

Laetitia Pihel

Maître de Conférences

Centre de Recherche en Gestion Nantes-Atlantique (CRGNA)

Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE

Chemin de la Censive du Tertre – BP 52 231

44 322 Nantes Cedex 3

Mail : [Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr](mailto:Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr)

Tel : + 33 (0)2 40 14 17 83

**« Le don/contre-don de Marcel Mauss, un paradigme pour et au service de la GRH. ».**

*Résumé* : Cet article s'intéresse à la question des carrières organisationnelles et de l'engagement au sein des relations d'emploi durables. De manière plus concrète, il propose d'analyser les ressorts de la pérennité de l'engagement d'une population contrainte dans le cadre de restructurations internes de vivre une réorientation professionnelle, et de poursuivre sa relation avec l'entreprise selon des conditions différentes de celles qui initialement avaient servi de cadre à son insertion. Le propos s'appuie sur les résultats d'une étude de cas ethnographique menée sur un mode inductif au sein de l'entreprise France Télécom. L'originalité de la contribution tient aux paradoxes étudiés, à savoir des comportements de loyauté dans un contexte de transformations subies des conditions de l'échange et au cadre d'analyse théorique qu'elle défend et valide, le *paradigme du don/contre-don* de Marcel Mauss (1923-1924). La recherche présentée démontre comment ce paradigme nourrit et complète la compréhension de la relation salariale, mais aussi redéfinit l'analyse des conditions d'efficacité de l'action managériale dans des contextes d'emploi durables déstabilisés par les restructurations et le changement.

Mots-clés : Don/contre-don, Mauss, contexte, engagement, lien salarial, emploi durable, déstabilisation.

## INTRODUCTION

L'idée selon laquelle les entreprises sont traversées par le changement est désormais triviale. Les valeurs, les métiers, le sens à donner au travail, les itinéraires de carrières constituent des éléments régulièrement redéfinis par les programmes visant à renforcer la performance de l'organisation. D'un point de vue managérial, ces événements posent la question des ressorts de la pérennité de l'engagement des individus inscrits durablement dans l'organisation et sur lesquels repose *in fine* la réussite des changements décidés.

En effet et classiquement, on considère que les évolutions subies des conditions de participation des individus sont autant de coups de canif portés à la relation liant l'individu à l'organisation. Les recherches managériales qui aujourd'hui se saisissent de ces questions sont celles relatives au « contrat psychologique ». Dans la synthèse de ces travaux réalisée récemment par Delobbe et al. (2005), on montre que la dégradation du contrat psychologique que l'on nomme selon son intensité « brèche » ou encore « violation » entraîne des répercussions négatives sur l'engagement des acteurs, leur loyauté, les comportements discrétionnaires, les performances de l'entreprise et qu'elle provoque plus globalement des comportements de sortie de relation des salariés. Parallèlement, on y pointe le fait que les études tout en aboutissant à ces consensus appellent dans le même temps à les dépasser au moyen notamment d'autres outils méthodologiques. C'est dans cet esprit que s'inscrit notre contribution.

Cet article propose à partir d'une recherche ethnographique et inductive menée au sein de France Télécom, d'interroger les leviers de l'engagement dans l'organisation et dans le travail d'une population de fonctionnaires amenés à vivre de façon contrainte une réorientation professionnelle et à évoluer dans un contexte social et culturel éloigné de celui qui régissait les conditions de leur entrée dans la structure. La singularité de notre propos est portée par plusieurs points. Le premier concerne les paradoxes d'engagement repérés sur le terrain. Ici et en dépit du contexte, les salariés qui présentent une ancienneté moyenne de 20 ans ne souhaitent pas quitter l'entreprise, leur poste et ne remettent pas en cause leur engagement actif dans le soutien de la performance de l'entité qui les emploie. Le second point tient au positionnement théorique et méthodologique sur lequel l'analyse se construit. Dans cette recherche, la réflexion repose sur le paradigme du *don/contre-don* de Marcel Mauss (1923-1924). Le recours à cette théorie s'est imposé au regard des éléments identifiés sur le terrain et pour lesquels deux axes forts apparaissaient. Le premier tenait au fait que l'engagement des acteurs semblait reposer sur un ensemble de dimensions mêlées et enchevêtrées : un ancrage identitaire prononcé, un attachement affectif à l'entreprise, la défense de valeurs passées, une dépendance sociale à l'égard de l'organisation qui avait pris en charge leur carrière et l'avait aussi organisé en fonction de ses besoins, etc. Le second renvoyait au fait que, l'ensemble de ces éléments repérés, autant que la compréhension de leur sens, étaient inséparables de l'histoire de la relation d'emploi qui unissait les acteurs à l'entreprise France Télécom, à ce qu'ils avaient mis en jeu dans cette relation, à ce qu'elle signifiait pour eux.

Les approches plus traditionnellement mobilisées en management comme celles sur le contrat psychologique relationnel<sup>1</sup> notamment, proposent des analyses poussées de la relation individu/organisation, en considérant la dimension temporelle et en soutenant la possibilité d'un maintien de l'engagement des acteurs dans un espace d'échange déséquilibré ou altéré. Il demeure cependant que la puissance du contexte, la complexité sociale et la dynamique de toutes les dimensions en jeu dans la relation individu/organisation sont insuffisamment considérées dans ces raisonnements. L'originalité du *don/contre-don* (Mauss, 2003) est d'envisager la compréhension de l'engagement dans un échange établi dans le temps dans une optique encastrée et globale, c'est-à-dire qui considère l'individu tout entier investi dans l'espace d'échange, au carrefour d'interdépendances et d'influences de multiples ordres.

Notre propos consistera ici à démontrer la pertinence du paradigme maussien du *don/contre-don* pour lire et étudier les réglages des relations d'emploi durables et comprendre l'engagement des personnes inscrites à l'intérieur. Pour cela nous présentons la grille d'analyse construite pour aborder le terrain et la méthode qui l'a portée. Enfin et à partir des résultats de l'enquête, nous témoignons des apports des

---

<sup>1</sup> Voir notamment Delobbe et al. (2005).

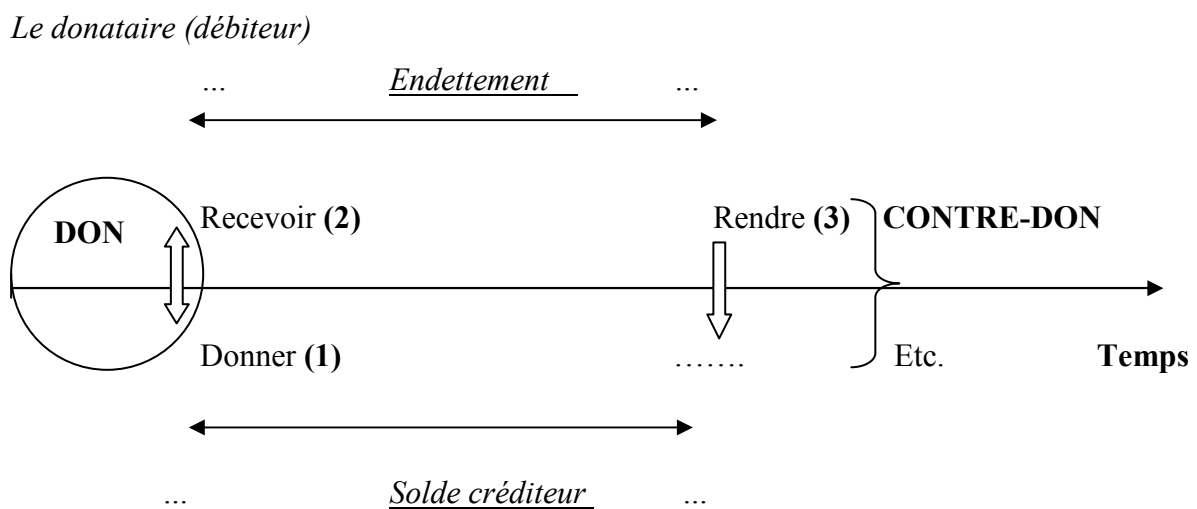
thèses du *don/contre-don* pour la GRH. Nous démontrons comment celle-ci nourrissent et complètent la compréhension de la relation salariale, mais aussi redéfinissent l'analyse des conditions de l'efficacité managériale dans des contextes d'emploi durables déstabilisés par les restructurations et le changement.

## I- LE PARADIGME DU *DON/CONTRE-DON* DE MAUSS (1923-1924). DES SPECIFICITES D'UNE APPROCHE OUVERTE ET DYNAMIQUE A LA METHODE

### I.1- Les fondements du paradigme du *don/contre-don* de Mauss (1923-1924)

La théorie maussienne du *don/contre-don* n'est pas une théorie ordinaire de l'échange. Elle s'intéresse au fonctionnement des relations d'échange établies et ininterrompues dans le temps qui admettent, dans leur régulation, des déséquilibres et des décalages temporels entre ce qui est donné (*le don*) et ce qui rendu (*le contre-don*) sans pour cela mettre en péril l'engagement des parties prenantes. Si la mise en perspective de deux actes liés *le don* et *le contre-don*, fait écho aux filtres classiques d'analyse des échanges, l'approche par le *don* s'écarte fondamentalement d'une conception de l'engagement fondée sur les seuls principes de contentement des intérêts recherchés (donner pour recevoir) et de réciprocité synchronique (donner et recevoir) où les actions sont pensées de manière discrète et indépendante. Elle retient que toute relation d'échange est à l'origine de la création d'un lien social singulier et prégnant entre les échangistes. Ce lien est ce qui lie l'acte de *don* au *contre-don* et sa pérennité autant que sa protection constitue un moteur d'action et d'engagement quotidien. L'échange repose ici sur une triple dimension (Figure n°1, ci-après): donner, recevoir puis rendre, où l'action de recevoir implique que l'on accepte d'entrer en relation avec l'autre en ne lui rendant pas immédiatement, mais de façon différée.

