



**HAL**  
open science

# Le don/contre-don pour éclairer la crise de la relation salariale

Laetitia Pihel

► **To cite this version:**

Laetitia Pihel. Le don/contre-don pour éclairer la crise de la relation salariale. 21ème Congrès de l'AGRH, Nov 2010, Saint-Malo, France. hal-04152916

**HAL Id: hal-04152916**

**<https://nantes-universite.hal.science/hal-04152916v1>**

Submitted on 7 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXI<sup>ème</sup> CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Le « don/contre-don » pour éclairer la crise de la relation salariale**

**Auteur:**

**Laetitia PIHEL / Maître de Conférences/ LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique)**

**Coordonnées :**

Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE  
Chemin de la Censive du Tertre (bâtiment Erdre)  
BP 52 231  
44 322 Nantes- cedex 3 – France  
[Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr](mailto:Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr)  
Tel : + 33 (0)6 76 22 36 80

**Résumé:** Cette communication s'intéresse à la relation salariale moderne et à la crise qui s'est installée entre les salariés et l'entreprise. Elle propose de démontrer la pertinence de la théorie du don/contre-don pour analyser la relation salarié/entreprise et comprendre les points d'achoppement actuels de celle-ci. Après avoir positionné cette théorie au regard de la littérature en management (implication organisationnelle, contrat psychologique), elle montre à partir d'une étude du contexte moderne, comment le don/contre-don nous éclaire sur les comportements actuels des salariés et leurs réactions.

**Mots clefs :** relation salariale, don/contre-don, implication, modernité, impasses.

## **Le « don/contre-don » pour éclairer la crise de la relation salariale**

### **INTRODUCTION :**

Un salarié parlant de son entreprise : « *La mariée à bien changé !* »

Séquestrations de dirigeants, de DRH, ... statistiques et numéros spéciaux consacrés<sup>1</sup> aux nouveaux comportements de défiance des salariés à l'égard de l'entreprise... au-delà du contexte de crise économique, un malaise évident semble s'être installé dans la relation entre le salarié et l'entreprise. Comment comprendre cette crise de la relation salariale ? Comment analyser la perte de crédibilité de l'entreprise, l'éloignement calculé des salariés envers elle, leur déchirement parfois lorsqu'ils disent ne plus la reconnaître ? L'hostilité peut elle apparaître comme un droit de réponse « naturel » des salariés ?

Plusieurs travaux en sociologie et GRH nous éclairent sur les origines du délitement du rapport salarial. Si ces travaux ont des angles d'attaque différents : les nouvelles exigences du travail (Alter, 2000, 2009), l'incohérence réciproque des dispositifs d'organisation et de management (Detchessahar et al., 2009), le caractère mécaniste et aveugle du management (Autissier et Wacheux, 2007 ; Levy-Leboyer, 2007 ; Pfeffer et Sutton, 2005 ; Thévenet, 2009), etc., ils se rejoignent sur l'idée de fatigue des salariés et de renouvellement du rapport entre l'individu et l'organisation. Mais on le sait, la déception comme les frustrations touchent les personnels les plus impliqués dans leur travail (Dejours, 2009 ; Detchessahar et al., 2009) et dans leur entreprise, ceux qui estiment avoir beaucoup donné et qui parfois ne le souhaitent plus. Cette expression devenue si courante et triviale en entreprise qu'est le : « *j'ai déjà donné !* » semble recouvrir des clés de compréhension et d'analyse riches pour le management des ressources humaines. Elle se heurte souvent à l'incompréhension des

---

<sup>1</sup> Voir notamment : *Liaisons sociales*, octobre 2008, *Liaisons sociales*, janvier 2010.

managers, qui souvent démunis et déconcertés se raccrochent avec certitude dans leur communication au « donnant/donnant », « gagnant/gagnant ! ». Aussi et en complément des éclairages précédemment cités, cette communication propose de questionner l'échange symbolique construit entre l'individu et l'organisation, c'est-à-dire ce qui s'y joue, ne s'y joue plus, comme ses nouveaux termes et conditions.

Il s'agit ici à partir d'une grille d'analyse fondée sur le don/contre-don (Mauss, 2003) de comprendre ce que recouvre la relation salariale, ce que l'idée d'échange symbolique donne à éclairer pour comprendre les réactions, les mots et les maux des salariés aujourd'hui, comme l'orientation nouvelle de l'échange liant l'individu à l'entreprise.

Pour cela nous montrerons dans un premier temps, comment la théorie du don/contre-don validée dans le champ de la sociologie du travail (Alter, 2002 ; 2009) et du management des ressources humaines (Pihel, 2006 ; 2008 ; 2010) se positionne au regard des travaux en management. Le don/contre-don ne dissocie pas l'individu de l'échange dans lequel il est investi, les liens et la complémentarité avec les travaux sur le contrat psychologique et l'implication seront soulignés. Puis à travers une réflexion sur le contexte actuel des relations salariales, nous montrerons la pertinence du don/contre-don se révèle être pour comprendre l'actualité du rapport individu/organisation et les réponses des salariés. L'ensemble du développement s'appuie sur des enquêtes de terrain menées entre 2003 et 2009 (annexe 1), ainsi que sur des groupes d'échanges récents avec des DRH.

## **I : RELATION SALARIALE, IMPLICATION ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. QUELLES PERSPECTIVES POUR L'ANALYSE DE LA RELATION SALARIALE ?**

De manière historique et traditionnelle, la relation salarié/entreprise a été théorisée par les anglo-saxons dans une version contractuelle explicite à partir du concept de « *contrat psychologique* » (Rousseau, 1989 ; 1990), dont l'esprit apparaît très présent dans le principe du « donnant/donnant ». Le contrat psychologique renvoie aux « *croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie \_l'entreprise\_* » (Ibid.1989). On dit qu'il « *naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur* » (Ibid.1990). Cette entente se construit à la fois sur des éléments tacites, explicites, sur des promesses faites par l'entreprise, comme des obligations perçues et envisagées par le salarié<sup>2</sup>. Elle repose sur une attention vigilante du salarié à l'égard des conditions et termes et de leur respect. Même si la dimension affective de la relation a été introduite (Delobbe et al., 2005 ; Pihel, 2008), les principes de réciprocité absolue et d'équilibre du rapport contribution/rétribution (Barnard, 1938 ; March et Simon, 1991) sont au centre des raisonnements : l'individu donne pour recevoir, donne tant qu'il reçoit, au-delà point de salut !

