



**HAL**  
open science

# Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don

Véronique Préchoux, Anouk Grevin

► **To cite this version:**

Véronique Préchoux, Anouk Grevin. Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don : Recherche-intervention sur la reconnaissance dans une entreprise libérée. @GRH, 2021, n° 41 (4), pp.109-139. 10.3917/grh.041.0109 . hal-04137752

**HAL Id: hal-04137752**

**<https://hal.science/hal-04137752>**

Submitted on 9 Apr 2024

**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.

**« QUAND COMMENCENT LES COMPTES, OU LA REMISE EN CAUSE DU DON »**  
**RECHERCHE-INTERVENTION SUR LA RECONNAISSANCE DANS UNE ENTREPRISE LIBEREE**

**Résumé :** De nombreuses organisations s'engagent dans le courant des entreprises libérées, misant sur la capacité des salariés à s'auto-motiver et à s'organiser eux-mêmes dans leur travail, ce qui implique de leur part un fort engagement. Étonnamment, la littérature sur le sujet interroge très peu les conditions de cet engagement et sa reconnaissance. L'article rapporte une recherche-intervention réalisée au sein d'une entreprise libérée, confrontée à une profonde crise d'engagement de ses salariés et de reconnaissance. Il propose de sortir de l'approche de la reconnaissance traditionnelle en GRH qui mobilise généralement la notion de calcul entre contribution et rétribution, et d'envisager la logique du don, où l'enjeu est alors de reconnaître ce qui est donné dans le travail, sans exclure pour autant une part de calcul. L'étude empirique permet ainsi d'identifier deux logiques dominantes, celle du don et celle du calcul, présentes simultanément sur le terrain, et ce que chacune d'elle produit. Une lecture par le don montre que les salariés basculent dans la logique du calcul et du contrat dès lors qu'ils ne trouvent plus leur compte dans l'entreprise, signalant une rupture de la dynamique du don. L'article pointe l'enjeu de la reconnaissance pour alimenter l'équilibre fragile de la dynamique du don et de l'engagement.

**Mots clés :** Reconnaissance, dynamique du don, engagement, contribution/rétribution, contrat psychologique, entreprise libérée

**Abstract:**

Many organizations engage in a process of "liberation management", relying on the ability of employees to self-motivate and organize themselves in their work, which implies a strong commitment on their part. Surprisingly, the literature on the subject rarely questions the conditions of this commitment and its recognition. The article reports an intervention-research carried out within a liberated company confronted with a deep crisis of employee commitment and recognition. It proposes to step aside from the traditional approach of recognition in HRM, which generally involves the notion of calculation between contribution and retribution, and to consider the logic of gift, where the challenge is to recognize what is given in the work, without excluding a share of calculation. The empirical study makes it possible to identify two dominant logics, that of gift and that of calculation, simultaneously present in the field, and what each of them produces. A reading by the logic of gift shows that employees switch to the logic of calculation and contract when they are no longer satisfied by the company, signaling a break in the dynamics of gift. The article points to the issue of recognition as a means of fueling the fragile balance of the dynamics of giving and commitment.

**Key words:** Recognition, dynamics of gift, commitment, contribution/retribution, psychological contract, liberation management

L'entreprise libérée est sans conteste une question d'actualité. Elle a même été jugée par un échantillon de 1500 managers français comme le sujet de management le plus important en France, dans le cadre de l'enquête de la FNEGE en 2016 (Kalika *et al.*, 2016). Au-delà d'une nouvelle mode managériale, il s'agit en effet de proposer une nouvelle conception de l'organisation, fondée sur une vision anthropologique différente des entreprises traditionnelles, comme le revendique Getz (2009) dès l'introduction de son ouvrage fondateur sur les entreprises libérées. Il y définit l'entreprise libérée comme « une forme d'organisation dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre » (p. 35). Ces entreprises font confiance à l'intelligence des salariés, reconnaissent la richesse et les dons de chacun et permettent que chacun puisse s'auto-diriger. Elles affirment, comme l'expliquait déjà McGregor (1969), que l'être humain est par nature porté à donner le meilleur de lui-même lorsque les conditions sont propices, et n'est pas uniquement un sujet répondant à des incitations dans une logique de rationalisation de ses efforts et de son intérêt propre.

Cependant, la littérature désormais abondante sur l'entreprise libérée<sup>1</sup> s'est essentiellement consacrée, jusqu'à présent, à décrire cette nouvelle forme d'organisation, sa diffusion et ses principes de fonctionnement, notamment la problématique autonomie/contrôle (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015 ; Chêne & Le Goff, 2017 ; Brière, 2017) et le rôle du management dans ce contexte (Holtz, 2017), ou encore le cadre théorique sous-jacent (Colle *et al.*, 2017). Étonnamment, elle s'interroge très peu sur les conditions de production de l'engagement, pourtant essentiel à ce modèle qui suppose l'auto-motivation des salariés. L'article de Colle *et al.* (2017) discute les « conditions de réussite » de l'entreprise libérée (au-delà des principes énoncés par Getz lui-même) et les met en rapport avec l'impact sur la qualité de vie au travail. Rousseau & Ruffier (2017) interrogent quant à eux les risques présentés par le modèle d'engagement que requiert l'entreprise libérée (p. 113) et l'absence d'espaces permettant de prendre en charge le travail d'organisation.

La question de la reconnaissance et de son rôle dans l'alimentation de l'engagement semble cependant demeurer un impensé, tant dans la réflexion théorique (aucun article à notre connaissance ne traite véritablement la question de la reconnaissance de l'engagement des salariés dans l'entreprise libérée) que dans la pratique (Gilbert *et al.*, 2017). Ce modèle d'organisation nécessite pourtant de pouvoir reconnaître le très fort engagement des salariés auxquels on a accordé de nombreuses responsabilités, une question complexe lorsqu'on ne veut ni titres ni systèmes d'incitations financières et que les opportunités de carrière sont réduites par le choix d'une hiérarchie aplatie... C'est l'objet de cet article que de prendre au sérieux l'enjeu de la reconnaissance de ce que les salariés donnent et d'explorer plus généralement les questions pratiques et théoriques que pose la reconnaissance de l'engagement dans le travail.

La question de la reconnaissance embarque en effet avec elle bien d'autres questions centrales pour la recherche en GRH : la rétribution, l'évaluation, les évolutions de carrière, et finalement le modèle de GRH lui-même. Elle dépasse même le champ de la GRH pour interroger l'organisation dans son ensemble, ses modes de fonctionnement et la manière dont elle permet ou non la réalisation d'un travail bien fait, ouvrant directement sur la question de la conception de l'organisation et du rôle du management, indissociable de celle de la performance.