Figure 1 : Le cycle triadique du *potlatch* : donner, recevoir, rendre



*Le donateur (créancier)*

Mauss (1923-1924) conceptualise la relation d'échange établie dans le temps à travers l'expression de « *phénomène social total* » (ou « *fait social total* »). Selon lui chaque échange doit être compris comme un « *tout* », c'est-à-dire un comme système global encastré dans des dimensions dynamiques et interdépendantes d'ordre symbolique, identitaire, social, affectif, relationnel, etc. propres à l'espace considéré.

Pour l'auteur, l'individu inscrit dans ce type de relation est engagé totalement, c'est-à-dire subjectivement, socialement, symboliquement, affectivement, etc. Ce qu'il est et la manière dont il agit à l'intérieur est inséparable et indissociable du milieu particulier dans lequel il évolue et de sa construction, lequel contribue à faire que ce que l'individu donne est inséparable de ce qu'il est socialement au sein de cet espace. L'engagement est ici entendu dans une perspective élargie. Appliqué à l'entreprise, cette conception impose de considérer que l'acteur engagé dans un espace d'échange, investit l'ensemble de ce que celui-ci met en jeu : un système

constitué de valeurs, un travail, une organisation, une carrière, des symboles, des repères identitaires, des normes de conduite, etc. Appliqué à l'individu, ce raisonnement considère que l'individu investi dans la relation cumule à la fois des comportements affectifs, de calcul ou encore de désintérêt.

Mauss (1923-1924) définit l'échange de type *don/contre-don* à partir de quatre dimensions. Selon l'auteur, il comprend à la fois, une dimension intéressée (lutte d'honneur, intérêts économiques, etc.) et désintéressée : les acteurs sont conduits à se dessaisir, à sacrifier leurs intérêts immédiats au nom du lien. Il inclut également une dimension contrainte (ou obligée) : car des obligations de toutes sortes pèsent sur la relation, et une dimension libre et spontanée : chacun décide du moment où il donne et de l'initiative du pas fait vers l'autre.

L'entrée par le don oblige, pour comprendre ce qui se joue et s'échange dans une relation, à considérer les spécificités de l'espace investi par les acteurs. Comprendre une relation d'échange durable, ce qui s'y joue, la manière dont elle s'organise, la façon dont l'individu s'y trouve engagé, passe par une nécessaire analyse de la « conscience » (Mauss, 2003) du milieu d'encastrement, c'est-à-dire par une appréhension du « tout » qui inclut : les traditions, les valeurs, les règles, la culture, l'histoire, les symboles, les référents de l'action, mais également ce que nous appellerons « la chaîne des dons ». Le concept de « chaîne des dons » que nous avançons renvoie au sens de l'échange, à ses objets, son organisation spatiale, temporelle, à ses enjeux pour les acteurs, à ce qui a été donné, reçu, aux dettes et créances éventuelles, à ce qui a été toléré, admis ou encore ce qui en a été exclu. Les enjeux attachés à ces éléments dépassent les acceptions classiques en management pour ce qui concerne la compréhension des échanges. En ce sens que l'on va considérer ici que les dons et contre-dons résonnent puissamment dans la vie de l'individu investi tout entier, dans ce que la relation a induit pour lui du point de vue de son être (identité, émotion, dépendance sociale, etc.) comme de sa vie personnelle et professionnelle impactée par la durée de la relation qui le lie à l'entreprise (changements, sacrifices, mobilité consentie, etc.). On considère également et de fait que chaque relation développe une chaîne des dons ayant une physionomie et des règles propres liées à sa trajectoire.

Le recours au paradigme du don/contre-don est par conséquent impliquant du point de vue de la méthode que nous décrirons plus loin. Dans le même temps et au regard de notre problématique, sa mobilisation nous a conduits à construire une grille de compréhension adaptée des enjeux des restructurations sur l'engagement des individus au sein de ces relations durables, et ce, afin de renforcer les outils méthodologiques nécessaires à l'analyse de terrain.

## **I.2- Le don/contre-don et la mise en valeur des enjeux des restructurations**

Au sens littéral et commun, « restructurer » signifie donner une nouvelle physionomie ou organisation à un modèle existant. Selon Dubouloy et Fabre (2002), la restructuration, suppose une « *déstructuration, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble au profit d'une nouvelle.* » (p. 47). En ce sens, une restructuration tend à désigner un ensemble de mesures dont la particularité est d'introduire une rupture ou brisure entre, le passé et l'avenir, d'une situation d'organisation ou d'une relation d'interdépendance particulière. Une restructuration doit alors être comprise comme un processus inscrit dans une double dynamique, qui impose dans un premier temps de dissoudre ou désinstaller tout ou partie d'un modèle de références et de repères associés à un espace social, au profit, dans un second temps, de l'introduction d'un mode de régulation et d'organisation venant remplacer totalement ou partiellement celui destitué.

Le paradigme du *don/contre-don* nous permet de mettre au jour la problématique centrale de ce double processus, qui est celle de l'adaptation des acteurs stabilisés dans l'entreprise, aux transformations de l'espace d'encastrement et conditions de la relation d'emploi investie. Il nous permet aussi et surtout de décliner et d'affiner plus rigoureusement cette problématique en mettant en relief deux dimensions ou mécanismes percutés par la mise en œuvre de réformes organisationnelles : l'acceptation d'une transformation des règles d'échange et l'intégration de nouveaux repères.

### **L'inflexion de la dynamique d'échange : point critique de la renégociation de l'engagement**

En réformant le cadre organisationnel d'insertion de la relation et par là-même ses attributs, les restructurations contribuent à ouvrir une brèche dans le pacte social bâti. Elles viennent, « *en cours de partie* » (Alter et Reynaud, 1996 ; Reynaud, 1997), interrompre et bouleverser l'ordre et le rythme de l'échange construit et posent la question de la légitimité et de l'acceptabilité sociale des réformes décidées. Le risque pour l'entreprise est important. Le paradigme du *don/contre-don* pose que l'échange peut, à tout instant, basculer de la confiance à la

défiante et à l'hostilité, et de façon extrême, provoquer la défection dès lors que l'une des parties estime avoir été « flouée » ou avoir été victime d'une iniquité.

L'introduction non négociée de nouveaux principes peut conduire l'individu à « faire les comptes » de la relation et à réviser les conditions de sa participation. Cette dimension « *rétrospective* » implique que l'individu établisse le « bilan » de la relation et questionne la pertinence de sa pérennité au vu des perspectives qu'elle offre (Richebé, 2002). Ceci suppose que l'entreprise soit en mesure de les définir et de les rendre satisfaisantes. Le spectre de la rétrospection n'est pas incompatible avec l'épaisseur sociale, affective ou encore identitaire de l'engagement dans la relation, en revanche, sa survenance pointe un affaiblissement de la dynamique d'engagement, voire les prémices de sa rupture (Mauss, 2003).

Au-delà, cette question de l'acceptabilité des nouvelles conditions interroge également celle du coût de la continuité de la participation dans la relation. En effet, la modification des règles de la relation implique de s'en accommoder, c'est-à-dire d'entamer le deuil d'un métier, d'une culture, d'un espace social (collègues, ambiance dans un service), d'une histoire (expériences et vie d'un service, d'une fonction de l'entreprise), d'un projet d'évolution mis en cause par la disparition d'une filière ou de ponts entre fonctions. Et de conquérir et de faire sien un ensemble de repères (nouvelles valeurs, nouvelles règles d'organisation, filière d'orientation prioritaire ou le passage obligé sur certains métiers) qui vont entraîner pour l'individu une réitération des dons : acceptation d'une formation, mobilité professionnelle, géographique, etc. Ces bouleversements introduisent une brisure dans *la chaîne des dons*, en ce sens qu'ils rendent obsolète le système de régulation passé en marquant une sorte de « blocage des comptes » sur ce qui a été donné et reçu avant, tout en invitant à poursuivre la relation selon d'autres principes et d'autres règles. L'acceptation par l'individu de poursuivre l'échange et par conséquent de consentir de nouveaux dons, fait entrer la relation dans un nouveau cycle, qui impliquera dans le même temps (principe du contre-don) que celui-ci nourrisse de nouvelles attentes à l'égard de l'entreprise qui l'emploie en terme de valorisation et de reconnaissance des efforts fournis et du compromis réalisé.

Parallèlement, l'entreprise doit aussi accompagner les individus dans la transition qui va les conduire à passer d'un espace et d'un rôle établis à d'autres pour lesquels ils ne maîtrisent pas les codes et les repères.

### **L'évolution de l'espace et des rôles : l'enjeu de la recomposition identitaire**

Les programmes de restructurations passent en effet par le développement de nouvelles manières, de faire, de penser, d'agir et par la production de nouvelles attentes à l'égard de l'acteur. Celui-ci doit alors rompre avec les repères et les valeurs intériorisés et se resocialiser, c'est-à-dire intégrer ceux qui désormais fondent sa reconnaissance au sein du nouvel espace (modalités de valorisation des compétences, modalités d'évaluation, maîtrise du nouveau métier, etc.). Il doit investir un rôle redéfini par l'entreprise en rupture partielle ou totale avec celui qu'il habitait jusqu'alors.

