

Management & coopération

Le don au travail pour repenser les relations humaines

ANALYSE. Souvent perçu sous l'angle de la performance et des obligations contractuelles, le travail est aussi un espace de coopération et de relations humaines, où l'on donne bien plus que ce qui est prescrit. Le concept de don, issu de la sociologie et de la philosophie, éclaire d'un jour nouveau la manière dont les individus s'engagent, interagissent et créent du lien au sein des organisations. Comment cette notion peut-elle être utile aux managers et aux DRH ? Quelles transformations implique-t-elle dans la gestion des équipes ? Rencontre avec Anouk Grevin et Yves Renié pour explorer les promesses et les défis du don au travail.

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



AVEC ANOUK GREVIN, maître de conférences HDR en management à Nantes Université, responsable de la Chaire Don au travail rattachée au Laboratoire d'économie et de Management de Nantes-Atlantique et **YVES RENIÉ**, consultant au sein d'ENGIE Consulting, docteur en philosophie et co-responsable de la Chaire Don au travail



Pourquoi vous êtes-vous intéressés, en tant que chercheurs, à la notion de don dans le monde du travail ?

Anouk Grevin : Mon intérêt scientifique pour le sujet est n  d'un double déclic. D'abord, dans mon parcours de recherche en gestion des ressources humaines, j'ai toujours été fascinée par la question du travail : pourquoi est-il si central dans nos vies ? Pourquoi suscite-t-il autant d'investissement, mais aussi de souffrance ? J'ai mené des recherches sur les risques psychosociaux, et j'ai constaté que derrière le stress et le mal-être,

« C'est là que réside un des problèmes majeurs des entreprises : le don est souvent invisibilisé ou considéré comme acquis. »

il y avait souvent une plainte sous-jacente : celle d'un engagement bafoué, d'un effort non reconnu.

Puis, la lecture de l'ouvrage de Norbert Alter, *Donner et prendre*, a été un tournant. Il montre dans son livre que l'entreprise ne fonctionne pas uniquement sur l'échange contractuel, mais aussi sur une multitude d'actes gratuits, non obligatoires, qui permettent la coopération et le bon fonctionnement des organisations. J'ai alors réalisé que toutes les dynamiques RH – engagement, reconnaissance, qualité de vie au travail – pouvaient être revistées sous l'angle du don.

Yves Renié : Pour ma part, j'ai d'abord eu une expérience en entreprise, où j'ai constaté à quel point la coopération et l'engagement dépassaient le cadre des contrats et des procédures. J'ai voulu prendre du recul sur cette expérience professionnelle, et j'ai décidé de mener une thèse en philosophie du travail. Mon questionnement portait sur ce qui crée de l'engagement et de la confiance entre collègues d'une part, et entre collaborateurs et managers d'autre part. Rapidement, j'ai compris que ces relations ne pouvaient être réduites à un simple échange marchand : elles impliquent du don.

Quand j'ai rejoint la chaire de recherche consacrée au don au travail, dirigée par Anouk, j'ai d'abord été sceptique : comment parler de don dans une entreprise industrielle ? Mais j'ai réalisé que le don était partout, et que c'était un levier puissant pour repenser le management et les dynamiques relationnelles.

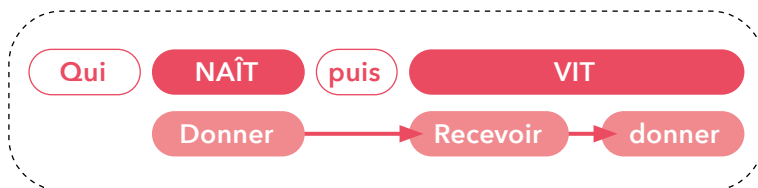
Qu'entendez-vous par « don » au travail ? Est-il toujours désintéressé ?

A. G. : Le don, dans une perspective sociologique, n'est pas

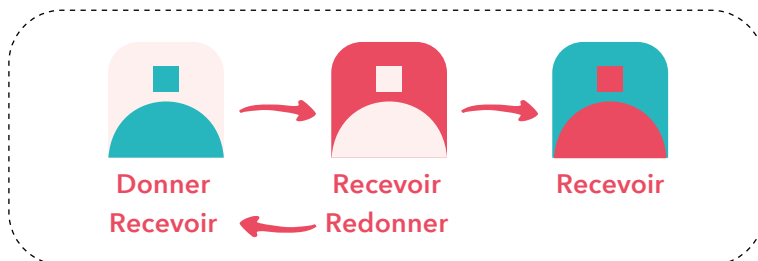
simplement un geste altruiste ou gratuit. Il s'inscrit dans une triple dynamique de donner, recevoir et rendre. Cela signifie qu'il crée du lien et des attentes mutuelles, sans être un simple échange contractuel.