---

<sup>1</sup> Cf. en particulier le numéro spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels* 2017/2 qui rassemble près d'une douzaine d'articles sur le sujet.

La présente recherche est née de l'interpellation du dirigeant d'une savonnerie, confronté à la question de la reconnaissance. Face aux difficultés qu'il rencontrait, nous avons décidé d'engager une recherche-intervention longitudinale débutée en octobre 2017 et encore en cours. Nous souhaitons comprendre comment l'engagement dans le travail est reconnu dans l'organisation.

Nous mettrons en évidence deux grands types d'approches : celles en GRH qui lisent la reconnaissance sous l'angle d'un calcul entre contribution et rétribution, et celles relevant de la logique du don où l'enjeu est de reconnaître ce qui est donné dans le travail. La logique du don apparaît en apparence opposée à celle du calcul. S'agit-il donc de rétribuer une contribution ou de reconnaître un don ? Comme nous le verrons, le calcul n'est en réalité jamais bien loin dans le don, car il permet de vérifier que l'on est bien dans une relation où chacun trouve son compte sans être instrumentalisé. La reconnaissance apparaît dès lors comme un facteur susceptible d'alimenter la dynamique du don et, par conséquent, de l'engagement. Notre problématique est donc la suivante : **en quoi la reconnaissance contribue-t-elle à alimenter la dynamique du don au travail ?**

L'entreprise libérée exacerbe ce questionnement, puisque l'engagement est au fondement même de ce modèle d'organisation. En nous intéressant à une entreprise libérée, nous avons ainsi accès à une forme de cas archétypal. Notre objet n'est pas l'entreprise libérée en soi, mais une analyse du sujet de la reconnaissance dans le cas particulier de l'entreprise libérée nous permettra d'accéder à une vision « augmentée » des enjeux de la reconnaissance.

Nous présenterons une brève revue de la littérature sur la reconnaissance et mettrons en évidence l'existence d'une logique du don, qui n'exclut pas une logique du calcul. L'étude empirique nous amène ainsi à identifier deux logiques dominantes, celle du don et celle du calcul, présentes simultanément sur le terrain, et ce que chacune d'elle produit. Nous proposerons une lecture par le don de la situation et montrerons que les salariés commencent à compter dès lors qu'ils ne trouvent plus leur compte dans l'entreprise, signalant une rupture de la dynamique du don. Nous discuterons l'enjeu de la reconnaissance ou de la réception du don pour maintenir l'engagement et la dynamique du don et inviterons à développer les approches par le don en gestion des ressources humaines.

## **1. Revue de littérature : Une reconnaissance qui compte**

La littérature en GRH raisonne principalement en termes de calcul du rapport entre contribution et rétribution. La psychologie et la sociologie invitent en revanche à considérer la question de la reconnaissance sous un autre angle : celui de la logique du don. Explorons ces deux approches et ce qu'elles impliquent. Notons que nous ne ferons pas ici une revue de littérature complète du concept de reconnaissance, travaillé par de nombreuses disciplines, notamment en sociologie et en philosophie, avec les travaux incontournables d'A. Honneth (2000) et de P. Ricœur (2004) mais aussi plus récemment de N. Fraser (2011). Nous ne mobilisons ici que les travaux strictement nécessaires à notre raisonnement.

### ***1.1. L'approche traditionnelle en GRH : le calcul de la contribution / rétribution***

La plainte du manque de reconnaissance apparaît de manière récurrente dans nombre d'entreprises où s'exprime un malaise social<sup>2</sup>. Depuis la célèbre recherche de Siegrist sur le sujet, la plupart des questionnaires lors des diagnostics sur les risques psycho-sociaux prévoient des items permettant de mesurer la perception de déséquilibre entre effort consenti et récompense obtenue, dont les effets délétères ont été largement démontrés (Siegrist, 1996). La

---

<sup>2</sup> Une analyse de la DARES sur la base de l'enquête Conditions de travail 2013 rapporte que près d'un tiers des salariés estiment ne pas recevoir l'estime et le respect qu'ils méritent vu leurs efforts, et que près d'un sur deux jugent que leurs perspectives de promotion ne sont pas à la hauteur de leur engagement (Algava et Vinck, 2016).

recherche de Siegrist intègre différentes dimensions de la reconnaissance : rémunération, estime, statut, sécurité de l'emploi, possibilité d'évoluer, de donner du sens à son travail, mais sans véritablement les différencier. Elle analyse l'expérience de travail comme un échange dans lequel la réciprocité s'avère un élément clé, du fait de ses conséquences en termes de santé au travail.

Une telle approche s'appuie sur l'idée de l'importance de l'équilibre entre contribution et rétribution, que l'on retrouve dans de nombreux autres travaux en GRH comme ceux sur la motivation. Ainsi, Adams (1965), dans sa théorie de l'équité, considère la perception de l'équité comme le fruit d'un calcul entre contribution et rétribution, dont le résultat est ensuite comparé avec la situation d'autres personnes. On retrouve cette même idée dans les travaux de Greenberg (1987) sur la justice organisationnelle, ou encore dans la théorie des attentes de Vroom (1964), dans le concept de valence (la valeur de ce qui est obtenu en retour de l'effort fourni et de la performance que cet effort aura permis d'atteindre).

### ***1.2. Les apports de la psychologie : le passage du calcul de la contribution à la reconnaissance du travail***

La rétribution de la contribution n'est cependant pas à entendre nécessairement au sens de rémunération. Dejours, dans ses travaux en psychodynamique du travail, bien connus en gestion car largement mobilisés sur la question des risques psychosociaux, met ainsi l'accent sur l'attente d'une rétribution d'ordre symbolique. Il explique que :

« mobiliser son intelligence et sa subjectivité, s'engager dans le débat d'opinions, c'est bien sûr une contribution essentielle au service de la production. Si l'on offre ainsi cette *contribution*, avec tous les risques qu'elle implique, c'est parce qu'en retour on attend, ou l'on espère, une *rétribution*. (...) Et cette rétribution prend une forme extrêmement précise : la *reconnaissance*. Reconnaissance au double sens du mot : gratitude et reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille, c'est-à-dire de la réalité de ce qui, dans le travail, n'est pas visible mais est, finalement, ce dont aucune organisation ne peut se passer. » (Dejours, 2009, p. 35-36, soulignements de l'auteur)

Pour Dejours, la reconnaissance est donc la rétribution symbolique de la contribution, en termes d'utilité et en termes de beauté ou d'esthétique (le « beau travail » que seuls les pairs savent vraiment reconnaître et qui marque l'appartenance au collectif, au métier). La reconnaissance se définit pour lui comme la médiation grâce à laquelle la souffrance au travail est transformée en plaisir. C'est donc un élément essentiel au travail.