Sans dénier l'intérêt de ses travaux, le positionnement qu'ils retiennent semble présenter plusieurs limites. L'individu est compris comme davantage intéressé par la finalité matérielle de l'échange que par la vie de la relation. Lorsque l'entreprise ne joue plus le jeu, par les changements qu'elle impulse, ou tarde à donner, le salarié est irrémédiablement tenté par des

---

<sup>2</sup> Pour une synthèse des travaux sur le contrat psychologique, voire : Delobbe N. et al. (2005), ou encore Mullenbach-Servayre A. (2009).

comportements de sortie de relation... Impossible dès lors de comprendre, pourquoi certains restent, continuent de s'impliquer dans leur travail quand bien même ils sont insatisfaits (Delobbe et al. 2005), et souffrent de voir l'entreprise changer. Le propre de ces théories est qu'elles offrent une approche très individuelle de ce qui est en jeu dans la relation salariale. Elles atrophient de fait le poids de certaines influences (symboliques, identitaires notamment), intègrent le lien social sans en traiter la profondeur réelle, comme elles font peu de cas du contexte d'insertion de la relation, de son histoire, de l'effet du temps (Pihel, 2008).

Ces théories dans leur esprit, trouvent des prolongements dans les recherches consacrées à l'analyse de l'implication de l'individu dans l'organisation (Guerrero et Herrbach, 2005 ; Manville, 2005 ; Meyer et Allen, 1990, 1991 ; Mowday, 1998) qui cherchent à analyser le rapport salarié/entreprise et les comportements organisationnels qu'il induit. La notion d'implication organisationnelle est définie par Mowday (Ibid.) comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ». Meyer et Allen (1991) distingue trois dimensions de cette implication : affective (émotions, identification), calculée (raison et intérêt) et normative (loyauté et devoir moral). Ces trois dimensions coexistent et sont non mutuellement exclusives. Si ils s'efforcent d'affiner le concept, les travaux consacrés à l'implication organisationnelle peinent à révéler la dynamique des composantes de ce rapport entre l'individu et l'entreprise, les interactions concrètes entre les dimensions affectives, calculées et normative, et conservent un ancrage psychologique/attitudinal et individuel (Foucher et al. 2004). Qu'en est-il concrètement de cette « *force* » qui lie le salarié à l'entreprise ?

Au-delà du fait qu'elles mobilisent essentiellement des modalités d'enquête à distance, ces recherches ont pour principe de s'éloigner d'un raisonnement « *total* » au sens maussien du terme (Mauss, 2003), c'est-à-dire incluant l'individu et l'espace qu'il intègre. Les recherches dissocient plusieurs modes et objets d'implication parallèles et distincts (implication dans

l'organisation, dans la carrière, dans le métier, etc.), plusieurs antécédents et évaluent leur poids respectif comme leur influence isolée dans la performance. Ce type de raisonnement compartimenté, à pour effet d'abandonner la question de la dynamique des objets, en d'autres termes de ne pas expliquer comment se côtoient, se compensent et se complètent les différentes formes d'implication dans le milieu où elles ont prise. Le contexte et la structure sociale sont laissés de côté. La complexité de la relation d'emploi est niée, non traitée, l'implication est analysée dans une optique de séparation de l'homme et de l'espace investi<sup>3</sup>.

### **1. I.1 :S'impliquer c'est ...**

Une approche plus ouverte a été proposée en France par Thévenet (2000 ; 2002). L'auteur retient que l'implication ne peut être appréhendée sans considérer la dimension sociale, identitaire ou encore biographique du salarié. Comprendre l'implication, c'est comprendre ce qui s'y joue en considérant une multiplicité d'influences, par principe, non agencées. L'auteur définit l'implication comme l'investissement de l'individu dans « *l'expérience de travail qu'il vit* » (Ibid., 2002). Elle recouvre à la fois une énergie mobilisée pour et dans cette expérience, autant qu'un lien très étroit chargé de sens tissé avec et à travers elle. L'idée « d'expérience de travail » vécue est volontairement large et mêle à la fois l'implication dans le travail, comme l'implication dans l'entreprise à travers ses valeurs, sa symbolique et ce qu'elle induit du point de vue des affects.

Il existe selon l'auteur trois indicateurs de l'implication :

- Premièrement, l'individu impliqué est celui qui a coutume de « *faire plus* » que ce qui est attendu de lui formellement. Il va au-delà de ses attributions officielles et met librement son énergie au service de l'institution, du client, etc. Au sens maussien, il est dans l'excès.

---

<sup>3</sup> Voir notamment : Thévenet (2000), Thévenet (2002), Pihel (2008).

- Deuxièmement, l'individu impliqué est aussi celui dont le travail va « *déborder* » sur la sphère hors travail. Le travail appelle à des sacrifices et envahit le quotidien : on décale des vacances, on rapporte du travail à la maison, etc. La frontière entre les temps devient poreuse.

- Troisièmement et enfin, la personne impliquée est celle qui s'évertue à trouver sans cesse les moyens de perfectionner son travail en recherchant tous les moyens possibles. Elle va jusqu'à tordre et outrepasser les règles de sa fonction.

## **1. I.2 S'impliquer c'est ...donner**

L'approche de Thévenet est celle qui s'avère être la plus proche du positionnement proposé par la théorie du don/contre-don de Mauss (2003) lorsqu'il analyse les échanges symboliques au sein des sociétés archaïques. Mauss (Ibid.) s'est intéressé à la question des fondements des relations d'échange réciproques établies dans le temps : pourquoi un individu donne et pourquoi ce don appelle-t-il à un retour (ou contre-don) ? Si dans les théories contractualisantes et intéressées de type donnant/donnant, sont considérées deux dimensions de l'échange : donner et rendre pour ce qui a été donné, Mauss en retient quant à lui trois : donner, recevoir et rendre. Il considère que donner implique que l'autre reçoive et que ce dernier soit donc amené à rendre par la suite. Le fait de recevoir envoie symboliquement un signal positif et indique que l'on accepte d'entrer en relation en s'engageant dans le même temps à rendre. Le lien social et la confiance occupent ici une place centrale qui va sceller la relation d'échange dans le temps. Lorsque l'individu rend à celui qui lui a avant donné, il relance la dynamique du don.

