d'éléments sur la dimension de don dans le travail, si ce n'est la définition suivante :

.....

Cette définition est extrêmement intéressante parce qu'elle fait précisément écho à des **cadres théoriques que j'avais mobilisés dans ma thèse**.

Ingéniosité et travail de régulation sont par exemple au cœur de la définition du travail telle que la propose C. Dejours en psychodynamique du travail.

Il affirme : « **travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif** ». La **clinique du travail** - et une partie de la sociologie du travail - s'appuient en effet sur les travaux de l'**ergonomie** de langue française qui **distinguent travail prescrit et travail réel**. Entre les deux, se situe l'**ingéniosité**, l'intelligence au travail qui permet d'inventer constamment des solutions pour réaliser la tâche malgré la résistance du réel. Dans son ouvrage *Travail vivant* (tome 2), Dejours en donne la définition suivante :

Le travail est donc un quelque chose de soi que l'on donne, que l'on engage et qui n'était pas déjà donné par les prescriptions, par l'organisation du travail. Dans une telle perspective, le don ne réside plus seulement dans la part de travail effectuée au-delà de ce qui était requis ; il s'inscrit **au cœur même du travail ordinaire**, il est ce qui rend possible le travail effectif.

Le travail est aussi un rapport social. Dejours applique la distinction entre travail prescrit et travail réel à la **dimension collective du travail** en affirmant : « **à la coordination (prescrite), les travailleurs répondent par la coopération (effective)** » [2009, p. 33]. Là encore s'interposent entre les deux de nombreuses initiatives qui aboutissent à la formation de **règles collectives de travail** permettant la coopération, dans la mesure où chacun des acteurs s'est impliqué dans le débat collectif en y témoignant de son savoir-faire, de ses modes opératoires propres.

Le cadre conceptuel de la recherche

- ▶ « *Travail réel* » = ingéniosité et travail de régulation = don
REYNAUD (1988), DE TERSSAC (2003), GROSJEAN & LACOSTE (1999), DEJOURS (2009), DUMOND (2010)
- ▶ Travail invisible, toujours initiative spontanée ALTER (2009)
- ▶ Don librement consenti donc toujours incertain GODBOUT (1992)
- ▶ L'engagement dans la délibération sur le travail représente un coût, un risque DETCHESSAHAR (2003), DEJOURS (2009)

- De nombreuses recherches ont mis en évidence cette part de **l'activité**, appelée selon les auteurs « **travail de régulation** » ou « **travail d'organisation** », qui permet **l'intelligence collective**. JP Dumond confirme lui aussi que le **rapport au réel du travail**, en tant qu'il est « *reconfiguration des prescriptions* », constitue bien un don.
- Cette **adaptation des règles**, en partie individuelle mais aussi largement collective, représente une **somme importante de travail** et nécessite la **consommation de temps et de ressources**. Parce qu'il est **invisible** et qu'il ne peut être qu'une **initiative spontanée**, ce travail perpétuel de régulation représente un don significatif fait à l'organisation, à la collectivité.
- La part d'autonomie dans le travail pose problème à l'organisation en ce qu'elle ne peut être qu'un **don librement consenti et donc toujours incertain**. L'ingéniosité, tout comme la coopération, ne se décrètent pas, elles nécessitent l'implication, la volonté de donner de soi. Le management, ne sachant comment garantir cette contribution essentielle à son fonctionnement, ne cesse alors de chercher comment obtenir l'implication de ses salariés par toutes sortes d'incitations et de règles. L'engagement dans la régulation, dans la délibération sur le travail et dans la coopération, est bien un don, un don précieux, **indispensable à l'organisation comme à la société** : « *Il est tellement essentiel à la société qu'elle aura continuellement tendance à le rendre obligatoire, à douter de la capacité de ses membres et à faire des lois qui le nient.* », observe **Godbout**.
- L'implication dans la délibération sur le travail au sein du collectif présente des **risques** et suppose des **efforts** importants pour les acteurs. L'engagement dans la coopération représente un **coût** significatif, tout comme l'est le fait de s'engager au-delà des règles pour inventer des solutions permettant de faire face à l'imprévu. Ce coût est d'autant plus important que le risque est aujourd'hui constant, notamment dans les établissements de santé, de voir la moindre infraction par rapport aux procédures sanctionnée pour des raisons de sécurité, quand bien même la transgression est rendue nécessaire par la réalisation du travail lui-même.