C'est finalement déjà ce que soulignait Herzberg (1971) dans sa théorie bifactorielle de la motivation au travail. Herzberg identifie des facteurs de motivation, qu'il nomme les « valorisants » : les « accomplissements »<sup>3</sup>, la reconnaissance (et il précise « la reconnaissance des accomplissements », p. 92), « le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement ». Il qualifie ces facteurs de « puissants déterminants de la satisfaction au travail » (p. 92). La reconnaissance appartient de ce fait aux facteurs « de premier ordre » car source pour le travailleur « de ses bons ou mauvais sentiments à propos de son travail » (p. 209). A l'inverse, les aspects touchant à la rémunération et aux conditions de travail ne peuvent être selon lui que des facteurs d'insatisfaction, inaptes à générer de la motivation.

La clinique de l'activité (Clot, 2008) a également mis en évidence la nécessité de se reconnaître dans son travail, de s'y retrouver, comme le dit si bien le langage populaire. Or on « s'y retrouve » quand on a la possibilité de faire du « beau travail », un « travail bien fait » selon les règles du métier et dans lequel on a mis quelque chose de soi, ce qui suppose ce que Clot appelle « le pouvoir d'agir ».

---

<sup>3</sup> Par « accomplissements », Herzberg entend « bonne exécution d'un travail, résolution des problèmes ou effacements des difficultés, justification d'une conduite, et constatation des résultats de son propre travail » (1971, p. 210). Une définition proche de ce que Clot (2010) nomme la fierté du « travail bien fait ».

Il y a donc une « double construction » de la reconnaissance, à la fois « par soi et par les autres », pour reprendre les termes de Bernoux (2015, p. 157). La reconnaissance va alors bien au-delà du « simple » calcul d'équilibre entre contribution et rétribution et engage la personne dans son rapport au travail.

### ***1.3. Une proposition de la sociologie : la reconnaissance d'un don sans compter***

Dans l'ouvrage *La quête de reconnaissance* (Caillé, 2007), Caillé ouvre sur une autre perspective, invitant à sortir d'une conception de la reconnaissance qui reste prisonnière d'une axiomatique de l'intérêt où la reconnaissance serait un bien désirable, appropriable et redistribuable. Il affirme :

« Donner de la reconnaissance, ce n'est pas seulement identifier ou valoriser, c'est aussi et peut-être d'abord éprouver et témoigner de la gratitude, être reconnaissant. (...) Or si reconnaître, c'est manifester de la gratitude, alors il est clair que reconnaître, c'est entrer dans le champ et dans le registre du don et du contre-don si magistralement dégagé et analysé par Marcel Mauss dans son *Essai sur le don*. Reconnaître, c'est admettre que don il y a eu, qu'on est débiteur de celui qui l'a fait et qu'on est en reste vis-à-vis de lui, convoqué à donner à son tour. Reconnaître, c'est donc en quelque sorte signer une reconnaissance de dette, ou à tout le moins de don. » (Caillé, 2007, p. 199)

Ce type de dette, précise Chaniel (2008), « se traduit moins par une obligation de rendre que par un désir de donner » (p. 560), sous le régime d'un « endettement mutuel positif » (Godbout, 2000), un équilibre toujours instable où ne compte plus que le fait de donner et où chacun a finalement l'impression de recevoir plus qu'il ne donne. Ce régime n'est plus celui du calcul mais celui de la générosité, où l'on donne et l'on se donne sans compter. La reconnaissance ne serait donc pas le moment où l'on fait les comptes, mais le mécanisme par lequel on renonce à compter car ne compte plus alors que le désir de donner.

Dans le registre du travail, Alter, dans son ouvrage *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (2009), invite à lire les dynamiques au sein des organisations comme des dynamiques de don où les salariés ne cessent de donner, tandis que l'entreprise, incapable de reconnaître ce don, préfère prendre ou acheter, afin de se cantonner aux échanges marchands, équilibrés et prévisibles. Il fait l'hypothèse que le mal-être au travail proviendrait « bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés, la valeur de leur travail, que de sa volonté de tirer le meilleur parti de leur contribution » (p. 8). En outre, quand la reconnaissance est formulée de manière générique, et non pas en prise avec le travail réel (Grimand *et al.*, 2017), les discours de reconnaissance sonnent faux et se révèlent même particulièrement blessants (Alter, 2009). Tout se passe comme si, en voulant rétribuer la contribution, l'on manquait ce que cette contribution est avant tout : un don qui appelle à être reçu comme tel.

Or le don est précisément un échange qui n'a pas de prix (Gomez *et al.*, 2015), sa valeur ne peut être connue à l'avance. La reconnaissance dès lors, si elle prend une forme concrète, ne peut être qu'un prix-récompense (*prize* en anglais), un signal que le geste a été apprécié et qu'il a de la valeur pour celui qui le reçoit (Bruni et Grevin, 2016), faute de quoi elle se mue en tentative de rémunérer ou d'acheter le don, ce qui revient à le nier. Une telle perspective, reconnaissons-le, n'est pas sans poser nombre de problèmes en sciences de gestion, même si de plus en plus elle s'y impose.

### ***1.4. Le don, « une notion de gestion » ?***

Depuis l'*Essai sur le don* de Mauss en 1924, la théorie du don a fait l'objet de nombreux développements et débats, notamment en sociologie dans le cadre du courant du MAUSS (Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales) sous l'égide de Caillé (2000), ainsi qu'en philosophie<sup>4</sup>. Ce n'est en revanche que beaucoup plus récemment que cette approche

---

<sup>4</sup> Hénaff propose une belle synthèse de ces débats dans *Le don des philosophes* (2012).

commence à être mobilisée en sciences de gestion (Dumond, 2002 ; Masclef, 2004 ; Pihel, 2006 ; Grevin, 2011 ; Pavageau, 2015 ; Adla, 2018).

En 2007, Dumond lance l'interrogation : « Le don est-il une notion de gestion ? ». L'ouvrage de Gomez *et al.* (2015), *L'entreprise, une affaire de don*, pose clairement l'idée que, parce que l'existence du don est une évidence empirique indéniable dans les organisations, les sciences de gestion ne peuvent faire l'économie de le prendre en compte pour comprendre les dynamiques organisationnelles. Il souligne notamment combien la logique du don et la logique du marché ne sont pas opposées mais indissociablement liées et toujours mêlées. Il invite par conséquent à analyser les organisations aussi avec les « lunettes du don » pour y voir la part de don qui y entre en jeu.