Toute la richesse du paradigme pour le management des hommes tient à ce qu'il permette de percevoir le sens de l'investissement dans la relation salariale, comme sa consistance (Pihel, 2008). Il ne porte pas une version irénique des relations. Il pose que le comportement de l'individu lorsqu'il donne (ou contribue à un échange) est régi par des considérations



intéressées (reconnaissance, salaire) et obligées (remplir ses missions) ... mais aussi désintéressées (spontanéité, altruisme, sacrifices) et libres (faire plus comme ne pas le faire, ou décider de ne plus faire). Ce dernier élément nous semble par ailleurs cruellement négligé dans les travaux sur l'implication organisationnelle en gestion des ressources humaines.

La théorie don/contre-don repose sur une analyse complète des modalités d'implication de l'individu engagé dans la relation, comme sur le principe de l'être « *total* ». L'individu est compris comme inséparable de ce qu'il donne et met en jeu dans la relation. En d'autres termes, ce qu'il donne est inséparable de ce qu'il est, il met en jeu son identité (Godbout, 2000). Le don retient la « *totalité* » et se présente comme une démarche heuristique qui inclut l'espace, l'homme total, l'exercice de sa liberté et sa spontanéité. Il est alors impossible d'analyser un échange sans tenir compte des spécificités du contexte d'insertion (que Mauss nomme « *la conscience du milieu* ») de la relation, qui produit des repères, des règles propres qui éclairent les comportements, les réactions comme le sens de l'action (Pihel, 2008). L'espace d'échange fonctionne sur une mise en mouvement dynamique de dimensions affectives, identitaires, symboliques, relationnelles, ou encore sociales inséparables pour comprendre la réalité de ce qui se joue dans une relation.

De notre point de vue, l'implication dans la relation salariale relève du don, comme de ses excès. Qu'on l'analyse comme le fait d'en « *faire plus* » ou encore de ne pas parvenir à se détacher de son travail, montre que s'engager n'est rien d'autre que donner (Pihel, 2006 ; 2009). *A minima*, l'individu donne de lui, de sa personne, de son temps, de ses sentiments ou encore de sa sympathie au service l'entreprise ou encore de la coopération au travail (Alter, 2009).

Cette implication, que l'on appelle don, contient selon nous ce principe d'« *inconditionnalité conditionnelle* » théorisé par Caillé (2000) et pertinent dans l'approfondissement de la

symbolique du don. *L'inconditionnalité conditionnelle* renvoie au fait de subordonner le plaisir des choses faites pour elles-mêmes, aux intérêts instrumentaux et calculés, en raison des symboles et du sens qui lui sont attachés. Pour autant, l'inconditionnalité reste bornée, il ne s'agit pas de donner aveuglément, n'importe comment et sans limite. La référence à la *conditionnalité* permet de révéler le fait que les individus qui ont investi une relation sans compter sont aussi à même d'en sortir s'ils estiment avoir été floués. Ces précisions permettent d'envisager les rationalités plurielles qui habitent la relation. Elles rappellent que l'échange n'est pas purement calculé ou purement désintéressé. C'est d'ailleurs et souvent le biais d'une lecture trop rapide d'une théorie du don/contre-don dans le champ du management. Le don reste souvent analysé comme la contribution et le contre-don comme la réciproque « matérielle » nécessairement recherchée et attendue (rémunération, promotion). C'est aussi toute l'ambiguïté de l'usage du don dans le monde de l'entreprise (Alter, 2009 ; Godbout, 2000 ; Pihel, 2006). La tendance dominante en management est souvent à rechercher l'intérêt derrière tout acte posé. Il n'y aurait donc point de gratuité dans un espace où l'on établit des bilans, des factures, des « soldes de tout compte », calculons des dettes, l'intérêt serait forcément caché quelque part. L'approche contractuelle et contractualisante de la relation salariale de type « gagnant/gagnant » peut s'avérer bien rassurante pour qui attend de l'individu une implication rationnelle et rationnée dans le contexte professionnel actuel fait d'incertitude et de changements. Pour autant, est-elle solide ? Juste ? Ou, tout simplement, tenable ?

## **II : MODERNITE ET CONTRACTUALISME. RATIONNALISER ET RATIONNER SON ENGAGEMENT. DU LEITMOTIV A LA REALITE.**

Le contexte économique actuel donne lieu à la proposition de nouvelles théories managériales sur la manière dont se construisent désormais les relations salarié/entreprise. La littérature sur

les nouvelles carrières<sup>4</sup>, qui nous parlent de la manière dont on envisage sa relation avec l'entreprise, abonde en ce sens. Mais c'est aussi en s'appuyant sur un optimisme certain et partagé des salariés qu'elles l'ont fait, en limitant souvent les raisonnements à une population de cadres et d'itinérants diplômés. Plus concrètement, la philosophie dominante et presque hégémonique en management tend à insister sur une double dynamique d'évolution, la première venant du salarié, la seconde de l'entreprise.

Sous le coup de multiples mutations sociologiques, l'image d'un salarié résilient, dynamique, « *nomade* » (Cadin et al., 1999), soucieux de son « capital compétences », traversant les entreprises les unes après les autres, s'est répandue. Ce salarié indépendant, libre, détaché affectivement des entreprises qu'il visite, ne conclurait avec elles et exclusivement des relations calculées fondées sur le donnant/donnant. Il demeure évident de souligner que cette vision ne convient pas à tous et que les désirs de stabilité et de sédentarité continuent d'animer les esprits. Pour autant, le caractère indéterminé de l'échéance, laquelle hier était dans les représentations associée à celle du départ en retraite, est aujourd'hui flottante et soumise à la prématurité. Les mouvements externes et internes à l'entreprise font courir le risque d'une cessation anticipée qui justifie désormais la nécessité de s'occuper de son employabilité, de composer avec les transitions professionnelles, de se prémunir du chômage, en restant pour cela en état de veille. Ainsi si les relations d'emploi durables demeurent, elles n'en sont pas moins aujourd'hui « déstabilisées » par des événements qui modifient les conditions de participation des salariés (changement de métier, réorientation professionnelle subie, etc.) au fur et à mesure de leur histoire. L'instabilité se vit alors dans l'emploi, à l'intérieur même de l'entreprise. Dans des espaces où l'incertain alimente la vulnérabilité du

---

<sup>4</sup> Se référer aux actes des 5èmes Journées d'étude sur les carrières (GRT AGRH), Lyon 2008 et aux 6èmes Journées d'étude sur les carrières (GRT AGRH), Nantes 2009.

salarié, la construction de relations tissées sur un mode exclusivement contractuelle, est une arme, un mécanisme de défense et de protection.