⇒ Par conséquent, parce qu'il est **libre et jamais dû**, parce qu'il représente un **coût et des risques importants** dont la contrepartie n'est jamais certaine, et parce qu'il **vise autre chose qu'une finalité exclusivement économique**, l'engagement dans le travail par la mobilisation de sa subjectivité et l'implication dans la coopération représentent bien un don. Nous proposons donc d'affirmer que **le travail réel, en tant qu'il est ingéniosité et engagement dans la coopération, peut être considéré comme un don**. Le don est au cœur du travail, il est inhérent à l'activité humaine. Il ne peut y avoir de travail effectif sans don. En affirmant ceci, nous n'entendons bien sûr pas ici réduire le travail au don, mais souligner une de ses caractéristiques essentielles.

Recherche-intervention dans une clinique

Établissement	Clinique privée
Diagnostic	63 entretiens 5 demi-journées d'observation 149 questionnaires analyse documentaire 2 expertises parallèles
Restitutions	5 restitutions : comité direction, comité de pilotage, CHSCT, salariés interviewés (x2), directoire
Construction du plan d'action	3 séances avec comité direction + 4 séances avec comité pilotage 1 <i>focus group</i> cadres de proximité
Évaluation	5 entretiens 1 à 2 ans après, observation de 2 CHSCT

L'étude a été réalisée à partir d'une **recherche-intervention** réalisée dans une **clinique** privée de **350 lits** employant plus de **700 salariés**.

Nous sommes intervenus (avec trois collègues) suite à une **demande de la direction**, fortement **interpellée par ses représentants du personnel**, pour répondre à une problématique exprimée en termes de **dégradation du climat social**.

Nous avons utilisé pour l'enquête une **méthode qualitative** de type ethnographique. La collecte des données s'est faite essentiellement à partir d'une campagne d'**entretiens** avec des membres de la direction et de **toutes les catégories de personnel**, complétée par des temps d'observation dans les services de soin.

Le **diagnostic** a donné lieu ensuite à plusieurs **restitutions** puis à des **séances de travail** avec la direction et avec le comité de pilotage constitué pour l'étude, afin de construire un **plan d'action** en réponse aux problèmes soulevés.

L'ensemble a été complété par un dispositif léger d'**évaluation** un à deux ans après, permettant un bilan des résultats de l'intervention avec quelques uns des acteurs clés.

Précisons que pendant l'intervention, la thématique du don n'était pas apparue explicitement et n'a jamais été évoquée par aucun des chercheurs. C'est une analyse a posteriori des données, en vue de comprendre ce que signifiait la plainte du manque de reconnaissance formulée à tous les niveaux de l'organisation, qui a mis en évidence à quel point ce qui était exprimé relevait du registre du don.

Commençons par entrer dans les résultats de l'étude, avant de revenir ensuite sur l'analyse qui en a été faite en termes de don et ses implications pour le management.

Le cas de la clinique *Grandsoin*

1. Voir le travail

- ▶ Le travail, l'effort, n'est pas vu, pas reconnu
 « *Vous n'avez pas plus d'intérêt pour le personnel que si vous étiez de simples actionnaires attendant leurs dividendes Outre-Manche...* »
- ▶ Non reconnu, le don perd de son sens
 « *Pourquoi on se fait suer à faire ce boulot de dingue ? Ils s'en rendent même pas compte qu'on court dans tous les sens !* »
- ▶ La hiérarchie s'approprie les fruits du travail collectif
 « *Derrière cette augmentation de l'activité, on a trimé aussi quoi !* »
- ▶ Même sentiment de la part de l'encadrement

Créée en 2003 de la fusion de plusieurs établissements, la clinique Grandsoin a vu son activité tripler et embauché près de 300 nouveaux salariés en cinq ans. Un système d'ordonnancement sophistiqué permet de soutenir un tel niveau d'activité par une gestion des flux très serrée, provoquant une intensification du travail, qui se fait fortement ressentir dans les équipes. L'impression est grande, chez les soignants comme chez les agents de service hôtelier, de devoir beaucoup donner, d'autant plus que ce n'est plus seulement le fait de moments particuliers mais de plus en plus un rythme constant.

Voici dans les grandes lignes l'essentiel de ce qui est ressorti de l'étude :

- **Le travail n'est pas vu, pas reconnu**, ni par les médecins ni par l'encadrement. Absorbés par des tâches gestionnaires, les cadres sont absents du terrain ; les médecins non-plus ne voient pas le travail ; la direction quant à elle juge par les résultats et les indicateurs mais ne voit pas l'effort donc le don.
- Pas accueilli, **le don n'a plus de sens**, on se demande pourquoi on se donne.
- **La direction s'approprie les fruits du travail collectif**, ne reconnaît pas la contribution de chacun.
- **Même sentiment** de donner sans que l'effort ne soit jamais vu, reconnu, aussi exprimé par les **membres de l'encadrement** eux-mêmes. Le travail incessant de régulation réalisé quotidiennement par les cadres n'est jamais reconnu, valorisé, pris en compte.