Dans cette perspective, Grevin (2013) invite notamment à prendre au sérieux en gestion la dimension de don inhérente au travail et la nécessité dès lors de sa reconnaissance, soulignant le rôle particulier du management dans la reconnaissance du don. Elle rejoint en ce sens les travaux de Pihel qui affirment que « travailler, c'est donner » (2011). Reprenant les travaux de Thévenet (2000) sur l'implication, Pihel met en évidence que « l'implication dans la relation salariale relève du don (...). 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 » (2010, p. 60). Pointant la rupture de la relation quand le contre-don est absent, elle n'interroge toutefois pas vraiment le moment de la réception du don, autrement dit la reconnaissance de ce qui est donné.

Plutôt que la notion d'implication utilisée par Thévenet (2000) et Pihel (2010), nous avons choisi d'utiliser ici la notion d'engagement, qui est une des composantes de l'implication avec l'identification et la loyauté et qui exprime plus directement ce que la personne engage d'elle-même dans l'activité et dans sa relation au travail et à l'entreprise (Thévenet, 2000, p. 48). Thévenet utilise d'ailleurs lui-même souvent ces deux notions quasiment comme des synonymes. Le terme d'engagement rejoint celui mobilisé dans certains travaux sur le don de soi dans le travail (Grevin, 2011 ; Gabellieri, 2014 ; Pavageau, 2015) ou encore l'idée d'adonnement utilisée par Caillé & Grésy (2014) et en GRH par Adla et Gallego-Roquelaure (2018).

Les travaux francophones en GRH sur la reconnaissance ne font pourtant quasiment pas référence à l'approche par le don et se contentent généralement d'analyser le concept à travers les différentes formes que prend dans la pratique la reconnaissance (Brun & Dugas, 2005 ; Peretti *et al.*, 2005 ; Roche, 2014).

Il reste donc à penser la reconnaissance à partir de la perspective du don et à comprendre comment celle-ci s'articule avec les approches mobilisées en GRH qui font référence plutôt à la notion de calcul contribution / rétribution. La reconnaissance de l'engagement dans le travail est-elle une affaire de calcul ou faut-il l'aborder autrement ? Et auquel cas comment ?

### ***1.5. « Faire les comptes de la relation » pour vérifier qu'on ne compte pas...***

Mobiliser la perspective du don laisse généralement penser que celle-ci exclut par nature le calcul. Et c'est en effet la position de nombreux auteurs dans ce champ. « Le don fuit le calcul », affirme ainsi Godbout (1992, p. 66). Le compte exprime en principe la sortie de la logique du don. La revendication d'une certaine équité dans la relation, si souvent entendue dans les milieux de travail, est-elle alors simplement la marque de « la mort du don » (Godbout, 1992, p. 192) ? Par définition, la logique du don renonce au principe d'équivalence, caractéristique de la logique marchande. Le passage au calcul est donc le signal de la crise de la relation. « Avoir besoin de compter, c'est déjà l'indice que l'on sort du système de don, c'est l'indice d'une dégradation du rapport », confirme Godbout (1992, p. 48).

Fustier (2000) observe cependant, dans le contexte du contrat de travail, l'ambiguïté de la nature de la relation, mêlant don et contrat, et note que cette ambiguïté est nécessaire à l'équilibre de la relation. Dès lors que l'une des parties formule explicitement la part de don se mêlant au

contrat, officialisant ce qui devrait demeurer implicite, le paradoxe n'est plus tenable. « L'explicitation de la règle de réciprocité tue le don et peut même entraîner la non-réciprocité », confirme Godbout (1992, p. 203).

Pour autant, lorsque Caillé qualifie le don de forme d'« inconditionnalité conditionnelle » (2000), c'est bien qu'il peut exister des moments où la relation n'est pas jugée satisfaisante, qu'elle est soumise à conditions, ce qui suppose l'existence d'une forme d'évaluation qui permette de vérifier la pertinence de la poursuite de l'inconditionnalité.

Quels sont les facteurs déclenchant ces moments de calcul rétrospectif, pourtant par principe étrangers à la logique du don ? Cela peut être tout changement significatif dans le contexte de la relation, susceptible de modifier les termes du contrat, comme des restructurations (Pihel, 2006) ou l'introduction d'un nouvel outil de gestion (Richebé, 2002). Richebé constate également des moments où les salariés, dans une démarche rétrospective, font « les comptes de la relation » (2002, p. 112) avec l'employeur, alors même qu'ils sont attachés à une logique d'échange dans laquelle « on ne compte pas » ce qu'on donne à l'entreprise (p. 106). Dès lors, à chaque don non reçu comme tel, à chaque rencontre avec l'un des destinataires supposés reconnaître le don, le sentiment d'insatisfaction est susceptible d'affleurer et de déclencher un calcul rétrospectif des apports de part et d'autre. Cette rapide évaluation rétrospective sera en revanche aussitôt balayée lorsque le plaisir expérimenté reconfirme le lien créé, conférant ainsi un sens au travail et stimulant l'envie de donner sans compter.

Si le calcul est étranger au don, il n'en est donc jamais loin dès lors que le don n'est pas accueilli comme tel. Les signaux de « *l'équilibre* » de la relation permettent de décider de réitérer le don, même si le retour n'est pas encore constaté, ou de choisir au contraire de mesurer l'engagement. L'évaluation secrète et intime de l'échange est donc le moyen de vérifier que la relation n'est pas fondée sur le calcul et qu'elle reste bien la finalité de l'échange (Berthoin-Anthal & Richebé, 2009). En ce sens, elle permet que le don soit véritablement « abandon conscient à l'absence de calcul » (Godbout, 1992, p. 221).

Mais cet équilibre dans la relation est fragile et il n'est pas facile de dénoncer l'inégalité de la relation, car celle-ci repose sur le principe du non-dit. S'il est en effet un tabou dans le don, c'est bien celui de révéler la part de calcul qu'il comporte inévitablement.

Des revendications qui se lèvent brutalement en termes de rétribution et d'équité, comme nous le verrons dans le cas ci-dessous, peuvent par conséquent être une manière de refuser une relation perçue comme instrumentalisée ou dominée par le compte.

### ***1.6. Logique du don vs logique du calcul et du contrat***

Tout comme il y a du don au cœur du contrat, il y a donc toujours du calcul implicite sous-jacent dans le don. La question n'est pas de les opposer. Toutefois, la logique du don n'est pas celle du calcul et du contrat : lire une situation en termes de don ou en termes de contrat conduit à des comportements différents. La question va donc être de repérer la logique dominante qui régit l'échange, même si une autre lecture de la relation est toujours possible, notamment *a posteriori*. Ainsi, considérer la relation au travail et à l'organisation sous l'angle de ce que l'on donne de soi dans l'activité ne produit pas les mêmes effets qu'une lecture en termes de contrat psychologique (Rousseau *et al.*, 2014) qui, comme le note Rousseau elle-même, a un « pouvoir de prophéties autoréalisatrices » (p. 10). « Il n'y a pas de postulat ou de présomption de "bonne foi" dans cette philosophie sombre de la nature humaine qui nourrit cette obsession du contrat équitable », constatent les auteurs dans l'introduction à la traduction française de l'ouvrage (p. XXII).