Prenons un exemple concret : dans une équipe, un salarié qui aide spontanément un collègue, qui partage une information stratégique ou qui prend du temps pour écouter un collaborateur en difficulté effectue un don. Il n'y est pas obligé par son contrat de travail, et pourtant, ce don est essentiel ●●●

Le don est une dynamique



Comme toute dynamique, le don peut s'étendre à d'autres personnes



Source : Fiches « Parlons-don », conçues par les membres des ateliers du don au travail 2021-2023, Chaire universitaire Le Don au travail, Fondation Nantes Université

... au bon fonctionnement du collectif.

Mais pour que ce don soit pérenne, il doit être reconnu et reçu. C'est là que réside un des problèmes majeurs des entreprises : le don est souvent invisibilisé ou considéré comme acquis. Lorsqu'il n'est pas reconnu, il peut générer frustration et démotivation.

Il faut aussi souligner que le don peut être instrumentalisé. Il n'est pas toujours vertueux ! Les réseaux mafieux fonctionnent aussi sur une logique de don et de dette. En entreprise, certaines formes de don peuvent être perçues comme un moyen de manipulation ou de domination. L'enjeu pour les managers et les RH est donc de favoriser un cadre où le don est un moteur d'engagement positif, et non un levier de contrôle insidieux.

Pourquoi cette notion de don est-elle si peu intégrée en sciences de gestion ?

A. G. : La gestion s'est longtemps construite sur une vision économique et rationnelle du travail, centrée sur l'échange marchand : un salarié fournit un effort en échange d'une rémunération. Ce modèle fonctionne bien pour organiser et décrypter les processus, mais il ne rend pas compte de ce qui fait réellement tenir une organisation au quotidien : la coopération, l'engagement volontaire, le soutien, la créativité... autant d'éléments qui reposent sur du don.

Pendant longtemps, les sciences de gestion ont laissé de côté cette dynamique relationnelle. Pourtant, tout DRH

Le don peut être...



Matériel

- Un cadeau
- Du temps
- De l'argent



Symbolique

- Un remerciement, un éloge
- Un sourire, un regard, un geste
- Une information

Les formes de dons ne sont pas nécessairement interchangeables.

Source : Fiches « Parlons-don », conçues par les membres des ateliers du don au travail 2021-2023, Chaire universitaire Le Don au travail, Fondation Nantes Université

« Dans un monde où tout doit être calculable, où l'on cherche à tout normer et optimiser, le don est dérangement. »

peut reconnaître aisément qu'il n'y a pas d'engagement sans don, pas de confiance sans don, pas de coopération sans don. Un autre frein vient du fait que le don échappe à la mesure. Dans un monde où tout doit être calculable, où l'on cherche à tout normer et optimiser, le don est dérangement. Il repose sur une liberté fondamentale, sur une part de gratuité qui ne peut être totalement pilotée. Mais c'est aussi sa force : en reconnaissant ces dynamiques, en les favorisant, on peut redonner du sens au travail et éviter l'épuisement des salariés.

Comment les RH et les managers peuvent-ils intégrer cette logique du don ?

A. G. : Tout d'abord, en reconnaissant ce qui est donné. Cela passe par des gestes simples : un merci sincère, un entretien où l'on valorise non seulement les résultats mais aussi les contributions invisibles... Nous avons d'ailleurs développé avec nos partenaires un outil pour transformer l'entretien annuel d'évaluation en un moment de reconnaissance du don ainsi qu'un jeu sérieux centré sur la réception de ce qui est donné dans le travail.

L'échange marchand et le don se distinguent selon trois critères :

Type d'échange	Marchand	Don
Quand valorise-t-on l'échange ?	La valeur de l'échange est fixée au moment de son transfert.	La valeur de l'échange est fixée après son transfert.
Qui valorise l'échange ?	Le marché de l'offre et de la demande.	Le receveur, au moment du contredon.
Que valorise-t-on dans l'échange ?	L'utilité du service ou du produit échangé.	La relation entre les deux partis.