Pour l'entreprise, le changement et la nécessité de s'y préparer tient lieu de convention. Au-delà, l'idée d'anticiper et d'agir pour le salarié en ce sens relève désormais d'une obligation juridique légale. Faute de lisibilité suffisante sur les évolutions concrètes du marché, la capacité de l'entreprise à s'engager dans le temps auprès des salariés sur des éléments tangibles s'est fortement réduite, à deux, voire trois ans. Le principe entendu qui règne désormais retient que quiconque ne peut aujourd'hui présager de la sécurité de son emploi, ce qui légitime et nourrit la rhétorique sur l'utilité de devancer comme de se prémunir d'un changement professionnel subi. Est-il pour autant entendu, intégré ou encore accepté de tous ? De la prophétie à la réalité, on constate que ce raccourcissement des temps de l'engagement est à même de générer : angoisses, craintes et déni de réalité : « *C'est un perpétuel stress depuis 6-7 ans, on ne vit que dans le stress parce que mon boulot va disparaître (...)* Comment vous vous projetez dans l'avenir ? *Et bien je ne sais pas. On ne sait pas, on en discute, personne ne sait rien (...)* *ils ne savent pas trop quoi vous dire. La perspective....ils ne peuvent pas, ils nous mentiraient.* », « *L'avenir... je préfère ne pas y penser* ». On œuvre alors à demi-mot dans l'implicite et le risque avec l'idée que l'on peut toujours s'investir mais sans garantie de retour. Dans cet univers ouvert où tout peut arriver et où l'incertain tend à prendre une coloration négative, mieux vaut pour le salarié apprendre à s'engager raisonnablement pour éviter « *l'ingratitude* » (Alter, 2009). Mais qu'attend l'entreprise concrètement ? Est-elle claire sur la nature de l'engagement qu'elle cherche à obtenir du salarié ? L'ambivalence et l'ambiguïté semblent ici trouver leur place.

## **2. II.1 : La rhétorique de l'engagement et le « Re-nouveau » du discours managérial. Des volontés aux problématiques et impasses modernes...**

On le sait, l'implication au travail est centrale dans les dispositifs modernes d'organisation du travail. La performance de l'entreprise, repose sur la capacité du salarié à arbitrer et gérer au quotidien ce qu'il est, paradoxalement (!), devenu commun et courant d'appeler « *l'aléa* » (Zarifian, 2003). En bref, c'est sur la capacité du salarié à s'investir, à inventer des solutions efficaces, à coopérer, à dépasser et surmonter les « *dyschronies* » (Alter, 2000 ; 2009) qu'elle repose désormais. Se mobiliser activement pour combler les vides organisationnels, faire face à l'urgence, aux situations non programmées, l'implication exigée par l'entreprise se porte alors et essentiellement du côté du travail. Celle-ci attend du salarié qu'il s'engage activement dans sa mission, dans l'équipe, et qu'il soit l'inconditionnel porteur de ses valeurs et cela quelque soit les perturbations internes, les changements.

L'implication recherchée et qui intéresse est donc centrée sur l'immédiat, le résultat du travail, l'atteinte de l'objectif de qualité et de productivité, la mise à jour des compétences pour une efficacité optimale. L'individu doit donc donner de lui et dans le même temps il est appelé à rationner son engagement au risque de ne pas recevoir pour ce qu'il a donné, au risque d'être trahi, volé au détour d'une réorganisation. Parmi les exemples les plus symboliques de l'omniprésence de l'engagement au travail, l'un mérite une attention particulière, celui des employés du secteur des services. Le salarié se retrouve en tension entre des injonctions paradoxales : se mettre à la place du client, satisfaire son besoin et dans le même temps respecter les règles, procédures et contraintes de temps, tout en faisant fi de ses propres émotions (ne pas s'emporter, etc.) ou à l'inverse en en simulant (sourire au téléphone). Il en est tenu à un rôle de composition et d'équilibriste certifié qui ne peut se satisfaire d'un engagement du bout des lèvres. Comment alors rationaliser son rapport à l'entreprise, au travail dans un espace où le don, l'excès de soi et l'identité se trouve à ce

point engagés et requis ? On comprend qu'entre la prescription et la réalité, la demande de l'entreprise est ambiguë entre un travail réel imposant d'une part l'excès et, d'autre part, un outillage gestionnaire de rétribution dont la tendance est au désépaulement et à la libération du lien avec l'entreprise.

## **2. II.2 : Modernité et invariants du management.**

Les managers « rêvent » de personnels impliqués (Thévenet, 2002, 2009), pour autant ils sont aussi nombreux à ne plus cacher leur faillite : « *Maintenant les jeunes lorsqu'on les reçoit en entretien, la première question qu'ils posent c'est : « et dans trois ans qu'est-ce que vous m'offrez ? ». Qu'est ce que vous voulez que je leur réponde ? Je ne sais même pas ce que l'on sera l'année prochaine !* » (Une DRH d'un établissement hospitalier). Quels sont aujourd'hui les éléments de rétribution utilisés pour récompenser l'engagement du salarié ? En d'autres termes, quelles formes de « contre-don » (s'il en est) l'entreprise offre-t-elle ?

L'entreprise ne peut plus s'appuyer sur des promesses fermes de carrière et d'emploi durable. Les plans de carrière qui prennent assise sur une relation d'emploi sécurisée deviennent par définition moins crédibles. Otages des vicissitudes, ils riment avec incertain. La problématique ici posée est celle du temps. Dans l'absolu et sous hypothèse, comment fidéliser un salarié rationnel, avec des attributs qu'il ne verra peut-être jamais ? Les promesses de promotions ont historiquement été dépêchées en ce sens, l'emploi durable en somme, mais le principe et la réalité ont évolué. Les postes promis ou convoités sont à même de disparaître sous le coup des réorganisations et des changements : « *On nous avait dit vous resterez 3 ans et après vous pourrez partir, c'est faux !* ». La confiance s'épuise et les promesses deviennent conditionnelles, ce qui a pour effet d'entraîner chez l'individu du renoncement et des déceptions qui tendent à nourrir le sempiternel « *si j'avais su !* », sous entendu : je n'aurais pas tant investi, ni tant donné.