Mobiliser le cadre conceptuel du don ou celui du contrat psychologique est donc avant tout un choix anthropologique, supposant des individus potentiellement fiables ou au contraire cherchant avant toute chose à maximiser leurs intérêts propres au détriment d'autrui.

C'est aussi regarder la relation sous des angles différents : dans un cas ce qui pousse les acteurs à vouloir la relation pour elle-même, dans l'autre ce qui les engage réciproquement et leur est



finalement opposable. Dans le premier cas on regarde l'objet de l'engagement comme un don caractérisé avant tout par la liberté, dans l'autre comme un dû et donc un droit.

L'engagement dans le travail relève clairement de la logique du don ; la dimension contractuelle de la relation d'emploi y apparaît comme secondaire. Inversement, il existe des situations, notamment les moments de crise, où les salariés revendiquent explicitement la logique contractuelle pour définir leur relation à l'entreprise et au travail. Pourtant, on le sait, tout ce qui pourra être fait sur ce registre ne pourra au mieux que supprimer les motifs d'insatisfaction (Herzberg, 1971).

Nous chercherons ici à analyser ces deux logiques et le basculement de l'une à l'autre dans l'intention de comprendre ce qui provoque le passage du don au calcul et à la logique du contrat. Notre hypothèse est que la revendication de la logique du contrat apparaît comme le signe d'une rupture de la dynamique du don, lorsque ce qui a été donné ne semble pas reçu et que disparaît alors l'envie de continuer à donner. La reconnaissance jouerait donc un rôle fondamental dans le maintien de cet équilibre fragile et toujours instable qu'est la dynamique du don. C'est ce que nous allons explorer dans cette étude.

Cette question est fondamentale pour les sciences de gestion. L'organisation repose en effet sur la contribution de tous à la performance. Le « don » de l'engagement est donc absolument indispensable au fonctionnement même de l'organisation et à sa performance. L'entreprise libérée, à plus forte raison encore, repose sur ce que les salariés veulent bien donner, sur leur capacité à s'auto-motiver et à s'engager durablement. Cette dépendance au « don » est une vulnérabilité problématique qui suppose de penser la question des conditions de l'engagement dans la durée et par conséquent le rôle de la reconnaissance.

Notre problématique est donc la suivante : **en quoi la reconnaissance contribue-t-elle à alimenter la dynamique du don au travail ?**

## **2. Le terrain : une entreprise libérée en mal de reconnaissance**

Nous présentons ici le cas d'une savonnerie qui s'inspire dans ses principes du courant des entreprises libérées. Nous montrons à quel point l'engagement des salariés est fort, mais considéré comme normal, ce qui conduit les salariés à basculer dans le compte.

### ***2.1. Une savonnerie libérée***

L'entreprise étudiée est une savonnerie, spécialisée dans la production de savon de Marseille et produits dérivés, qui existe depuis près de deux siècles. Rachetée il y a 14 ans, elle a traversé de profondes mutations. D'une part, de nombreuses innovations en termes de *process* (nouveau procédé de saponification) comme de produits sont régulièrement introduites. Dans ce contexte, une nouvelle usine a été construite et inaugurée en 2016 et les salariés ont pour la plupart dû quitter l'usine historique et changer de lieu de travail. L'entreprise dispose désormais de deux usines et de cinq boutiques en propre. L'effectif est passé de 5 salariés en 2004 à près de 40 aujourd'hui, pour suivre une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires sur les trois dernières années. D'autre part, le nouveau dirigeant a souhaité mettre en place à partir de 2015 une démarche responsabilisante pour les salariés, s'inscrivant explicitement dans le courant des entreprises libérées. Il a ainsi veillé à éviter l'apparition de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. L'organigramme a été repensé et se présente désormais en forme de « marguerite », chaque pétale représentant un salarié. Dans la nouvelle usine, tous les privilèges traditionnellement associés au pouvoir sont évités : le dirigeant ne bénéficie pas d'une place de parking réservée, ni d'un bureau en propre, il travaille dans l'*open space* au milieu de ses salariés. Les termes de chef ou de managers sont proscrits. Le dirigeant se refuse à établir des fiches de fonctions ou à avoir un comité de direction. Au-delà de ces aspects symboliques, il a cherché à favoriser l'implication de ses salariés dans de nombreux projets transversaux, à les

responsabiliser et à appliquer le principe de subsidiarité. Ainsi, à titre d'exemple, l'ouvrier en production qui fait remarquer qu'il faudrait déplacer la machine pour optimiser la production se retrouve-t-il chargé du projet, responsable d'obtenir des devis et de penser la nouvelle organisation, du moment qu'il pratique la consultation systématique des personnes concernées et des experts nécessaires. Les salariés eux-mêmes revendiquent ce fonctionnement d'entreprise libérée.

## *2.2. Méthodologie de la recherche*

Nous intervenons au sein de cette PME à la demande du dirigeant, qui constate une dégradation du climat dans l'entreprise : plusieurs départs ont eu lieu, d'autres sont annoncés ou envisagés, les relations se tendent entre le dirigeant et les salariés. De nombreux salariés se plaignent d'un manque de reconnaissance. Le dirigeant formule sa demande de la manière suivante : « comment reconnaître et valoriser la contribution collective et individuelle de l'équipe à l'amélioration continue de nos savoir-faire et au développement de l'entreprise ? ».

Nous mettons en place une recherche-intervention, afin d'analyser les attentes des salariés en matière de reconnaissance puis d'accompagner le dirigeant et son équipe dans la mise en place d'un système de reconnaissance. Dans ce cadre, nous menons dans un premier temps des entretiens individuels compréhensifs (Kaufmann, 2007) d'une durée d'1h à 1h30. Dix-huit personnes, dont le dirigeant et son épouse (salariée de l'entreprise) sont interrogées en octobre 2017 en prenant en compte la diversité des métiers (production, vente, administratif).

La méthodologie adoptée pour l'analyse des données collectées est inspirée de celle recommandée par Dumez (2016), articulant attention flottante et codage multidimensionnel.

Une première analyse par attention flottante est réalisée parallèlement par chacun des deux chercheurs engagés dans la recherche, afin de faire émerger des thèmes susceptibles de permettre ensuite un codage multithématique. A côté des thèmes liés au sujet même de la recherche, touchant directement à la reconnaissance et à l'engagement, apparaît un autre ensemble majeur d'éléments touchant aux points de blocage liés à l'organisation.