Pour Dubar (2000), ce processus de conversion identitaire de l'individu social et réflexif doit être analysé et compris à partir de l'articulation d'une double transaction : une transaction objective et une transaction subjective. La transaction objective représente un processus d'accommodation, de l'individu aux rôles et aux attentes que lui attribue l'espace d'interaction : l'institution, autrui. La transaction subjective renvoie au processus actif d'incorporation de l'identité visée depuis l'identité héritée et revendiquée par l'acteur depuis sa trajectoire et son parcours biographique. Pour l'auteur, l'adaptation de l'individu à un nouvel espace impliquera une négociation identitaire qui aboutira à la production et à l'apparition de nouvelles identités *via* l'articulation de ces deux transactions. Deux issues sont possibles à cette étape : l'exclusion ou la marginalisation de l'individu dans le cas où il existe un conflit entre l'identité attribuée par l'institution et l'identité forgée par l'individu, ou bien la conversion de l'identité si à l'inverse l'individu parvient à se retrouver et à obtenir des confirmations légitimes. Le caractère crucial de ce processus tient au fait qu'il détermine l'engagement *versus* le retrait (exclusion, marginalisation) de l'individu dans les nouveaux projets conduits par l'entreprise. Dubar (2000) insiste sur le fait que le processus d'accommodation à un rôle attribué n'est jamais linéaire mais donne lieu à des stratégies d'adaptation (conflit de rôle notamment).

Le paradigme du *don/contre-don* permet de mettre au jour une carte des risques associés aux démarches de restructurations internes pour les acteurs amenés à les vivre. Il permet de pointer deux processus majeurs susceptibles de fragiliser l'engagement dans la relation : celui de l'acceptation d'un changement des règles de l'échange social et celui du renouvellement identitaire.

## **II- ENQUETE AU SEIN DE FRANCE TELECOM, METHODE ET OUTILS.**

Le choix de retenir le paradigme du *don/contre-don* comporte un certain nombre d'implications méthodologiques et déterminantes quant à la compréhension des logiques en jeu et à l'analyse des résultats sur un terrain.

## II.1-Opérationnalisation du paradigme du don/contre-don à la relation d'emploi durable

Transposer les principes du *don/contre-don* à la relation d'emploi durable et proposer une entrée par le don de cette relation passe, nous l'avons vu, par la pénétration de la « conscience » du milieu (histoire, culture, règles, valeurs, principes de conduite, etc.). La saisir, impose d'enquêter de façon profonde, fouillée et durable l'espace d'échange considéré comme Mauss l'a fait dans le cadre de ses enquêtes. Cependant, l'auteur ne livre pas dans ses écrits, de méthode pour opérationnaliser une telle grille de lecture. Le *paradigme du don* constitue un cadre théorique à forte valeur heuristique. Hormis le fait qu'il impose le recours à l'immersion prolongée et à l'ethnographie, il passe par une réflexion sur les éléments permettant d'infiltrer les éléments signifiants de la relation qui donne sens aux conduites et à l'engagement. C'est dans cette optique que nous avons été conduits à construire un guide d'analyse du terrain à même de nous approprier ses logiques enracinées. La démarche d'imprégnation s'est appuyée sur plusieurs piliers conjoints (Annexe, Tableau n°1): l'observation *in situ* des situations de travail, la conduite d'entretiens semi-directifs et l'analyse de la documentation interne enrichie de lectures sur l'histoire de l'entreprise et visait à saisir le substrat de l'espace d'échange envisagé. Pour cela nous avons construit un guide d'opérationnalisation du paradigme du don à la relation d'emploi durable (Encadré n°1, ci-dessous).

**Encadré 1 : Guide d'analyse pour l'opérationnalisation du paradigme du don/contre-don à la relation d'emploi durable.**

*Ci-dessous les points retenus pour appréhender le contexte global et la nature de l'échange durable :*

- **L'histoire et la trajectoire de la relation (ses grandes étapes, les moments clés et leurs symboles, son rythme)**
- **L'organisation de la relation d'emploi (les points essentiels et révélateurs de son organisation professionnelle, de son système social)**
- **Les valeurs et traditions attachées au milieu (les symboles, codes et repères attachés à l'espace)**
- **Les règles légitimées par l'espace considéré (ce qui est admis, à l'inverse sanctionné, les réglages de la relation, ses principes de fonctionnement),**
- **Les repères sociaux et identitaires de l'espace de socialisation (les points de repères des acteurs, la manière dont s'est construite leur histoire, ce qui fait sens au regard de la manière dont ils ont évolué dans l'espace considéré, les espaces de reconnaissance, de non reconnaissance, de significations et d'identification prioritaires, la place du travail, de l'environnement immédiat\_collègues, ambiance\_ , entreprises\_ valeurs et buts, métier\_ règles d'honneur, etc.)**
- **Le rythme de la relation, ce que nous nommons la « chaîne (ou trajectoire) des dons » (entendons ce qui a été donné et reçu dans la relation, les dons qui ont été réalisés, les contre-dons reçus et légitimés, le sens des dons réalisés, les sphères touchées, la temporalité retenue, etc.).**

Notre guide a été utilisée auprès de notre population cible, constituée de fonctionnaires recrutés au sein de France Télécom dans les années 1970-1980 et aujourd'hui affectée à des postes de conseiller client en centre d'appels. L'immense majorité des agents rencontrés est issue d'entités régionales, frappées par des mesures de restructurations (suppression de services, disparition de métier, fermeture d'activité). Une large part de ces structures était implantée dans la ville du poste qu'ils occupent désormais. L'arrivée sur les fonctions actuelles, n'a pas relevé d'un choix délibéré et mûri, elle s'est opérée à l'initiative de l'employeur en vertu du principe de mutabilité qui régit le statut des fonctionnaires d'Etat<sup>2</sup> et sans critères discriminants de compétences et de

---

<sup>2</sup>L'article 4 de la loi du 13 juillet 1983 du Code de la Fonction Publique, relatif au principe de mutabilité des fonctionnaires, prévoit que : « *Le fonctionnaire est vis à vis de l'administration dans une position qui est déterminée par la loi et le règlement. Il s'ensuit que les avantages de la fonction ne constituent pas pour les fonctionnaires de droits acquis. Ils peuvent être modifiés pour l'avenir par des dispositions nouvelles (...) Aucun principe général du droit ne fait obstacle à ce que les règles soient modifiées dans un sens moins favorable (...) Les fonctionnaires n'ont pas de droit acquis au maintien de l'organisation du service qui peut être modifiée à*

trajectoires. Les agents ont reçu pour seul accompagnement à la reconversion une formation au nouveau métier d'une durée de 3 à 4 semaines. Ex technicien, agent des lignes, secrétaire, assistante commerciale, téléopérateur, assistante RH, commercial, mécanicien auto, chauffeur, employé de cafétéria, gestionnaire, cohabitent au sein des structures étudiées et détaillées en Annexe (Tableau n°2).

Le contexte d'évolution que propose désormais l'entreprise à son personnel est profondément éloigné de celui à partir duquel s'est effectuée la socialisation des personnels rencontrés. Notre démarche a dans un premier temps consisté à retracer l'histoire de l'organisation et ses transformations sociales.

## **II.2- Histoire d'une entreprise, chronique d'une déstabilisation**

### **De la nécessité de s'adapter aux implications pour le personnel en place**

France Télécom (FT) opérateur historique de Télécommunications abandonne en 1997 sous le coup des évolutions de son marché, son statut d'Administration Publique d'Etat pour celui de Société Anonyme. Cette évolution statutaire apparaît comme le résultat abouti de changements déjà amorcés en interne depuis plusieurs années et qui touchent ses repères culturels (le passage de l'utilisateur au client) mais aussi sociaux et organisationnels par l'introduction de nouveaux dispositifs de management (individualisation de la relation d'emploi, réforme du système de classification, introduction de la GPEC, etc.). La particularité de cette organisation tient, à ce moment, à la garantie statutaire qui la lie historiquement à son personnel et qui la contraint à ne pouvoir licencier ses agents fonctionnaires. La préparation du changement de statut passe en 1996 et en interne par un vaste programme de restructurations qui visera à redéployer ce personnel vers les métiers désormais au cœur de la croissance de l'entreprise : conseiller commercial en boutique ou encore téléopérateur en centre d'appels. Il est désormais question de réorienter et de faire monter en compétences l'ensemble des agents sur ces nouvelles fonctions. Depuis cette époque, le contexte du marché de l'entreprise a conduit à faire des redéploiements un outil d'adaptation permanent et récurrent, entraînant des ruptures de carrière fortes et des mobilités géographiques dans la ville principalement, voire le département.