Le mouvement se heurte alors à des invariants managériaux et c'est ici que le bât blesse : on continue de mobiliser avec des outils adossés à l'emploi, qui récompensent dans le temps, alors même que l'incertitude les fragilise dès la racine. Le management tente alors de résoudre ce problème de concordance des temps en activant des leviers comme la formation qui a vocation à préparer l'avenir tout en conjuguant la mobilisation au présent. Le levier de la formation alimente le processus de gestion des carrières, en ce sens qu'au-delà d'améliorer les compétences, il permet à l'individu d'envisager l'avenir mieux équipé ici ou ailleurs. Le fait d'offrir des formations prend la forme d'une rétribution plus certaine et tangible et permet de nourrir la relation en même temps qu'il rapproche le temps du contre-don du temps du don (s'il en est encore). La rémunération, outil de gestion par excellence, prend désormais de multiples formes, les primes variables récompensent rapidement en même temps qu'elles concentrent l'attention sur la finalité matérielle de l'échange. La particularité essentielle est de permettre une réponse immédiate de l'entreprise au don, même si comme pour les carrières, certaines promesses sont soumises au temps et à ses battements. On observe donc, que les principaux leviers du management des ressources humaines ont cette particularité principale de prendre leur force dans l'emploi, le temps qui passe, mais qui peuvent désormais et à tout instant se dérober. Ceux-ci sans être nouveaux, ont dans leurs usages actuels cette caractéristique de rapprocher les temps des gestes de chacun. Aussi peut-on encore parler de relations fondées sur une véritable logique de don/contre-don ? Le don apparaît de plus en plus chassé, toqué par le contrat, et frustré par la nécessité de raccourcir les temps, en passant d'une réciprocité diachronique à une réciprocité tentée par la synchronique et incarnée par des instruments contractualisants.

Le management aurait-il manqué sa cible ? Ou mal préparé son arc ? Il semble qu'historiquement le management ait figé les outils de rétribution des salariés dans le registre de l'emploi (promotion, rémunération) au détriment de ce qui se joue concrètement dans

l'expérience quotidienne du travail (expérience relationnelle, convivialité, utilité sociale, lien social, etc.), son sens comme ce qu'elle représente et apporte (satisfaction d'un travail bien fait, etc.) d'un point de vue personnel et symbolique. Selon Levy-Leboyer (2007), le management en est resté au stade du « *schéma performance/récompense* ». A s'écarter du sens de l'expérience de travail, l'entreprise propose alors un discours bien éloigné de ce qui se vit, son discours se heurte alors à l'incompréhension des salariés, creuse la distance entre deux mondes amenés à vivre en parallèle, en alimentant colère et désarroi : « *Comme si c'était la prime qui allait me faire avancer ! J'ai toujours eu à cœur de bien faire mon travail !* ».

## **2. II.3 : Alors que faire ? Se raisonner et se protéger, se soustraire de l'incertain de la relation salariale.**

Il est possible d'aller plus loin sur ces points en s'appuyant notamment sur la question des parcours professionnels. L'individu est désormais appelé à prendre en main la gestion de ses évolutions pour ne pas subir. Il doit se comporter en entrepreneur dynamique de sa carrière. L'entreprise le soutient dans cette démarche de résilience et de flexibilité. En d'autres termes, par les actions qu'elle organise et propose (formation, mobilité), elle entend pourvoir au viatique du salarié, le préparer pour un ailleurs. Paradoxe s'il en est un, l'individu doit s'impliquer dans son travail en échange d'une rétribution qui n'a parfois d'autres objets que de le préparer à partir : « *Ils nous apprennent à faire des CV, ils veulent vraiment qu'on s'en aille sans doute ! [Rires nerveux] Ca doit vous faire rire une entreprise qu'apprend à ses employés à faire des CV pour qu'ils partent ?* ». Soit autant de messages qui posent la question des paradoxes (s'investir totalement tout en se protégeant) et de la cohérence managériale. En bref, il faudrait : « donner tout, tout le temps et le meilleur » tout en étant capable de rationaliser son engagement pour se protéger de la déception qui naît des espoirs contrariés et des attentes insatisfaites pour cause de changement : « *si un jour on m'avait dit que je serais là !* ». L'entreprise dans l'incapacité de donner de la visibilité, recherche finalement un mode



d'implication qui lui rapporte immédiatement et à court terme, quand l'individu cherche lui à s'engager dans une démarche de sens. Elle l'appelle à se centrer sur lui, ses intérêts, et occulte par là même l'idée qu'il puisse être intéressé par la vie de la relation et pris (et épris) par le « désir de donner ».

### **III : LA DYNAMIQUE DU DON/CONTRE-DON FRUSTREE PAR « L'INTERDICTION DE DONNER » ET « LE REFUS DE RECEVOIR »**

Pour Alter (2009), l'entreprise est aujourd'hui dans une démarche de « *prendre* » le don réalisé par le salarié dans le cadre de son travail. L'entreprise accepte le don qui s'offre à elle, mais ne le célèbre pas, ne le célèbre plus symboliquement et à long terme (Ibid.). Au sens maussien, elle se contente de *prendre* les dons et non de *recevoir*, en d'autres termes elle brise et ballonne la dynamique et l'esprit du don/contre-don. Elle pose une « *interdiction de donner* », elle oblige le salarié à rationaliser ses attentes à son égard, en l'invitant à ne pas investir au-delà de ce qu'elle serait à même de rendre, elle « *refuse de recevoir* » (Ibid.). Finalement et par ses actes, elle encourage le salarié à se protéger en pourvoyant à son viatique. Elle se désengage officiellement et symboliquement des mécanismes inhérents aux relations longues et désépaissit par là même le lien social en construisant une relation d'engagements timorés. Laquelle n'a d'autre finalité que de fournir ou rendre au salarié une indépendance dans la construction de sa vie professionnelle. Ce positionnement semble manifestement signer une volonté de sortir de la logique du don et de contractualiser la relation, en limitant la taille du don, en évitant l'ostentatoire, l'excès qui oblige à surenchérir et rendre de manière usuraire. Quel est le sens réel de ses démarches ?

### **3. III.1 : Du « prendre » à la volonté d’instaurer un nouveau type d’échange.**

Si l’on observe les efforts financiers que déploient de plus en plus d’entreprises autour de la gestion des carrières, des formations et de la mobilité, on s’aperçoit qu’ils sont réels, incontestables. Mais ils peuvent aussi précipiter les départs et les vellétés à devancer la fin de la relation et donc à se protéger d’elles en permettant de mieux se vendre et peut être de mieux se donner dans une autre relation salariale. En d’autres termes, à force d’encourager le calcul, l’élève pourrait dépasser le maître et présenter plus promptement la facture. C’est aussi ce dont témoignent les réactions actuelles des salariés qui tirent avantage des dispositifs financiers ou de reconversion dans les contextes de restructurations pour créer leur propre structure ou repenser totalement leur carrière en dehors de l’entreprise.