Nous procédons alors à un codage multinominal et multithématique des entretiens qui permet de quadriller le matériau en douze catégories issues aussi bien du terrain que de la théorie, affinées progressivement dans une démarche d'exploration des ressemblances / différences (Dumez, 2016). Ce premier travail d'analyse nous permet d'aboutir à la restitution qui est présentée début 2018 au dirigeant et à son épouse, puis à l'ensemble des salariés. L'analyse montre que le problème de reconnaissance est intimement lié à l'organisation de l'entreprise et au mode de fonctionnement, où l'engagement est considéré comme un dû. Ces restitutions permettent de réouvrir le dialogue entre les salariés et avec la direction et d'initier un travail de co-construction des solutions avec les salariés, à travers deux groupes de travail centrés l'un sur la reconnaissance et l'autre sur le déficit de soutien et de coordination.

Dès la première analyse par attention flottante, nous avons repéré la récurrence des registres du don et du calcul et leur apparente opposition. Nous décidons donc de reprendre ultérieurement cette hypothèse et d'en faire notre question de recherche. Nous réanalysons alors en profondeur les entretiens et nos codages précédents pour explorer la tension entre logique du compte et logique du calcul et les modalités de passage de l'une à l'autre. Cette analyse nous conduit à construire, selon l'approche proposée par Dumez (2016), une description à partir du point de vue des acteurs sur la dynamique du don. Il s'agit de reconstruire la perception des salariés et, en miroir, celle du dirigeant, sur l'équilibre de la relation et de mettre en évidence le processus de basculement d'une logique à l'autre, en identifiant les points d'inflexion. Cet article rapporte d'abord un extrait du premier diagnostic décrivant la situation de l'entreprise à ce moment-là (2.3 et 2.4), puis propose une lecture de la crise traversée, à travers le prisme des dynamiques de don, sous forme de narration (3.).

### 2.3. Un très fort engagement, mis à l'épreuve par la croissance rapide

Les salariés de l'entreprise expriment une grande fierté vis-à-vis des produits fabriqués et vendus par l'entreprise. Ils affichent aussi un attachement à l'entreprise elle-même et à ses valeurs, notamment la volonté de libération, la convivialité, l'autonomie et la confiance, ou la possibilité de s'épanouir dans l'entreprise<sup>5</sup> :

« L'autonomie, la confiance qu'on me donne. (...) Je m'organise, je fais mon travail à ma manière. (...) on a plus de liberté qu'ailleurs, je pense, ça c'est bien. (...) on nous responsabilise donc on se sent plus concerné, donc j'essaie de faire mieux, c'est logique... »

« J'ai grandi avec l'entreprise. J'ai fait beaucoup de choses que j'aurais pas fait ailleurs parce que [le dirigeant] me faisait confiance. »

La forte croissance a été permise par leur engagement, leur implication remarquable, qui apparaît dans tous les propos recueillis :

« J'ai été étonné du taux d'implication, pendant ma phase d'intégration. (...) Ici j'ai senti tout le monde impliqué dans ce qu'il faisait, content de transmettre ce qu'il faisait. »

« Beaucoup font des heures cachées, une demi-heure entre midi et deux, sans compter d'heure sup. Vraiment, il y a de l'implication, ça c'est sûr ! »

« Les gens sont de bonne volonté, bien motivés, ils aiment bosser à [la savonnerie]. C'est ça qu'il faut que [le dirigeant] voie, qu'il a des personnes motivées, dévouées, qui ont vraiment envie de mettre leur empreinte dans l'entreprise. »

Cet engagement très fort est pourtant parfois questionné, parce qu'il est pris comme un dû par le dirigeant :

« J'ai l'impression que si on nous propose de faire des tâches à côté c'est exclusivement pour notre épanouissement personnel. Mais ça sert autant à l'entreprise qu'à nous ! (...) Comme si les projets c'était naturel qu'on le fasse. (...) Comme ça va nous apporter, c'est pas nécessaire qu'on nous récompense ailleurs. (...) Dans la réalité ça contribue à notre frustration. (...) On nous fait sentir que c'est pas naturel de ne pas se positionner pour le faire... »

Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle usine, doublée d'un nouveau procédé pour la saponification, certains racontent :

« On a fait des journées ! (...) On a même travaillé jusqu'à deux heures du matin, (...) on n'était pas obligés de le faire. Et on a un peu l'impression que c'est normal... »

En outre, la base solide et fortement engagée a été fragilisée par la forte croissance de l'entreprise et les nombreux changements. La pression perçue par chacun des salariés a augmenté :

« On n'est clairement pas au point. On se tape du 20 % de croissance, on gère pas tout, on est clairement à la ramasse. »

L'engagement s'effrite, il semble insuffisant, puisqu'« on se démène tous pour faire le mieux qu'on peut et c'est quand même le bordel ». De nombreux salariés se sentent ainsi sous pression, empêchés de faire les choses comme ils le voudraient, de faire du « beau travail ». Mais c'est surtout un épuisement qui apparaît, après plusieurs années de croissance et de pression, et de nombreux projets toujours en développement :

---

<sup>5</sup> Tous les *verbatim* présentés sont des propos tenus par des salariés de l'entreprise. Les propos du dirigeant ne sont pas repris ici. Nous ne distinguons ni les fonctions ni les secteurs (production, boutique) afin de préserver l'anonymat des répondants, étant donné la petite taille de l'échantillon et de l'entreprise. Nous avons cependant vérifié que ni la fonction des salariés, ni leurs éventuelles responsabilités d'encadrement, ni leur âge ou leur ancienneté n'ont de véritable impact sur les réponses. Rappelons ici que, selon une approche qualitative inductive, les *verbatim* cités ici n'ont aucune valeur représentative d'un point de vue statistique mais qu'ils illustrent le vécu au travail des acteurs tel qu'il ressort de l'ensemble de l'étude.

*« On nous en demande toujours plus, sans arrêt, ça s'arrête pas en fait. »*

Le processus de libération de l'entreprise n'arrange rien, puisque les responsabilités sont floues, que les priorités sont mal définies :

*« Aujourd'hui c'est compliqué au niveau de la place de chacun, de l'ambiance, c'est pas facile. On a du mal à savoir comment on grandit. (...) Ce que je vois qui manque, c'est qu'on sait pas trop où on va, on grossit très très vite d'un coup, on embauche, mais où sont les priorités ? On demande beaucoup et on voit pas la direction. Il faut que chacun trouve sa place, et là j'ai l'impression qu'il faut qu'on la trouve tout seul. »*

Et on reproche au dirigeant de ne pas être assez présent auprès des salariés.