DONNER quelque chose à quelqu'un, c'est lui laisser le soin de définir la valeur de cet échange, par un futur (et éventuel) contredon. C'est valoriser un lien plutôt qu'un bien.

Source : Fiches « Parlons-don », conçues par les membres des ateliers du don au travail 2021-2023, Chaire universitaire Le Don au travail, Fondation Nantes Université

Ensuite, il faut lever les blocages au don. Par exemple, dans certaines entreprises, les processus sont tellement rigides que les employés n'ont plus de marge de manœuvre pour donner quoi que ce soit. Nous avons conçu un ensemble de fiches « Parlons-Don » qui permet d'identifier et de sou-

tenir les dynamiques relationnelles au travail.

Y. R. : Le rôle des RH est aussi d'aider les managers à sortir d'un modèle purement transactionnel et à chausser les lunettes du don. Un bon manager n'est pas juste celui qui fait appliquer les règles, c'est

celui qui crée un climat où la confiance et le don mutuel peuvent s'exprimer.

Quels sont les défis à relever pour diffuser cette approche ?

A. G. : Le principal défi est culturel. Beaucoup de dirigeants ont peur du don car ●●●

« Les organisations qui prennent soin de ces dynamiques relationnelles sont plus performantes à long terme. »

●●● ils le perçoivent comme une notion trop « humaine », pas assez rationnelle. Pourtant, les recherches montrent que les organisations qui prennent soin de ces dynamiques relationnelles sont plus performantes à long terme. Aux lecteurs et lectrices de ce magazine, je vous dis : « Essayez de chausser les lunettes du don ! » Observez tout ce qui circule dans vos équipes. Vous verrez à quel point ce phénomène est fondamental... et à quel point il mérite d'être soutenu et valorisé.

Y. R. : Nous sommes convaincus que cette approche est une des clés pour repenser le travail et le management dans un monde en quête de sens. Le don n'est pas un concept abstrait ou naïf. C'est un levier très concret,

qui touche à la performance, à l'engagement et à la confiance. Osez l'expérimenter ! ●



POUR ALLER PLUS LOIN

● **Découvrir la Chaire Don au travail :**

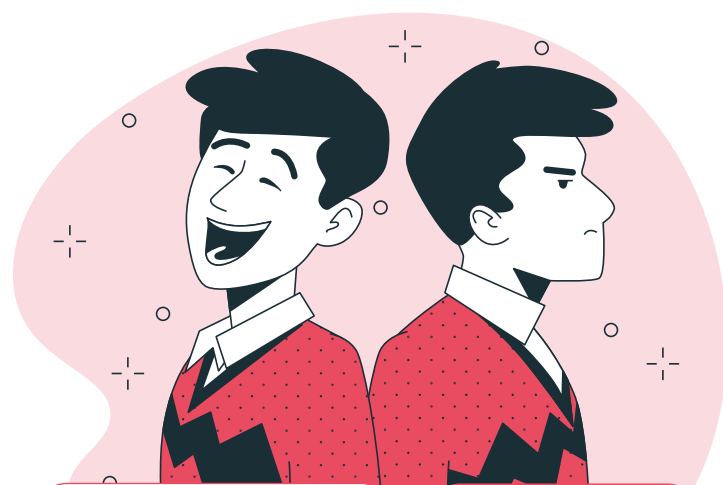


● **Découvrir les productions de la Chaire (trame d'entretiens au prisme du don) :**



Contact Chaire Don au travail : noemie.onufryk@univ-nantes.fr

Les freins du don... ne sont pas vraiment là où l'on pense



Donner ou rendre

se déroule
généralement bien

Recevoir

est plus souvent
plus difficile

Il faut savoir recevoir pour entretenir la dynamique.

À lire



ALTER N. (2009), Donner et prendre, la coopération en entreprise, Éd. La Découverte / MAUSS, Paris, 231 p.



CAILLÉ A. & GRÉSY J.-É. (2014), La révolution du don, Le management repensé à la lumière de l'anthropologie, Coll. Économie humaine, Seuil, 253 p.



GOMEZ P.-Y., GREVIN A. & MASCLEF O. (coord.) (2015), L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion, Collection GRACE, Éd. Nouvelle Cité, 222 p.



PEYRELONGUE (de) B., IDE P., GREVIN A. & MONEYRON J.-D. (2021), Recevoir pour donner. Relancer la dynamique du don au travail, Collection GRACE, Éd. Nouvelle Cité, 160 p.