Si l’on parle « *d’interdiction de donner* », est-il encore toujours légitime d’utiliser le mot « don » compte tenu de la symbolique nouvelle des relations modernes et de ce geste fait vers l’autre ? En effet et première chose, à la différence des relations classiques fondées sur le don/contre-don, l’entreprise imprime unilatéralement les règles au sein d’un espace social sans que celles-ci soient nécessairement partagées, voire peuvent être en rupture au regard de l’histoire. Ces règles sont nouvelles pour ceux dont l’ancienneté est marquée et semble-t-il plus facilement acceptées des générations qui pénètrent le milieu sans avoir connu son passé. Quand bien même il s’agirait de « dons » au sens de gestes symboliques faits vers l’autre, ceux-ci sont désormais et surtout tournés vers l’extérieur de la relation : ils permettent potentiellement d’en sortir, ce qui nous éloigne une nouvelle fois de la logique fondatrice des relations conceptualisées par Mauss. Plus concrètement, si l’entreprise « prend » les dons, elle propose et organise en revanche des alternatives à son engagement envers son personnel. C’est donc vers une relation toujours plus contractuelle qu’elle l’amène et qui, nous semble-t-il, a pour caractéristique essentielle de faire entrer un tiers dans la relation. Ce tiers correspond à la prochaine entreprise qui emploiera et bénéficiera du bagage, des compétences acquises et

en partie alimentées par l'entreprise qui emploie actuellement le salarié, futur candidat à un recrutement externe.

### **3. III.2 : Du don/contre-don à deux, à la contractualisation à trois. L'arrivée d'un tiers extérieur à la relation salariale.**

En d'autres termes, l'entreprise aidée et soutenue dans sa démarche s'inscrit dans une logique d'externalisation du lien. Ce faisant, elle partage globalement et aux côtés des autres entreprises la responsabilité de la valeur des salariés sur le marché du travail. A travers ce mécanisme d'ouverture et de sensibilisation du salarié à la mobilité, elle se fait médiatrice, elle ouvre la relation vers l'extérieur en mettant en place une relation non plus à deux (relation duale, elle et son salarié), mais à trois (elle, le salarié, l'entreprise qui emploiera après elle son salarié), où le troisième profite finalement de dons dépersonnalisés, que l'on pourraient qualifier de dons universels, à toutes mains, destinés à la société, au marché du travail d'une manière plus générale. En *bonne mère*, elle habille le salarié pour qu'il puisse être libre d'un ailleurs, mais dans le même temps le rêve impliqué. Les contradictions et les paradoxes ne sont plus cachés.

Si l'on constate effectivement à l'instar d'Alter (2009), une *interdiction de donner* et un *refus de recevoir* dans nombre d'entreprises, assimilables à une volonté de sortir du don, il nous semble cependant que la dynamique qui s'exerce dans les nouvelles relations d'emploi peut également se lire de cette autre façon. Elle n'a certes plus la symbolique qui la caractérisait car : elle s'affiche officiellement contractuelle, mais surtout elle est désormais ouverte vers l'extérieur et fait intervenir un tiers anonyme. Ce tiers invisible et potentiel, figure presque fantomatique, mythique, lié à la nouvelle « convention » ambiante, induit une désolidarisation du lien soudé et en place, une reconstruction de l'espace social relationnel où les règles sont floues, les cadres incertains, les traditions à construire et inventer. Cette spécificité peut être lue comme une volonté de se départir d'un lien social qui peut être vécu

comme culpabilisant par l'entreprise (malgré ses efforts, elle ne peut maintenir tous ses effectifs), engageant du point de vue du discours qu'elle a pu tenir à son salarié (promesses non satisfaites) et finalement coûteux. Pour autant, la question essentielle reste la suivante : Le salarié peut-il pour autant accepter un tel pacte social ? La violence médiatisée des salariés, comme les déceptions ambiantes semblent rigoureusement témoigner du contraire. Tout le monde a-t-il la possibilité de tenir la distance d'un tel discours d'éloignement, de rupture du lien ? Un tel arrangement ne peut fonctionner que dans une structure sociale où ces règles sont institutionnalisées, partagées et acceptées. La souffrance actuelle des salariés de France Télécom parle manifestement d'un refus d'institutionnalisation d'un tel pacte au nom du lien social et de sa protection. Elle traduit la volonté de maintenir la relation sur le mode sur lequel elle s'est initialement construite. L'entreprise qui change les règles est alors perçue comme un ennemi, un traître, elle ne joue plus le jeu de la relation, revient sur ce qui était entendu : « *Moi je suis rentré ici chez X, j'ai signé là dedans, j'ai signé pour ça, pas pour être vendeur Darty, je suis rentré dans le Service Public.* » On lui reproche son amnésie, sa capacité à faire abstraction de l'état des dettes, de « *la chaîne des dons* » (Pihel, 2006) qui s'est alimentée au fur et à mesure du temps, c'est-à-dire de tout ce que l'on a donné, reçu et de ce que l'on attend désormais : « *T'arrives à 50 ans t'as donné, t'es sérieux en plus, moi j'ai jamais été malade et manqué le travail. T'as un travail, des enfants, qu'on nous laisse maintenant !* ». L'individu déçu, floué la convoque dans une « obligation de rendre » : « *ils ont ce sentiment de dû, je ne sais pas d'où ça vient, ils ont un travail, ils me disent « l'entreprise me doit »* » (un manager). Le salarié souhaite voir se pérenniser au nom de ce qui a déjà été donné, un modèle, une logique, que l'entreprise met en cause, occulte souvent par ignorance ou pressée par l'urgence. Il est alors possible de voir apparaître des comportements de rationalisation, de radicalisation de la part de salariés qui demandent alors à l'entreprise de payer l'addition des dons qu'elle n'a pas mesurés. L'individu exprime alors

ce que nous appellerons un « *désir de prendre* », qui se traduit par des attitudes qui visent à l'intérieur de la relation à se dédommager de ce qui n'a pas été rendu, à récupérer son don, à récupérer la dette : « *je prends ce que je peux* », « *c'est ça de pris ... ils voient ça comme ça maintenant* ». Le salarié se désengage de l'intérieur, il ne souhaite plus « faire plus » et laisser le travail « déborder » : « *Maintenant je n'arrive plus jamais avant l'heure, j'arrive à l'heure, quand le soir c'est l'heure je ferme l'ordinateur et je pars directement* ». Il rationalise sa présence, relativise son investissement: maintenant « *moi je vous avouerais que moi la seule chose qui me stresse vraiment c'est le fait qu'on ferme le site trop tôt avant que j'ai réussi à répondre à mes petites questions personnelles, le jour où ça sera clair dans ma tête...je partirai* ».