*« Je pense qu'il est beaucoup pris par autre chose, après c'est un choix de sa part d'être pris par autre chose, c'est lui qui décide où il met ses priorités, je juge pas. Mais pour moi il y a clairement un manque. Les entreprises libérées on dit c'est pas de chef, je pense que c'est pas ça, on a besoin de quelqu'un à qui se référer qui donne une cohésion à l'équipe. On est chacun attiré par ce qui nous semble important mais on aurait besoin de quelqu'un... On veut pas de comité de direction mais en même temps on voit bien que ça pourrait être utile. »*

C'est ce constat d'un engagement fort, mais insuffisamment pris en compte, conduit à l'émergence de plaintes sur le registre de la reconnaissance.

#### **2.4. Un appel à la reconnaissance**

Dans ce contexte flou et qui apparaît comme désorganisé, les salariés de l'entreprise commencent à mesurer ce qu'ils donnent, leur engagement très fort et toujours davantage sollicité, et ce qu'ils reçoivent en contrepartie. Et ils en déduisent, naturellement, qu'ils manquent de reconnaissance :

*« J'ai donné énormément, sur mon temps, sur ma vie personnelle, sur ma santé mentale, pour finalement un manque de reconnaissance, donc ça donne envie de se désengager. Je n'ai pas eu assez de reconnaissance par rapport à l'investissement. »*

Chacun mesure les efforts qu'il a consentis, individuellement et collectivement. La question de l'équité apparaît, tant en interne qu'en externe :

*« J'ai jamais vu des gens s'investir autant et pas être reconnus. (...) C'est plus que ce qui est marqué sur le contrat. C'est pas juste. »*

*« On donne beaucoup de nous, et on n'a rien. Certains sont restés le soir travailler à pas d'heures, travailler le week-end. »*

*« Le travail que je fais ici, si je le faisais ailleurs, je serais mieux payé, c'est sûr. »*

Les attentes sont pourtant simples, et ne relèvent souvent que d'un « merci » ou d'un « bravo » qui sont attendus mais qui ne viennent pas :

*« On n'est pas félicités sur le travail. Ça pourrait être le rôle du chef d'équipe, mais il nous dit : si je vous dis rien c'est que tout va bien. (...) C'est normal de bien faire son travail. »*

*« Il m'aurait dit bravo, félicitations, vous avez bien travaillé, j'aurais eu des étoiles dans les yeux, j'aurais été heureux comme un fou, j'aurais pas demandé d'augmentation. »*

Au-delà de cette injustice distributive, les salariés mentionnent souvent les entretiens annuels comme un moment unique, qui devrait être un temps d'expression de la reconnaissance, qui permettrait de « remettre les compteurs à zéro », mais qui n'est selon eux pas pris au sérieux par le dirigeant :

*« C'est un moment important, (...), où on dit merci pour l'année. C'est cet unique moment où (...) on parle vraiment de la personne, de ce qu'elle a donné cette année. Ils en sortent plutôt frustrés. (...) Là [le chèque cadeau et la prime] ça a été remis juste*

*avant de partir en vacances et l'entretien a été fait un mois après, sans savoir... (...) Le geste de reconnaissance colle pas du tout avec le merci ou le bravo. »*

*« L'année dernière, il a fait passer les entretiens individuels, normalement en décembre, il les a décalés en début d'année, les gens ça les a vraiment dérangés. (...) J'ai trouvé que c'était quelque chose qui était pas juste. »*

En outre, un problème de clarté des critères d'attribution génère un sentiment d'injustice procédurale :

*« Par rapport aux primes, aux augmentations, ça discute beaucoup (...) J'ai l'impression qu'il y a des choses pas très justes. (...) je pense qu'il y a un manque d'équité et un manque de clarté. »*

*« Même si on fait bien, si on se démène comme un fou, on n'est pas sûr d'avoir. (...) on l'a constaté, l'histoire de [X]. (...) il y en a d'autres qui ont eu et lui il a pas eu. »*

Ce sentiment d'injustice génère une forte méfiance envers les agissements du dirigeant :

*« Il y a pas longtemps ils ont négocié les accords d'entreprise, [le dirigeant] a fait ça avec [Y] et son avocate, ça a failli tourner à la catastrophe. Les gens ont pris un gros coup en disant il a voulu faire passer un truc dans notre dos, ils se sont dit il croit qu'on n'est pas capables de pouvoir discuter de ça ensemble, ça a fait très mal. Ça a quand même laissé des traces. Tout le monde s'est dit il a voulu faire passer des trucs pour nous arnaquer. »*

A défaut de trouver leur compte dans une rétribution symbolique, les salariés se retranchent derrière des attentes en termes de rémunération, pour compenser l'injustice interactionnelle perçue :

*« [Ce qui manque...] C'est une reconnaissance du travail qu'on a pu effectuer sur une période. On s'est arrachés, on a fait un bon chiffre, les clients sont satisfaits, même si c'est pas gros, même 50 € je serais content parce qu'on m'aurait dit 't'as bien travaillé'. »*

La prime attendue viendrait ainsi « dire » ce que le dirigeant ne dit pas... Et pourtant, les primes qui sont accordées ne génèrent pas non plus de satisfaction, leur valeur est dépréciée par le contexte :

*« Il a dit : j'ai offert tant à chacun, ça représente tant pour l'entreprise. On a l'impression qu'on donne un cadeau et qu'on annonce le montant du cadeau, ça enlève tout le sens ! »*

Cette plainte sur le registre de la reconnaissance semble montrer que l'équilibre contribution / rétribution n'est pas jugé satisfaisant. Mais en est-il bien ainsi ?

### **3. Proposition d'une lecture par le don : Quand commencent les comptes**

En reprenant les données du cas à l'aune d'une lecture par le don, nous identifions un calcul rétrospectif qui met en évidence un déséquilibre et le basculement d'une logique à une autre. Tentons une lecture de la situation centrée sur les dynamiques de don.

#### **3.1. Le basculement du don au calcul**

On observe dans cette entreprise un basculement du régime du don au régime du compte : alors que jusque-là les salariés donnaient sans compter, voilà qu'en quelques mois le climat de l'entreprise a complètement changé et des revendications se font jour. La convivialité a laissé place à une « chape de plomb qui pèse sur les épaules de tout le monde », au découragement et à l'inquiétude, les départs se multiplient et l'initiative diminue. Comment et pourquoi ce basculement s'est-il produit ? S'agissait-il juste d'une période de lune de miel avant que la réalité ne s'impose à nouveau, ou est-ce le résultat d'une dégradation du climat qui aurait pu être évitée ?