Le travail, l'effort, n'est pas vu, il n'est su de personne, il n'est pas apprécié à sa juste valeur. Il ne peut donc susciter de reconnaissance.

Le cas de la clinique *Grandsoin*

2. Un sentiment d'ingratitude

- ▶ Le don ne suscite pas la réciprocité espérée

« On a l'impression, nous, toujours, de donner, donner, donner, donner, donner plus, et qu'on a rien en retour. »

- ▶ Il manque la confirmation que le travail a été apprécié

« On aimerait un merci de temps en temps (...) une reconnaissance du travail fait, et pas quelque chose de littéraire comme ça qui en fait, on sent qu'il y a pas de sentiment. »

- ▶ Sentiment d'exister / d'être un pion

- ▶ Même sentiment de la part de l'encadrement

« Moi je me considère comme un pion. Si un jour on n'a plus besoin de vous, on va pas vous dire merci ni au-revoir. On est des petits pions, on fait ce qu'on veut de nous. » [AS]

« Moi je sens pas forcément de compréhension de leur part. Autant nous, en tant que cadre de proximité, elles sont notre priorité quotidienne, on pense qu'à elles et à la meilleure façon d'organiser leur travail et qu'elles puissent prendre en charge les patients au mieux pour assurer la qualité des soins et tout... Il y a aucun retour ! » [Cadre]

Le cas de la clinique *Grandsoin*

3. Le travail empêché par les règles et la phobie du risque

▶ La chasse aux « glissements de tâches »

« Sur le terrain c'est pas possible. Soit on rentabilise le personnel et (...) quand on fait des glissements de tâches on sait que c'est validé, ou alors ils mettent le personnel en conséquence. »

▶ Coopérer devient trop coûteux

« C'est ces restrictions, à force de toujours être seul pour faire les différentes choses, (...) on se retire petit à petit de la vie de communauté, (...) on n'a plus envie de faire des efforts. »

Quotidiennement, pourtant, parce qu'ils tiennent à faire un travail de qualité malgré des moyens toujours insuffisants, les acteurs se trouvent engagés à poser des gestes considérés comme une infraction par rapport aux règles.

Pour se prémunir contre ce risque, le management mène une véritable **chasse aux « glissements de tâches »**, pourtant inévitables et **indispensables à la compétence collective**. C'est pourquoi les salariés estiment que l'organisation, qui les contraint à prendre des risques, devrait en assumer avec eux les conséquences, les soutenir plutôt que les leur reprocher.

Lorsque l'entraide devient trop difficile, empêchée ou sanctionnée, les salariés le disent eux-mêmes, on ne prend plus de risques pour coopérer, on se retranche derrière les règles et peu à peu on se retire de la vie collective. **On cesse de donner, parce que cela devient trop coûteux.**

Le retrait et la dégradation du climat social qui en résultent ne sont donc pas le signe d'une absence de volonté de donner mais bien d'une lassitude des acteurs dont le don constamment réitéré n'est jamais reconnu. **La motivation s'use**, l'engagement dans la coopération devient trop coûteux.

L'enjeu de la reconnaissance du don dans le travail

- ▶ **Manager, un travail de don et sur le don**
 - La responsabilité de voir le travail et ce qu'il coûte
 - Manifester la reconnaissance du don fait à l'organisation
 - Manager, une activité de régulation, un travail de lien
 - Un travail invisible, coûteux et rarement valorisé
 - Un rôle de mise en visibilité du don et d'interface entre des dynamiques de don qui peinent à se rencontrer

L'analyse de la clinique Grandsoin a confirmé combien est présent à tous les niveaux de l'organisation – y compris à celui du management – le sentiment de se donner et bien souvent de se donner pour rien, faute de reconnaissance. L'étude a souligné l'importance **que le travail soit vu, que soit manifestée la reconnaissance et que le don puisse rester une initiative libre et non sanctionnée.**

- Un tel constat interpelle directement **le management** : c'est en effet lui qui a pour mission de « voir » le travail, de manifester la reconnaissance et de sécuriser la prise de risque que nécessite l'activité. Or les cadres sont de plus en plus absorbés par un « macroleadership » qui les éloigne du « micromanagement », pour reprendre les termes de Mintzberg. Ils ne voient plus le travail et ce qu'il en a coûté.
- Leur regard sur le travail est pourtant indispensable car il est **l'expression attendue de la reconnaissance du don fait à l'organisation.**

Le don est-il pourtant inconnu des managers ?