La formule du « se donner mais pas trop » pour échapper à l'ingratitude, est-elle compatible avec l'idée de Mauss selon laquelle « *il n'y a pas de milieu (...) on se donne ou l'on se défie entièrement* » ? La difficulté d'institutionnaliser ce nouveau pacte semble liée à la différence de répertoire, ou plus précisément à l'absence de répertoire commun sur le sens et la valeur de l'échange, comme de la relation à l'entreprise. On en vient alors à un « je te dois, tu me dois, nous nous devons », mais que « nous devons nous aujourd'hui » ? L'attitude des salariés est souvent ambiguë parfois en prise à du déchirement et des fantasmes, entre une volonté de continuer à donner, tout en sachant vains les espoirs de recevoir à nouveau. L'entreprise ne peut procéder par décret de sens, au risque d'essayer un « *si j'avais su !* » qui symbolise l'envie d'effacer, de revenir sur les dons faits et réalisés.

### **3. III.3 : Le chantier d'un nouveau pacte social. La pérennité de la logique du don muselée et à l'épreuve.**

La nature de l'implication quotidienne requis par l'entreprise, reste bien ambivalente. Elle veut que l'individu s'implique, donne de sa personne et dans le même temps elle met en scène l'ouverture aux autres relations d'emploi. Si l'entreprise ne souhaite plus recevoir, il demeure

qu'elle « prend » et parce qu'elle prend, elle génère chez le salarié un désir et une volonté de retour, envoyant ainsi le signal que le jeu continue. Ce qui pose difficultés ce sont les aspirations et le sens que chacun y met. Celui de l'entreprise attachée à contractualiser la relation est amené à se heurter à celui du salarié qui peut refuser ce discours, ne pas le comprendre, ne pas l'admettre, ne pas le trouver légitime. Le temps risque alors d'invalider les espoirs : ce qui est attendu n'arrive pas, et ce non retour peut-être compris et lu comme du « *mépris* » (Alter, 2009). Les pratiques des entreprises semblent appeler la fin des logiques traditionnelles d'engagement dans la relation d'emploi au regard de ce qu'elles induisent, elles signent en quelque sorte une sorte d'éviction de la dynamique du don/contre-don, un évincement collatéral, soutenu par un nouveau contexte qui amène à penser la relation tissée entre le salarié et une entreprise, comme une parmi les nombreuses autres qu'il connaîtra. L'arrivée dans la relation, ou l'allégorie de l'entreprise tierce qui emploiera, comme l'image du salarié résilient pose la question de leur acceptation par le salarié qui s'est lié dans une logique de don/contre-don et que l'entreprise ne parvient pas ou plus à maîtriser dans ses réactions. Les restructurations nous parlent de cela, lorsqu'elles surviennent : le salarié estime donner en faisant des efforts de reconversion interne (formation, mobilité géographique, etc.) et l'entreprise estime également donner en sauvant l'emploi, celle-ci en rappelle alors aux fondements, à la base du contrat de travail. Dans ces contextes, l'individu peut en venir à réclamer son « dû », il juge que l'entreprise a envers lui une dette, une dette qui n'apparaît pas dans les comptes de l'entreprise et qu'elle peine à mesurer, voire tout simplement à comprendre, ce sentiment de dû dont on ne parvient pas à comprendre l'origine (infra.) L'écart de sens entre ce qui est donné et reçu signe une autre impasse du don. Donner suppose lorsque l'on est en relation avec l'autre, que cet autre contre-donne. Pour autant, si le don fait n'est pas mesuré, ni même apprécié, mémorisé, alors le contre-don tarde logiquement à venir et l'on attend en vain. Il est espéré alors que l'autre n'a pas en projet de le réaliser. Dans ce

cas, les attentes ne sont pas satisfaites, pire cet autre refuse le geste, le nie, le rejette symboliquement, voire le méprise. Chacun évolue alors dans sa sphère et la séparation s'accroît, grandit. La colère des salariés exprimée autour de l'idée de trahison nous semble bien parler de cela, d'une relation au sein de laquelle l'autre ne joue pas ou plus le jeu.

## CONCLUSION

Si la pertinence du paradigme du don/contre-don n'est pas chose aisée à faire admettre en management longtemps vue comme la discipline des comptables/gestionnaires, des comptes en « T » (ou des « contentés » ?), le désenchantement et le déchirement qui s'expriment chez les salariés aujourd'hui, comme l'échec de certaines pratiques de management l'invitent à faire chemin.

Le contexte actuel des relations salariales donne la préférence à des relations construites sur un mode contractuel qui propose de penser sa carrière, comme sa relation à l'entreprise à travers l'idée de stratégie et de calcul à toutes fins utiles qui l'éloignent de la symbolique et de l'esprit du don. Le salarié peut alors être tenté par le *désir de prendre*. Dans le même temps, l'entreprise, le management paraissent entretenir un discours ambivalent autour de ce qu'il faut donner et ne pas donner, entre l'implication à perte de soi et l'appel à se protéger des retournements de conjoncture qui génèrent la mort précipitée de la relation d'emploi et du lien social. Certains pourraient alors parler d'injonctions paradoxales, mais il est aussi et surtout inévitable de parler de divergence de sens autour de ce que représente et incarne l'expérience de travail, la vie au travail et la symbolique des gestes qui sont faits par les salariés, et, une entreprise, qui souvent prise par l'urgence, manque de subtilité dans son discours, comme de doigté dans ses pratiques et de mémoire sur ce qui a été donné. Car en effet, ce n'est qu'en considérant la spécificité de son histoire et de son milieu, en respectant la *chaîne des dons* (Pihel, 2006), en considérant l'individu et l'expérience dans une perspective maussienne