### **Histoire d'une relation d'emploi et d'un système social « maison »**

Les personnels rencontrés sur le terrain sont entrés chez France Télécom alors que cette entreprise était une Administration Publique d'Etat. A cette époque, le pacte social conclu entre le fonctionnaire et l'Etat, autant que le système social public, portent le sceau de valeurs emblématiques et symboliques fortes. L'agent recruté signe pour un emploi à vie et prête officiellement serment devant un tribunal de « *remplir avec conscience les missions qui lui seront confiées* » (Extrait du serment officiel) et d'honorer les principes d'égalité de traitement, de probité ou encore de dignité qui confèrent au service offert des critères de qualité mais aussi de noblesse. Dans la lettre du compromis initial, la valeur de la mission justifie le caractère fixe de la rémunération comme l'abandon par l'agent, d'une large part de son pouvoir stratégique d'évolution (nécessité de se plier aux changements et affectations décidés par la Direction pour le bon fonctionnement du service). En contrepartie de ces conditions salariales, l'Administration garantit l'emploi et un traitement (rémunération) à vie et l'assurance, *via* le passage d'épreuves de concours, d'une progression hiérarchique linéaire et ascendante.

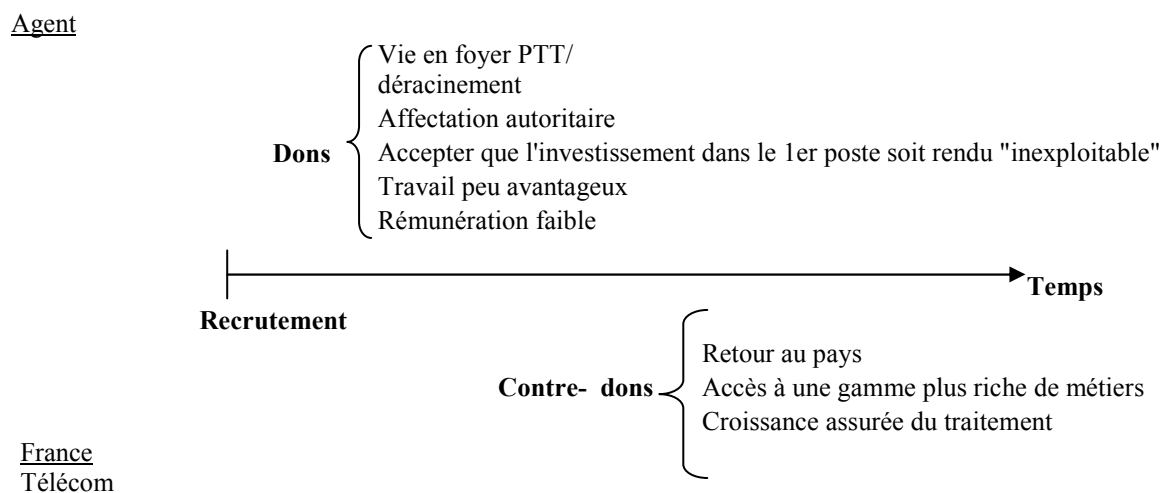
Le système social de France Télécom ajoutait à ces aspects des conditions particulières et dédiées. L'affectation autoritaire des jeunes agents provinciaux s'effectuait dans l'immense majorité des cas en région parisienne et impliquait ainsi et d'emblée une mobilité géographique et l'hébergement des agents au sein de foyers d'accueil appartenant à l'entreprise (foyer PTT). Ce passage obligé ou « *purgatoire parisien* » (Reynaud, 1997) précédait l'étape attendu des agents et dite du « *retour au pays* » (Alter, 2000) c'est-à-dire dans la ville ou région natale (province), permise quelques années plus tard selon un principe ordonné dit de « *file d'attente* ». Chez France Télécom, les termes de l'échange et *la chaîne des dons* de la relation d'emploi présentent une spécificité aiguë. L'échange social est marqué par un investissement « *total* » et à long terme. Les implications qui lui sont associées dépassent le cadre étroit du travail, pour fusionner avec les projets de vie personnelle. L'entrée au sein de France Télécom appelait, dans un premier temps, les agents à une forte contribution contre une rétribution faible (Alter, 2000). L'agent acceptait les contraintes professionnelles et géographiques associées aux premières années de vie dans la structure qui participait d'une mise en retrait des projets personnels : construction d'une maison, établissement dans un lieu géographique déterminé notamment. Cet effort consenti était, comme le

---

*tout moment pour des raisons d'opportunité.* » Compte tenu de la croissance des mesures de restructurations, ce principe est depuis 2003 bordé par un accord Cadre conclu le 4/06/03 (Accord Cadre pour l'Emploi et la Gestion Prévisionnelle des Compétences). Celui-ci prévoit un certain nombre de dispositions visant à encadrer le reclassement des agents. Il marque la volonté de ne recourir à des mesures de mobilité géographique que lorsque toutes les solutions visant à trouver des emplois au plus près de la résidence des collaborateurs se sont révélées inopérantes.

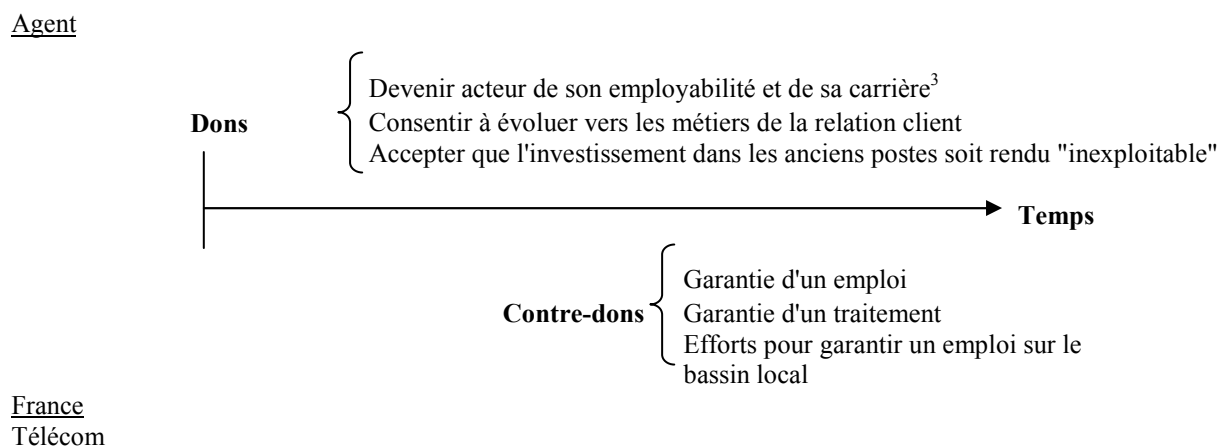
présente la Figure 2 (ci-après) récompensé ou rattrapé de façon différée (contre-don), par un retour dans la région natale (la province) et l'accès à des postes plus gratifiants au sein du marché interne.

**Figure 2 : Schéma de la trajectoire des dons au moment de l'entrée chez France Télécom**



Les mutations stratégiques impulsées par la Direction de France Télécom se sont accompagnées d'une rupture culturelle particulièrement forte et d'une évolution notable et rationalisée des conditions de participation (Figure 3, ci-après). Les garanties statutaires (sécurité de l'emploi notamment), contreparties « passives » ou acquises, font figure d'objet de négociation. Elles sont réactivées sous le joug des circonstances et communiquées au personnel comme un principe légitimant l'acceptation des différents changements.

**Figure 3 : Nouveau pacte social liant les agents rencontrés à l'entreprise France Télécom**



### III- RESULTATS DE L'ENQUETE. DYNAMIQUES ET RESSORTS DE L'ENGAGEMENT DANS LE CADRE DES RELATIONS D'EMPLOI DURABLES DESTABILISEES.

<sup>3</sup> L'entreprise invite aujourd'hui ses agents à devenir « acteur » de leur évolution professionnelle. Pour cela, elle leur propose des plans d'accompagnement personnalisés, des formations d'aide à la réalisation de cv et à la construction de projet professionnel. L'entreprise pose qu'il s'agit désormais et pour chacun « *de penser son parcours de manière plus large que par le passé en envisageant toutes les opportunités possibles : exercer un autre métier dans sa région ou bien le même ailleurs, ou un autre ailleurs, créer une entreprise ou opter pour une autre entreprise, passer d'une filière à une autre, par exemple du marketing à la vente, se spécialiser dans un domaine particulier, choisir une mobilité vers la Fonction Publique...* » (Extrait d'un journal interne).

Les résultats de l'étude conduite au sein de France Télécom montrent que la relation d'emploi durable se constitue en « *phénomène social total* » (Mauss, 2003). Ils soutiennent que la compréhension des ressorts de l'engagement des acteurs et la levée des paradoxes repérés sur le terrain sont inséparables d'une approche encadrée et historique de la relation durable qui les lie à l'entreprise, et qui appelle à prendre en compte de manière nécessaire un ensemble lié de dimensions.

### **III.1- L'histoire de la relation, vecteur et prisme d'une compréhension de l'engagement.**

Les entretiens et observations menés sur le terrain pointent un anachronisme du sens et des codes de conduite des agents dans leur travail et cela indépendamment des effets de trajectoires, c'est-à-dire que l'on soit ancien chauffeur ou technicien, ancienne assistant RH ou encore ancien téléopérateur. Ils démontrent que les moteurs de l'engagement au travail s'ancrent dans les valeurs et les repères attachés au fonctionnement passé d'Administration de France Télécom, et ce, en dépit de l'orientation commerciale prise par l'organisation.

Les valeurs aujourd'hui défendues par les acteurs s'écartent de celles que l'entreprise entend désormais développer et qui suscitent chez eux de la défiance. Cette défiance s'exprime dans le choix de reclassement qu'ils ont unanimement fait, dans la distance qu'ils prennent par rapport aux indicateurs quantitatifs qui encadrent leur travail et plus globalement dans la défense des valeurs qui ont porté la socialisation administrative.