- Les auteurs ayant travaillé sur le rôle du management confirment que **manager est avant tout une activité de régulation**, de négociation de compromis sociaux, un « *travail de traduction* », de capacité à articuler les contradictions. Dans les établissements de santé, Paule Bouret souligne également combien l'activité des cadres de santé est un « **travail de lien** ». La régulation et donc la relation, le lien, est en quelque sorte le **rôle propre du manager** de proximité et tout spécialement du cadre de santé.
- Le travail de l'encadrement intermédiaire est donc lui aussi **tout entier tissé de dynamiques de don**. Il est lui-même don au sens où il **ne peut résulter que de l'engagement** et de la créativité des cadres face à tout ce qui est imprévu, imprescriptible, face à tout ce que la règle n'a pas suffi à faire fonctionner. Il est également un don au sens où c'est une **activité invisible, peu gratifiante**, rarement valorisée, voire stigmatisée. C'est en quelque sorte le « *sale boulot* », car reconnaître cet invisible travail de régulation, revient à accepter que la rationalisation ne suffit pas à assurer l'efficacité du système et que des « *rattrapages* » permanents sont nécessaires.
- Le travail de régulation des cadres est en même temps un **travail « sur le don »** ; un travail d'articulation entre les différentes sphères du don, de traduction pour mettre en évidence le don de chacune des parties dans le cadre de la logique gestionnaire qui lui est souvent aveugle. Le management de proximité a précisément **pour rôle la mise en visibilité du don, la manifestation de la gratitude** et la responsabilité de le faire reconnaître dans les sphères supérieures. Il est l'interface par excellence entre des dynamiques de don

qui peinent à se rencontrer.

L'enjeu de la reconnaissance du don dans le travail

- ▶ La manifestation de la reconnaissance
 - La présence du manager dans la proximité
 - Des paroles de reconnaissance associées aux actes
 - Des espaces de reconnaissance institués
 - Les outils : moyens d'expression de la reconnaissance, soutiens plutôt que substituts à la relation
 - Une anthropologie reconnaissant l'« *homo donator* »

• Pour que le travail soit vu et reconnu, il est nécessaire que soient mises en place les **conditions d'un management susceptible d'assurer une proximité réelle** et une disponibilité effective. V. Lépine souligne combien la simple présence attentive du cadre est potentiellement une « *relation agissante* », une forme de communication performative qui produit de la reconnaissance.

• Si la **manifestation de la reconnaissance** s'exprime souvent par des **émotions, des gestes et des regards** qui « *sous-tirent* » le don, **des mots sont aussi attendus**. Combien de fois n'avons-nous pas entendu dans les entretiens l'attente d'un merci, d'un compliment, d'une parole signifiant que l'engagement a été vu, apprécié, qu'il a contribué au résultat obtenu ? Cependant, les discours qui ne s'enracinent pas dans une relation vérifiée au quotidien dans le concret des moyens accordés sont le plus souvent mal perçus. **Les paroles doivent s'accompagner des actes** correspondants, d'un retour, quel qu'il soit. Ce n'est pas l'objet retourné qui est attendu, mais le signal qui garantit que la dynamique de réciprocité est là, que l'on peut continuer à donner sans compter. Plus encore que les mots ou le geste ponctuel, les acteurs perçoivent **l'ensemble du discours** transmis par le management et sa cohérence. Si donc le discours officiel prêche la gratitude mais que quotidiennement les besoins du travail ne sont pas pris en compte, le sentiment de non reconnaissance perdure.

• Par conséquent, des rituels doivent être inventés, des **espaces de reconnaissance institués**, pour signifier l'importance ce qui est en jeu. Il peut s'agir d'**espaces de discussion** institutionnalisés et équipés (au sens de Detchessahar), au cours desquels le travail est mis en débat au sein du collectif et où la contribution singulière de chacun peut être mise en lumière et bénéficier à tous. C'est le cas des situations de **réunion d'équipe** ou de service, ou de **l'entretien annuel d'évaluation**, qui est par excellence le moment où chacune des parties « *fait les comptes de la relation* ».

• **Tous les outils du management** sont de même susceptibles d'être revisités pour devenir un **moyen d'expression de la reconnaissance** de la dimension de don présente dans le travail. Plutôt que substituts à la relation, les outils deviennent alors le signe du lien que le don vise à construire et la coopération peut s'appuyer sur la relation de réciprocité ainsi facilitée.

• La perspective adoptée ici invite finalement à un changement beaucoup plus profond dans les **représentations du management** sur son propre rôle et sur l'organisation elle-même. Elle confronte à la **question de la reconnaissance de l'unicité et de la créativité de la personne** que l'on ne peut réduire à un « *pion* » interchangeable. Reconnaître la dimension de don dans l'activité suppose en effet une **anthropologie** qui ne réduise pas l'homme au travail à un « *homo oeconomicus* » mais prenne en compte également sa dimension d'« *homo donator* ». Or les présupposés anthropologiques ne sont que très rarement explicités dans les recherches en gestion.

Merci de votre attention

anouk.grevin@univ-nantes.fr