« totale » qu'elle pourra comprendre et savoir ce qui pourra à nouveau être demandé et donné par le salarié et rétablir une harmonie dans les rapports mutuels. Le désir de donner des salariés n'est pas mort, évanoui pour certains. Mais le travail par la place qu'il occupe dans l'identité et l'émotion, a largement été démontrée la sociologie, la psychologie, la philosophie, il appelle à une réflexion véritable, ouverte et pluridisciplinaire sur ce que l'on y attend, et ce qu'il met en jeu (Pihel, 2009)

Nous avons montré ici la difficulté actuelle de maintenir et voir perdurer la dynamique du don/contre-don dans un contexte d'emploi moderne qui la met à l'épreuve et la conduit à l'impasse. Problème de répertoire, méconnaissance, maladresse, myopie et urgence trouvent ici une alchimie qui blessent ceux qui donnent par sens et qui parce qu'ils l'aiment le font sans mesure et sans compter. Si certains parviennent à s'accommoder de ce rapport moderne et rationalisé, pour d'autres, et tout particulièrement les plus anciens de l'entreprise, la distance est plus difficile à tenir et leurs mots expriment alors l'épaisseur de ce qui a été espéré, attendu, rêvé, investi voire fantasmé dans la relation salariale. Le désengagement est alors au prix d'une souffrance, voire d'un cynisme tranchant qui témoigne d'une démarche de recul de ceux qui ont donné, pour ce qu'ils n'ont pas reçu. La théorie du don/contre-don nous aide à saisir les « mots » et les « maux » du désengagement (Pihel, 2009) qui apparaissent comme la part « maudite » (ou mots-dits) de la relation salariale. Faire évoluer les pratiques de management qui méconnaissent le champ du don, à un coût, celui du pari du lien social et de la croyance en « *la productivité du lien social* » (Fustier, 2000).



## **ANNEXE 1 :**

Les analyses livrées dans cette communication s'appuie sur des enquêtes de terrain menées entre 2003 et 2009. L'entreprise TNC (voir tableau ci-dessous) a fait l'objet d'une étude ethnographique de 15 mois dans le cadre d'une recherche doctorale (96 entretiens au total avec manager et salariés non cadres). Elle a été a nouveau étudiée entre 2006 et 2008 par un collectif de chercheurs. Les enquêtes réalisées sur les 3 structures entre 2006 et 2009 reposent sur des séances d'observation, questionnaires et sur 85 entretiens conduits avec le management, des employés cadres (manager de proximité, soutien opérationnel, cadre fonctionnel) et non cadres. Ces trois structures ont vécu et vivent actuellement des restructurations et sont liées avec leur personnel par une relation d'emploi durable (en moyenne 80% des emplois). Les changements internes ont occasionné des changements profonds de la relation salariale et des implications en matière de santé des personnels.

### **Caractéristique des entreprises**

	<b>Travis</b>	<b>TNC</b>	<b>Philiat</b>
Taille de l'entreprise	P.E.	G.E. d'envergure internationale	G.E. d'envergure nationale
Secteur	Etudes marketing	Télécommunications	Banque
Localisation géographique	France	France	France

La réflexion s'appuie également sur des échanges menés avec des DRH dans le cadre de formation (14 DRH tout secteur confondu, pendant 6h00) et de conférences à destination des professionnels de la RH animées (3) autour de la dynamique du don/contre-don dans les relations salariales sur la période 2009-2010.

## BIBLIOGRAPHIE :

Allen N.J et Meyer JP (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1.

Allen N.J et Meyer JP (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63

Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*. Paris: P.U.F.

Autissier D. Wacheux F.(2007) , *Manager par le sens*, Eyrolles.

Barnard C. (1938), *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University Press

Cadin L. et al. (1999), « Au delà des murs de l'entreprise. Les carrières "nomades", facteur d'innovation » *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 58-67.

Caillé A. (2009), *Théorie anti-utilitariste de l'action, fragments d'une sociologie générale*, Editions La Découverte.

Caillé A. (2000), *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*. Desclée de Brouwer.

Chanial Ph. (coord.) (2008), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliqué*, La Découverte.

Delobbe N. et al. (2005), *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck.

Detchessahar M. (2009), coord. par : *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail*, Rapport pour l'Agence Nationale pour la Recherche, Étude Santé ORganisation et Gestion des ressources humaines, programme SEST Santé-Environnement Santé – Travail. Université de Nantes. Avec A.Benion, T.Bertrand, C.Clergeau, M.Devigne, JP Dumond, A.Dussuet, B.Geffroy, A.Grevin, N.Halgand, L.Honoré, B.Journé, P.Lonbrail, X.Michel, G.Minguet, H.Nogues, P.Peigné, L.Pihel, A.Stimec, V.Tassy.

Dejours C. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF.

Foucher R., Morin L., Bentein K., et Trottier M. (2004), « Mesurer l'engagement : l'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif », *Congrès AGRH*, Montréal, Canada.

Fustier P. (2000), *Le lien d'accompagnement. Entre don et contrat salarial*. Dunod.

Godbout J.T. en collaboration avec A.CAILLE (2000), *L'esprit du don*. La Découverte.

Guerrero S. et Herrbach (2005), « L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien et d'image », *Les notes du LIRHE*, septembre.

- Lévy-Leboyer C. (2007), *Remotiver au travail*, Eyrolles.
- Mainville C. (2005), « L'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents : une étude exploratoire », *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre.
- Marche J.G. et Simon H.A. (1991), *Les organisations*, Dunod.
- Mauss M. (2003), *Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange archaïque. Sociologie et anthropologie*, PUF.
- Mowday RT (1998), « Reflections on the study and redevance of organizationnal commitment », *Human Resource Management*, vol.8, n°4.
- Mullenbach-Servayre A. (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, p. 2-12.
- Pfeffer et Sutton (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert.
- Pihel L. (2009), « S'unir à l'entreprise et s'engager avec elle. Lui donner et ne plus lui donner. Enjeux managériaux et symboliques d'une relation complexe. Discussions autour du désengagement », Colloque *Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières*, 14 et 15 mai 2009, Rouen.
- Pihel L. (2008), « L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme. ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.63, p. 502-526.
- Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la « logique compétence »: vers un renouveau de l'échange salarial ? ». *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°1, p. 99-126.
- Rousseau D. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, p.389-400.
- Rousseau D. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Right Journal*, vol.2, p. 121-139.
- Thévenet M. (2009), *Manager en temps de crise*, Eyrolles.
- Thévenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes ». Dans Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p. 5-20.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Editions d'Organisation.
- Zarifian P. (2003), *A quoi sert le travail ?*. La Dispute.