Au moment du reclassement, les acteurs ont refusé en bloc d'intégrer les métiers de la *vente* (ou « *le commercial* ») encadrés par des rémunérations individuelles fondées sur le rendement, au profit des métiers centrés sur le *conseil* qu'ils occupent aujourd'hui et pour lesquels la rémunération est fixe :

« J'ai pas eu le choix, c'était ça où la vente ! »

« Moi je suis rentré aux PTT dans la branche Télécom, j'ai signé là dedans, j'ai signé pour ça, pas pour être vendeur Darty<sup>4</sup>, je suis rentré dans le Service Public.»

Il ressort que pour les agents, le « *commercial* » et ses valeurs ne résonnent pas et ne trouvent pas de légitimité dans et au regard des valeurs assumées et sur lesquelles ils se sont construits. Le métier de « *commercial* » apparaît comme une figure à fuir, un contre-modèle qui privilégierait son intérêt propre (la satisfaction des objectifs individualisés) au détriment de la qualité du service rendu que les agents placent au cœur de leur mission. Dans leur discours, il existerait de fait une antinomie entre la qualité et le rendement. Ce positionnement justifie selon eux la nécessité de prendre de la distance à l'égard des objectifs de productivité (nombre d'appels/heure/jour, délai moyen de conversation ou DMC, etc.) qui conduisent à « *mal faire le travail* » et participent au « *sabotage* » du service :

« Je compte pas dans la vie, je compte pas non plus à mon travail, j'ai toujours fait mon travail sérieusement (...) correctement pour satisfaire le client alors bon moi au début j'ai dit "bah non moi faut pas me dire que ça doit durer 3 minutes 5 minutes", non moi je fais comme j'ai envie de le faire pour que le client soit satisfait. »

« De toute façon c'est l'un ou l'autre où tu fais de la qualité ou tu fais du rendement mais tu fais pas les deux. »

Les objectifs que les agents défendent s'expriment de manière quantitative. Il s'agit de « *faire le maximum pour le client* » quelque soit le temps nécessaire et les efforts à fournir : « *les objectifs moi ça ne m'intéresse pas (...) ce que je veux c'est que le client soit content.* » L'esprit du geste est important. La mission qu'ils se donnent dépasse la simple prescription et justifie dans le quotidien de travail le fait d'outrepasser les règles opérationnelles. Très peu d'agents connaissent les objectifs quantitatifs fixés. Les indicateurs sont perçus comme castrateurs. En plus de restreindre les possibilités de « *tout faire pour le client* », ils amoindrissent la valeur de la tâche, de ce que les agents donnent et la manière spontanée dont ils donnent dans leur travail dans un contexte où le désengagement leur semblerait légitime : « *Ils\_la Direction\_ ne se rendent pas compte que l'on accepte des choses qui ne passeraient nulle part ailleurs* ». Loin de motiver, les indicateurs ne font que renforcer la distance à l'égard du nouveau management et creuser les écarts de sens :

« Il était dit que les cinq plus forts gagneraient un sac, vous imaginez à quel point nous avons rigolé (rires) non mais c'est ridicule ! (...) c'est surtout cette carotte qui est ridicule, moi ce n'est pas ça qui va me faire avancer. »

---

<sup>4</sup> Enseigne française de vente de produits électroménagers.

Les discours et les actions des individus témoignent d'une démarche de pérennisation des méthodes qui ont servi initialement la socialisation et la construction du sens de leur action : l'intérêt de « l'utilisateur » et l'objectif de qualité du service public. Pour eux, la continuité de la participation et la pérennité de l'engagement ne sont pas pensés de façon problématique, ils tiennent presque de l'évidence : « *Je vois pas pourquoi je changerais ma façon de faire* ». Cet engagement dans le travail se vérifie dans les scores de performance des structures qui les emploient. Les objectifs, plus qu'atteints, sont l'essentiel du temps dépassés comme en témoigne les données fournies en Annexe (Tableau n°3). Les agents déclarent savoir « *ce qu'ils ont à faire* » et « *connaître leur travail* ». Le serment qu'ils ont prêté au moment de leur entrée reste valable malgré les multiples changements qui ont bouleversé l'entreprise :

« Pour nous on doit être irréprochables (...) je sais pas si tu vois ce que je veux dire le travail doit être correct on est assermentés (...) ce serment tu ne le mets pas à la corbeille (...) tu es fonctionnaire à la base et c'est une conduite (...) maintenant des objectifs oui y'en a, mais moi je dis que de toi même tu as tes objectifs (...) moi je sais que tu es dans un poste pour travailler pour répondre au client le mieux possible et la satisfaction clientèle pour moi il n'y a que celle-là qui primera sur tout le reste. »

Ce qui fait sens aux yeux des individus, c'est avant tout la défense de valeurs et de modes de faire appris et intériorisés, une véritable « *logique de l'honneur* » (d'Iribarne, 1989). Le primat de ces références, le « goût du travail bien fait » notamment, supplante les considérations liées au poste et au contexte qui génère de l'insatisfaction et s'éloigne d'un plébiscite. L'expérience du « *travail* » est envisagée au delà du contenu des tâches propres aux différents métiers des agents. « *Faire son travail* » signifie avant tout défendre et faire perdurer ce qui a été inculqué et certifié par le serment de moralité. Comme un accord implicite, la continuité des efforts de contribution apparaît « naturelle » pour une population partageant la même histoire. Ces valeurs ne sont pas derrière eux, elles perdurent et trouvent des ressources de continuité dans l'expérience qu'ils vivent et partagent aujourd'hui dans des circonstances quasi-identiques. Le collectif est une ressource sociale qui joue un rôle primordial dans les dynamiques de performance collectives et d'entraide spontanées qui s'engagent sur les plateaux. Le « collectif » est aussi celui qui a orienté le choix de certains de venir sur le centre (venir « pour retrouver ses anciens collègues ») et qui contribue à faire de la qualité du climat un élément de définition à part entière du métier, autant qu'un critère de satisfaction essentiel et quotidien<sup>5</sup> pour des individus disant appartenir à une même « *maison* » :

« Ce qui me plaît dans ce travail c'est l'ambiance. »

« Ce qu'est bien dans ce métier c'est que y'a une bonne équipe, une bonne ambiance. »

Et ce malgré l'affirmation récurrente selon laquelle :

« C'est clair qu'on a tous eu, ceux de l'équipe des postes beaucoup plus intéressants avant. »

Il ressort que pour les agents, les nouvelles valeurs ne résonnent pas et ne trouvent pas de légitimité dans et au regard des valeurs assumées et sur lesquelles ils se sont construits. Cependant ici, la dissonance identitaire n'aboutit pas comme dans les thèses de Dubar (2000) au désengagement. Elle est compensée par l'histoire qui lie les agents à France Télécom. L'histoire procure des ressources d'engagement en donnant pour héritage des valeurs, une culture, des symboles et des repères identitaires à un collectif qui la partage. Les repères du passé servent ici de ressources à l'engagement au travail et permettent d'éviter les situations de repli et de retrait qui peuvent naître d'un conflit entre l'identité assumée par les individus et celle que le système leur propose.

### III.2- Des attentes inséparables d'une lecture située et multidimensionnelle de la relation d'emploi durable.

Les personnels rencontrés estiment avoir réalisé un réel effort de reconversion en intégrant les centres enquêtés. Il s'est agi pour eux de se reformer, de reconstruire et de reconquérir progressivement une légitimité professionnelle.

---

<sup>5</sup> Selon les baromètres sociaux (2003 et 2004) : La satisfaction à l'égard de l'ambiance présente le score le plus élevé (87% de satisfaits), devant le contenu du travail, les conditions de travail, la formation métier, les responsabilités et l'évolution.

Cet effort ou « don » réalisé par les individus s'accompagne aujourd'hui de nouvelles attentes que l'on trouve concentrées autour du poste qu'ils occupent actuellement et, plus spécifiquement, de sa localisation géographique. De façon unanime, les agents souhaitent conserver le poste qu'ils occupent le plus longtemps possible, rares sont ceux qui nourrissent des projets d'évolution. Sur la période étudiée, seuls 5 départs volontaires ont été comptabilisés sur une population moyenne d'environ 140 personnes. Ce résultat étonne à différents titres. En premier lieu, parce qu'ils concernent des personnes affectées dans des structures centres d'appels qui, de façon dominante, sont réputées pour leurs difficultés en matière de fidélisation du personnel compte tenu de la faiblesse des perspectives d'évolution offertes et encore de l'usure engendrée par la relation téléphonique. En second lieu, parce que les acteurs ont été contraints d'intégrer ces postes et qu'enfin l'entreprise souhaite les voir s'inscrire dans des démarches de mobilité professionnelle :

« Ce que je souhaite c'est qu'ici ça dure le plus longtemps possible. »

Notre enquête a révélé que la compréhension des comportements et des réactions des agents était inséparable d'une approche historique, globale et multidimensionnelle de la relation d'emploi durable, et qu'elle imposait de façon nécessaire de considérer *la chaîne des dons* spécifique qui unissait les agents à l'entreprise.

En effet, l'attentisme généralisé à l'égard de la carrière apparaît comme un phénomène aux origines diverses, qui pour être analysé et compris, impose de considérer ensemble sans en sacrifier une, chacune de ses sources. L'attentisme des agents s'enracine dans l'intrication *totale* et durable avec l'espace et la relation investis. Il apparaît comme la combinaison d'éléments d'ordre :

- *identitaire* : les métiers aujourd'hui proposés par l'entreprise sont en rupture avec la culture administrative depuis laquelle s'est opérée la socialisation des agents. Il y a incompatibilité entre l'identité assumée et les identités que l'entreprise souhaite institutionnaliser durablement, la transition semble impossible pour les agents : « *Vendeur ? Moi ? Jamais.* »

- *affectif* : la place prise par la « *vente* » implique pour l'acteur qui souhaiterait retrouver son métier d'origine de quitter l'organisation. Or l'attachement affectif à l'entreprise est fort. Le vocabulaire mobilisé par les agents s'inspire dans de nombreux cas des expressions utilisées pour traiter des alliances sentimentales et personnellement engageantes : « *Moi j'avoue j'ai jamais, jamais, songé à quitter FT (France Télécom) même quand ça allait mal (...). Parce que nous quand on est rentrés à FT c'était pour toute notre carrière quoi, toute notre vie !* »

- *symbolique* : évoluer vers une autre structure à un coût, cela imposerait nécessairement de se priver de la légitimité professionnelle reconquise sur le poste actuel à force d'efforts : « *Qu'ils nous laissent là le plus longtemps possible maintenant parce que moi franchement je n'ai pas envie de réapprendre quelque chose tout de suite (...). On a trop appris donc qu'ils nous laissent tranquilles maintenant un p'tit peu on va faire ça, on va prendre des appels et puis c'est tout.* »

- *social* : très peu d'agents ont nourri des projets professionnels, ils sont entrés dans l'organisation la plupart à la sortie du lycée sans projet métier particulier<sup>6</sup>. Leur carrière semble s'être construite sur le modèle d'un patchwork, c'est-à-dire depuis l'assemblage d'expériences variées, plus ou moins choisies et subies, au gré des opportunités, du hasard et des restructurations qui ont faites l'histoire de l'entreprise. Le fait d'avoir bâti une carrière sur un modèle décousu et désordonné perturbe la lecture de son employabilité. Les agents peinent à mesurer les compétences acquises, à traduire leur cheminement interne. La plupart des agents se définissent davantage à l'aune d'une mission qui prend sens dans une structure particulière plutôt qu'à l'aune d'un métier : « *Non comme je dis à chaque fois on sait tout faire et rien faire en fait quoi, bah disons que c'est vrai que enfin moi j'ai pas l'impression d'avoir un métier particulier disons que j'ai fait plusieurs métiers au sein de France Télécom (...). euh c'est vrai que sur le marché du travail, ailleurs sur le marché du travail j'ai aucune compétence quoi euh enfin c'est ce que je ressens quoi j'ai pas de métier particulier (...). si on me demandait mon métier bah non pff je suis agent France Télécom quoi, mais non j'ai pas de métier, chargé de recouvrement ou conseiller client pour moi ça ne veut pas dire grand chose on le fait tous plus ou moins.* »

- *relationnel* : la résignation des agents à l'égard de toute évolution s'explique également par le fait que tout nouveau changement de poste s'accompagnerait de façon logique d'une mobilité géographique, de complications sur l'organisation de la vie personnelle, de « *sacrifices* » (ou coûts) auxquels la plupart des personnes se refusent (déracinement, vente de la maison, allongement des temps de transport, etc.). Ils estiment qu'ils ont déjà suffisamment peiné à revenir dans leur région d'origine (province) et qu'il est désormais hors de question d'envisager de « *bouger* ». Toute évolution consisterait à réitérer une nouvelle fois les dons envers l'organisation, alors même qu'ils estiment pour l'essentiel avoir suffisamment ou « *déjà donné* ». La sédentarité

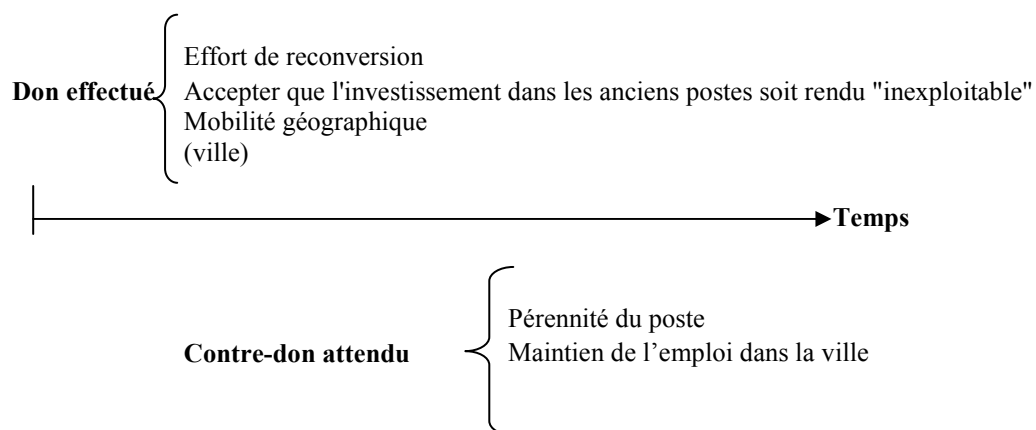
---

<sup>6</sup> Selon les statistiques internes : près de 52% de l'effectif à un niveau de formation initiale inférieur au baccalauréat et près de 42% ont un niveau de formation initiale équivalent au baccalauréat.

constitue aujourd'hui un élément fort du pacte social. Cette demande des individus ne peut être comprise en dehors d'une analyse rétrospective de *la chaîne des dons*, soient des efforts consentis par les agents dans l'histoire de la relation en matière de mobilité.

Les attentes aujourd'hui nourries par les individus s'éloignent de celles de l'entreprise (Figure 4, ci-après). La volonté de se maintenir dans le poste actuellement occupé tient à ce qu'il permet un équilibre tolérable au regard d'évolutions jugées « pires » et/ou exigeantes en termes de dons. Comprendre les ressorts de l'attentisme en matière d'évolution, impose de considérer ensemble sans en sacrifier une, une pluralité de dimensions, qui mettent en jeu des éléments intéressés (coût d'une nouvelle mobilité interne), contraints (dépendance sociale et identitaire à l'organisation), mais aussi non intéressés (attachement affectif à l'entreprise) et libres (goût et plaisir de la mission). Le poste actuel permet de préserver une cohérence identitaire, une stabilité géographique ou encore une équipe de collègues. La singularité du compromis ne peut être comprise qu'une fois restituée dans l'histoire pensée dans toute son épaisseur, autant que dans les implications qu'elle a eues dans la vie professionnelle et personnelle des agents.

**Figure 4 : Les termes de l'échange tels qu'ils sont définis par les agents**



## IV-DISCUSSION

L'approche par le *don* se présente comme un modèle global et dynamique de compréhension de l'engagement des acteurs inscrits dans une relation d'échange durable. La recherche menée valide la pertinence de ce cadre pour analyser les relations d'emploi à long terme, en même temps qu'elle propose de mieux comprendre le phénomène d'engagement et d'enrichir la réflexion sur les pratiques qui visent à le soutenir et le préserver dans le temps.

### IV.1- La relation d'emploi durable : « un phénomène social total » (Mauss, 2003). Validation d'un cadre théorique à forte valeur heuristique

L'enquête de terrain réalisée au sein de FT s'est appuyée sur une grille d'analyse et une méthodologie visant à proposer une perspective « totale » et multidimensionnelle de la relation d'échange. Elle démontre que la relation d'emploi à long terme se constitue en « phénomène social total » et met en jeu des dimensions mêlées et enchevêtrées de type affectif, identitaire, social, relationnel, ou encore symbolique, qui sont autant de clés de compréhension de l'engagement durable des acteurs dans ces formes de relation et des leviers de sa continuité dans un contexte de redéfinition des conditions de l'échange. A travers l'exemple des ressorts de l'attentisme des agents, l'étude révèle que ce n'est qu'en considérant ensemble ces dimensions (affectives, identitaires, sociales, calculées, etc.), sans en sacrifier une, que l'on parvient à lire l'épaisseur de l'engagement dans la relation durable, ce que celle-ci met en jeu, ce qu'elle représente et ce bien au-delà des raisonnements qui se voudraient exclusivement calculatoires. Cette approche de la relation d'emploi durable permet de lever les paradoxes de l'engagement repérés dans le cadre de la réorientation professionnelle subie des individus. Elle marque l'importance des facteurs de contexte dans les réactions des acteurs en appelant de fait à ne pas restreindre les analyses à des critères ou ressorts strictement individuels. Ou encore comme cela a été souligné dans les limites de l'état actuel des recherches sur le contrat psychologique (Delobbe et al., 2005), à ne pas penser les actions des parties de manière discrète et indépendante. Elle invite à l'inverse à considérer la dynamique de l'histoire, de la relation et du temps, laquelle permet également d'avancer sur le fait de manifester un engagement affectif, de rester dans l'organisation ou encore de maintenir des comportements extra-rôle même en cas de brèches répétés ou de violation du contrat psychologique. Elle offre aussi de comprendre la possibilité d'un dépassement des

risques de désengagement traditionnellement associés à ces contextes de transformation. En effet, la situation de « blocage identitaire » des agents caractérisée par un attachement aux valeurs passées et un rejet des valeurs actuelles promues par le système organisationnel, ne conduit pas ici au retrait comme l'analyse Dubar (2000). L'enquête conduite montre que ces risques sont endigués par le temps de la relation, les legs de l'histoire qui lie à l'entreprise (valeurs, codes, partagés, collectif, etc.) et qui perdure au sein d'un collectif rompu à vivre et partager de nouvelles expériences communes (redéploiement, mobilité subie, évolution dans un environnement non choisi, etc.). L'histoire *totale* de la relation fournit ici de manière diachronique des ressources à l'engagement.

#### **IV.2- Le concept de « chaîne des dons », une approche de l'engagement. Des intérêts théoriques aux intérêts managériaux.**

Nous avons montré dans cette enquête que le contre-don attendu des agents et les critères qu'ils retiennent pour juger du caractère acceptable et admissible de leur situation actuelle, résonnent dans l'histoire de l'échange, dans ce qui a déjà été donné tout au long de la relation, c'est-à-dire dans « la chaîne des dons ». Ce concept de *chaîne des dons* que nous avons avancé présente plusieurs intérêts. Chaque terme recouvre un sens. La notion de « chaîne » oblige à considérer chaque étape de la relation comme un moment en prise avec ce qui a été et ce qui sera. Quant à la notion de « don » entendu dans son acception maussienne, elle insiste sur le fait que « donner » n'est pas seulement transférer un bien ou produire un service, mais que c'est aussi « se donner ». L'individu ne joue pas uniquement des intérêts, son âme et son identité sont en jeu dans l'échange. Selon Mauss (1923-1924), ce n'est que parce que l'on se donne « entièrement », que le don implique la réciprocité. Cette approche offre une vision dynamique et globale de l'engagement dans la relation d'emploi, en incluant dans sa définition des éléments d'ordre intéressé, non intéressé, libre (ou spontané) et contraint, tout en l'ouvrant à l'ensemble des objets avec lesquels l'individu est en prise (le travail, l'organisation, la carrière, les valeurs, etc.) dans le cadre de sa relation avec une entreprise. Ainsi, il propose d'envisager l'échange salarial dans une perspective élargie qui englobe les implications professionnelles mais aussi personnelles et familiales de la relation d'emploi. L'individu est compris comme un être « total », capable de sacrifices, d'agir par confiance et désintéressement. Cette dimension de l'engagement et des relations salariales est assez peu mise en évidence en management, où les pratiques sont parfois portées comme le souligne Thévenet (2002) par « l'illusion » qu'il serait possible de créer de toute pièce l'engagement et de l'inférer objectivement. Le *paradigme du don* déforme en quelque sorte la question de la réciprocité. Car dans l'échange, ce qui se joue va bien au delà du fait de recevoir, l'individu peut aussi se contenter de donner pour autant que cela fasse sens pour lui. Ce constat rejoint sur plusieurs aspects le concept de « dette positive » développée par Godbout (1994) pour traiter des relations familiales. Dans ces relations, le fait de « rendre » se dissout, on passe de l'obligation de « rendre » au « désir de donner ». On atteint un état où il devient impossible de dire qui est débiteur et créancier. Le lien est si puissant qu'il participe au développement d'un système « parallèle » où l'alternance des positions de créancier et de débiteur s'estompe. Cet état n'est nullement préjudiciable à la relation, car on ne souhaite pas être quitte, les principes d'action prennent un sens différent. L'engagement *a priori* « paradoxale » repéré chez les agents France Télécom permet de révéler cette facette de la relation d'emploi. Il existerait ainsi au sein de l'échange salarial une dimension « inconditionnelle » de l'échange, des actions portées par un sens fort et résonnant pour l'individu. Cette part difficilement commensurable de l'engagement apporte un autre relief aux théories du management. Comment mesurer la valeur concrète du lien à l'entreprise ? Quelle est la nature de la dette ? Quelle est la valeur subjective de ce que l'on reçoit dans la relation à l'organisation ?

Parallèlement notre enquête révèle en plus du caractère dynamique et multidimensionnel de l'engagement, sa physionomie diachronique. Elle montre en effet, que lorsque le présent de la relation mais aussi ses perspectives pour l'avenir, apportent peu d'éléments de sens pour les acteurs inscrits durablement dans la relation, la pérennité de leur participation passe par une « prise de relais » des éléments ancrés dans l'histoire de la relation. Par l'observation de ces « déplacements » notre recherche témoigne d'une certaine plasticité, voire d'une tendance homéostatique de l'engagement au sein des relations d'emploi durables. Le *paradigme du don et du phénomène social total* en promouvant une approche encadrée, dynamique et pluridimensionnelle de l'engagement offre de comprendre ce qui se joue concrètement dans la relation. Il met au jour un lien dont la nature pluridimensionnelle constitue un moteur qui permet le dépassement des conditions habituellement retenues : « réciprocité », « cohérence », « appropriation » (Thévenet, 2002) pour analyser et comprendre l'engagement des acteurs au travail. Au-delà, il permet d'avancer sur la question de la « complexité et de la densité » (Thévenet, 2002) que peut couvrir et représenter humainement l'expérience de travail. Enfin, le concept de chaîne des dons propose de ré-envisager les conditions de l'efficacité managériale dans le cadre des pratiques visant à soutenir et préserver durablement l'engagement des individus. En effet, l'analyse des réactions des agents France Télécom montre que certaines politiques proposées par l'entreprise sont refusées au motif qu'elles ne résonnent pas dans l'histoire de la relation et plus spécifiquement dans la *chaîne des dons*. Les efforts réalisés par les agents par le passé justifient pour eux par exemple le fait de se sédentariser et de ne pas

« redonner » à l'entreprise sur le terrain de la mobilité géographique sur lequel ils estiment avoir déjà donné. Ainsi, l'approche par le don qui passe par une étude située de la chaîne des dons permet de comprendre et d'anticiper ce qui sera admis, toléré mais aussi refusé par les individus tout en invitant le management à proposer des outils qui respectent un certain rythme de la relation (ce qui a été donné, les éléments touchés), une cohérence, un « ordre des choses ». Ces éléments ne remettent aucunement en cause le projet d'évolution de l'entreprise, ils invitent en revanche les pratiques à protéger des espaces symboliques de sens et résonnants dans les diverses dimensions de la relation. Dans le cas particulier de France Télécom par exemple, les démarches doivent aller dans le sens d'une valorisation des symboles attachés au travail (goût du travail bien fait, qualité du travail), d'un maintien des redéploiements dans le bassin d'emploi occupé, d'une veille à l'égard de tous les éléments participants à la qualité du climat social et à la préservation de dynamiques relationnelles (redéploiement en groupe pour conserver le tissu des relations construites notamment). Ces conclusions soutiennent l'idée que les pratiques d'individualisation de la relation d'emploi ne peuvent avoir de signification et de portée que si au préalable on accepte de considérer les éléments globaux et situés qui ont fait l'histoire partagée et commune de la relation. Cette réflexion tout en permettant d'éclairer les raisons de l'échec de certains programmes est aussi un plaidoyer pour une version contextualisée et non standard des dispositifs managériaux d'accompagnement et de fidélisation.

### **IV.3- L'approche par le don. Apports pour le management des restructurations.**

Les résultats de l'étude conduite montrent que l'histoire et le passé de la relation fournissent dans un contexte de changement des ressources à l'engagement des acteurs, en ce sens ils invitent à réinterroger plusieurs représentations développées en management. En effet, la convocation du passé dans le discours des individus qui vivent le changement, est traditionnellement associée à un processus de régression voire de recul. Et cela alors même que pour le management la mise en œuvre d'une restructuration est par définition associée à des symboles forts et positifs pour l'avenir, au motif qu'elle participe à l'institution d'un nouveau modèle organisationnel pensé et construit dans l'ultime objectif de parvenir à une amélioration et à un renforcement de la performance de l'entreprise. La tendance est aussi à relayer cet engouement pour le nouveau projet dans la communication auprès des personnels. La promotion de l'avenir et d'un futur « nécessairement » prometteur a cependant pour conséquence le désaveu implicite ou allègre du passé et de ses alluvions. La transition est envisagée comme une nécessité à laquelle le groupe doit implicitement adhérer. Plusieurs auteurs (Alter, 2000 ; Fabre et Dubouloy, 2002 ; Dubouloy, 2005, 2006) ont mis en exergue le caractère écourté voire « dogmatique » de ces raisonnements qui négligent la phase de désinstallation des repères et ses enjeux, et qui se traduisent l'essentiel du temps, par des plans d'accompagnement RH relevant d'un rapide « colmatage », niant l'épaisseur des institutions sociales dans l'entreprise autant que l'ampleur des pertes (collègues, réseaux d'affinités, postes, fonctions, etc.). Dans les discours entendus sur les restructurations et le changement organisationnel, la référence au « passé » est régulièrement envisagée de manière négative. Nos analyses montrent au contraire comment celui-ci est amené à soutenir la performance d'un modèle dans lequel les acteurs ne se retrouvent pas et pour lesquels l'avenir apparaît trouble. Le cas France Télécom est l'exemple même d'une situation où l'avenir est perçu comme menaçant et opaque et conduit à la résurgence du passé, en attestant par là même de la puissance de sa présence dans le processus de restructuration, de la nécessité de le considérer et surtout des ressources d'adaptation qu'il est à même de fournir et de procurer. Sur ces aspects notre recherche témoigne du décalage considérable qui est amené à se former entre le management et le sens de l'action des acteurs dans un contexte de restructuration. De façon plus précise, elle montre que la performance peut être atteinte alors même que, le sens et les référents de l'action, du management et des individus s'établissent dans un ordre inversé : l'avenir pour les uns et le passé pour les autres. La recherche soutient que la dénégation du passé n'a de sens que dans et pour le discours de ceux qui les soutiennent, voire peut s'avérer, dans les faits à l'origine d'une agressivité et d'une souffrance qui ne font que renforcer la présence de celui-ci. Car le passé, quand bien même il serait nié, s'installe sans invitation à la table des négociations.

## **CONCLUSION**

Le projet de cet article a été de fournir et de tester un cadre d'analyse théorique à même de servir la compréhension des ressorts de l'engagement dans des contextes où les termes de l'échange salarial durable ont été dénaturés et malmenés par des mesures de restructurations. La validation du *paradigme du don* comme grille d'analyse pertinente apporte une autre dimension à la lecture de l'engagement et aux réglages des relations d'emploi durables. Elle offre également de mieux identifier et percevoir les enjeux attachés aux situations de restructurations et de rediscuter les conditions d'efficacité de l'action managériale dans ces contextes. Sans remettre en cause le pouvoir explicatif des thèses plus couramment mobilisées en management pour l'analyse de la relation d'emploi, notre recherche propose de les compléter en appelant à saisir la complexité et la totalité dynamique des dimensions en jeu. Pour autant identifier et repérer les différentes dimensions de la relation, les

valeurs qui la soutiennent, les symboles qui lui sont attachés ou encore son histoire dans un espace social situé impose une méthode d'analyse fondée sur l'immersion et l'interaction durable avec le terrain qui n'en est pas moins une démarche coûteuse et chronophage.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J-S. (1965), "Inequity in social exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, 267-279.
- Alter, N. (2002), « Théorie du don et sociologie du monde du travail ». *La Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, 20, 2<sup>nd</sup> semestre, 263-285.
- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
- Alter, N. & Reynaud E. (1996), « Le système social de France Télécom et ses acteurs à l'épreuve des réformes ». *La Lettre du CEE*, 42, avril, 1-10.
- Axelrod, R. (1992), *Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif*. Editions Odile Jacob.
- Balkin, D. & Richebé N. (2007), "A gift exchange perspective on organizational training". *Human Resource Management Review*, 17 (1), 52-62.
- Baudelot, C. & Gollac M. (dir.) (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Fayard.
- Blau, P. (2004), *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Brabet, J. (dir.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*. Economica.
- Caillé, A. (2000), *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*. Desclée de Brouwer.
- Cordonnier, L. (1997), *Coopération et réciprocité*. Presses Universitaires de France.
- Defelix, C. (1995), *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public, Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-En-Josas.
- Delobbe, N., Herrbach O., Lacaze D. & Mignonac K. (2005), *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck.
- Dubar, C. (2000), *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*. Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition revue.
- Dubouloy, M. (2006), « Regard psychanalytique et anthropologique sur les transitions professionnelles : une opportunité de maturation et de construction de lien social », 4<sup>èmes</sup> Journées d'Etudes sur la Carrière, ESSEC – Paris, mars.
- Dubouloy, M. (2005), « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement ». *Revue Française de Gestion*, 31 (159), 267-282.
- Dubouloy, M. & Fabre C. (2002), « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes ». *Gérer et Comprendre*, 67, mars, 43-55.
- Flynn, F. (2005), "Identity orientations and forms of social exchange in organizations". *Academy of Management Review*, 30 (4), 737–750.
- Fridenson, P. (2001), « Les apports de l'histoire de l'entreprise ». A. Pouchet, dir. *Sociologies du travail : 40 ans après*, 275-284.
- Godbout, J-T & Caillé A. (2000), *L'esprit du don*. La Découverte, nouvelle édition.
- Godbout, J-T. (2000) *Le don, la dette et l'identité. Homo donator vs homo oeconomicus*. La Découverte.
- Godbout, J-T. (1994), « L'état d'endettement mutuel ». *La Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, 4, 2<sup>nd</sup> semestre, 205-219.
- Godelier, M. (1996), *L'énigme du don*. Flammarion.

- Guerrero, S. (2004), « Le "contrat psychologique" : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe ». *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*. Guerrero S., Cerdin J-L. & Roger A., (dir.) Vuibert, 133-146.
- Guery, L., Mercier E., Mottay D. & Schmidt G. (2004). « Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Télécom ». *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Beaujolin-Bellet R. (dir.), La Découverte, 115-135.
- Iribarne, d'. P. (1989). *La logique de l'honneur*. Editions du Seuil.
- Karsenti, B. (1997), *L'homme total, sociologie, anthropologie et philosophie chez Marcel Mauss*, Presses Universitaires de France.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation : the relationship between man and organization". *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-190.
- Mauss, M. (2003), *Sociologie et anthropologie*, Presses Universitaires de France. Première parution dans *l'Année Sociologique* en 1923-1924.
- Pihel, L. (2006), *La relation d'emploi durable : analyse 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.
- Reynaud, J-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Richebé, N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, 43 (1), 99-126.
- Thévenet, M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes ». *L'implication au travail*. Neveu J-P & Thévenet M. (dir.), Vuibert, 5-20.

Durée de l'enquête ethnographique :	15 mois (de 2003 à 2005)- 15 mois sur le terrain principal et 1 semaine sur le second terrain d'enquête
Terrains de l'enquête :	2 structures (centres d'appels) appartenant à une même entreprise
Population cible de la recherche :	Des personnels stables et non cadres, contraints par les restructurations de

## **ANNEXE**

Tableau n°1 : Eléments sur l'étude

	l'entreprise, à une reconversion professionnelle interne
Nombre d'entretiens enregistrés réalisés auprès de la population cible :	38
Nombre de séances d'observation officielles réalisées auprès de la population cible en situation de travail <sup>7</sup> :	57
Nombre de séances d'observation officielles réalisées auprès de la population cible en situation de travail et donnant lieu à un entretien non enregistré mais exploitable :	45
Nombre d'entretiens enregistrés réalisés avec les responsables hiérarchiques (1 <sup>er</sup> niveau et supérieur) :	23

Tableau 2 : Les terrains de l'enquête

	<b>Terrain d'enquête principal</b>	<b>2<sup>nd</sup> terrain</b>
Activité	Information et gestion de la relation clientèle	Assistance technique
Nombre de Services opérationnels	5	1
Effectif	100 à 110 personnes	Environ 40 personnes
Moyenne d'âge de la population cible	46 ans	44 ans

<sup>7</sup> Ne sont pas comptabilisées ici les observations réalisées en dehors des moments où nous nous trouvions au côté d'un agent sur sa position de travail. Ne figure pas ici : le temps passé aux observations et échanges « informels » avec les agents, lesquels se révèlent difficilement quantifiables, pas plus que les observations faites lors des réunions, pas plus que les observations « flottantes » effectuées lors de nos différentes venues sur le Centre pour des raisons diverses comme les recherches documentaires ou encore les cérémonies de départ notamment, ni même celles où nous observons l'activité globale des plateaux et les échanges entre agents. On admettra ici uniquement les séances d'observation où le chercheur était perçu comme un observateur du point de vu de l'observé en retenant que le temps passé sur le terrain et les scènes observées s'étendent bien au delà des chiffres figurant dans ce tableau. L'observation des situations de travail, a été l'occasion, lors de cette étude de pénétrer l'univers de travail concret de l'individu, de saisir et confirmer les logiques d'implication au travail (valeurs, nature des échanges, règles de coopération, etc.), d'interroger les acteurs sur les points figurant dans nos guides d'entretien (trajectoire socioprofessionnelle, contexte de redéploiement, perception du rôle et de ses évolutions, projet d'évolution, etc.).

Ancienneté moyenne	20,2 années
--------------------	-------------

Tableau 3 : Performances du terrain d'enquête principal pour l'année 2004

(\* ) Pour des raisons de confidentialité l'intitulé exact des indicateurs a été maquillé.

Légende :

	Objectifs atteints
	Objectifs non atteints à cause des dysfonctionnements du système d'information
	Objectifs non atteints

Indicateurs (*)	Objectif	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux d'appels pris	95%	94,05%	97,54%	95,94%	98,28%	98,46%	87,82%	94,83%	97,29%	95,90%	96,75%	96,00%	96,80%
Appels <X secondes	70%	84,80%	87,30%	86,18%	87,27%	90,70%	74,05%	79,63%	86,30%	82,02%	85,07%	81,36%	84,04%
A	95%	96,83%	97,61%	81,98%	92,37%	99,16%	92,45%	97,16%	97,96%	91,33%	99,65%	95,26%	94,52%
B	95%	98,77%	98,49%	96,97%	94,83%	98,26%	94,15%	91,25%	93,14%	95,39%	99,85%	95,87%	94,94%
C	95%	99,04%	99,34%	98,03%	97,47%	98,92%	97,80%	98,65%	99,25%	97,63%	98,32%	95,90%	95,49%
D	95%	98,43%	98,02%	97,89%	95,54%	99,35%	80,31%	93,90%	98,86%	80,55%	94,38%	72,47%	52,27%
E	95%				77,12%	97,77%	60,56%	76,24%	99,24%	87,23%	81,39%	88,86%	92,45%
F	80%	96,40%	95,74%	97,74%	97,61%	97,37%	94,44%	93,63%	94,88%	95,74%	95,12%	94,83%	96,17%
G	95%	89,30%	99,41%	98,83%	97,74%	96,83%	97,25%	95,41%	96,10%	95,89%	96,87%	98,00%	97,29%