Ce passage est à la fois progressif, quasi imperceptible, mais il est aussi marqué par des événements qui viennent faire prendre conscience du basculement, parfois de manière inattendue. Dans cette entreprise, deux types d'événements sont venus cristalliser le passage au calcul. Le premier a été la négociation avec les délégués du personnel de l'accord sur le temps de travail. Le choix du dirigeant de se faire accompagner par son avocate a suscité soudain l'impression qu'il cherchait à faire passer des clauses défavorables aux salariés pour exiger d'eux qu'ils travaillent plus. La confiance a été rompue. L'expérience a été traumatisante pour le dirigeant qui n'arrive toujours pas à comprendre que les salariés aient pu ainsi douter de lui à ce point, tandis que les salariés gardent de cet épisode la sensation d'une trahison. L'autre moment-clé a été celui des entretiens annuels d'évaluation et l'impression forte d'une absence de reconnaissance. Là, le basculement est net et violent. Reprenons l'épisode symptomatique raconté par un des salariés : « *Il m'aurait dit bravo, vous avez bien travaillé, j'aurais eu des étoiles dans les yeux, j'aurais été heureux comme un fou, j'aurais pas demandé d'augmentation.* » Mais l'expérience a été tout autre : « *J'ai même pas ressenti un merci. J'ai pas eu le merci. Je suis sorti de l'entretien et je suis revenu un quart d'heure après, et je lui ai dit : ça va pas du tout (...), je veux être augmenté !* » et de commenter aussitôt au chercheur menant l'entretien : « *C'est con de parler d'argent avec la reconnaissance...* »

Le basculement est enclenché. Dès lors, se développe l'insatisfaction autour des questions de salaires, des primes jugées arbitraires et injustes, les déceptions en termes d'évolution de carrière, provoquant une vague de départs. En termes d'équité (Adams, 1965), tant sur un plan interne (des inégalités de salaires à poste équivalent sont pointées) qu'externe (on serait mieux payé ailleurs pour un travail équivalent), le bilan du rapport contribution / rétribution apparaît comme résolument défavorable aux salariés, qui ont donné sans compter et n'ont pas reçu le retour escompté. Toutes les dimensions de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) sont atteintes : les primes n'ont pas récompensé ceux qui ont le plus donné (justice distributive), les critères sont flous et changeants (justice procédurale), les personnes ont le sentiment de compter bien peu aux yeux du dirigeant (justice interactionnelle).

Alors que ce qui a été donné l'était dans un premier temps sans compter, lorsque l'évaluation rétrospective implicite révèle un déséquilibre trop patent, les dons sont mis dans la balance. Le solde est alors irrémédiablement défavorable car personne ne sait mieux que soi-même combien chaque geste a coûté, tandis que de l'autre côté on ne perçoit toujours que la partie visible de l'iceberg. C'est probablement pourquoi le calcul amène toujours à un bilan négatif : la rémunération, qui ne peut payer l'effort engagé, ne peut dès lors être que du côté des motifs d'insatisfaction (Herzberg, 1971).

Les salariés en viennent à remettre en cause leur engagement car ils voudraient que le dirigeant se rende compte de leur engagement (3.2), qu'il leur donne les moyens de trouver leur compte dans leur travail (3.3), pour avoir l'impression de compter pour quelque chose.

### **3.2. Se rendre compte**

Si l'on se donne sans compter, encore faudrait-il que quelqu'un s'en rende compte. Il s'agit d'un mécanisme déjà identifié par ailleurs (Grevin, 2011) : le don a besoin d'être au moins vu et reçu comme tel, faute de quoi on se sent trahi ou floué (Alter, 2009). À la différence d'autres terrains étudiés, où le management était littéralement mangé par l'alimentation des machines de gestion (Detchessahar et Grevin, 2009), le dirigeant de cette entreprise a fait le choix de ne pas entrer dans l'opérationnel pour se dédier entièrement à la vision et à la stratégie de l'entreprise. Il est convaincu que son rôle est de travailler au « pourquoi », le « comment » étant de la responsabilité des opérateurs (Getz et Carney, 2013). Il est par conséquent de moins en moins sur le terrain, pour ne pas risquer de se faire happer par la demande de réponses qu'il perçoit croissante chez ses collaborateurs. Il reste au loin, concentré sur la reconception de la

marque et sur la vision et ne met plus « les mains dans le savon ». Il ne partage plus par conséquent ce qui fait le quotidien de ses collaborateurs, qui se sentent livrés à eux-mêmes dans la course contre la montre pour faire face à la croissance rapide. Il ne se rend plus compte de ce qu'il leur en coûte de faire les miracles qu'il exige d'eux. Leur don n'est pas vu, il n'est pas reçu, il est pris comme un dû. Le dirigeant devient par conséquent incapable d'exprimer la reconnaissance, n'éprouvant pas la gratitude pour un don qu'il ne perçoit plus. Il faut donc lui demander des comptes pour que peut-être il se rende enfin compte...

Le dirigeant visionnaire voudrait donner du sens, se concentrer sur le « pourquoi ». Il en oublie que le sens est avant tout une expérience des sens. Chacun des salariés interviewés se retrouve en effet non seulement dans la belle histoire de l'entreprise, sa tradition séculaire et son projet enthousiasmant, mais aussi et d'abord dans le soin mis à produire chaque savon, chaque chaudron, à rendre belle la boutique ou le paquet cadeau du client. Et de toute évidence, la reconnaissance est certes attendue des pairs, mais aussi et d'abord du dirigeant, qui incarne le projet collectif. Captivé par le « pourquoi », ce dernier ne se rend plus compte de ce que ses collaborateurs mettent dans le « comment » et, *in fine*, dans le « quoi », le produit final. C'est là que se loge peut-être avant tout leur don, tout ce qu'ils ont donné d'eux-mêmes. Des produits que le dirigeant se contente de vendre sans se rendre compte de la valeur de ce qu'ils renferment...

### ***3.3. L'importance d'y trouver son compte***

Outre l'absence de reconnaissance de la part du dirigeant, le malaise des salariés de cette entreprise trouve aussi son origine dans leur difficulté à se retrouver dans une organisation qui ne leur permet plus de faire le beau travail qu'ils aspirent à faire. Ils n'y trouvent plus leur compte. Le soin qu'ils prennent à faire un travail de qualité ne suffit plus, de plus en plus souvent ils rentrent insatisfaits de leur journée. La fierté d'une parfaite « cuite de savon » ou d'avoir moulé une belle savonnette se dissout au fil des incidents. Le travail perd de son sens. On retrouve ici tout à fait l'insistance de Clot (2008), également soulignée par Bernoux (2015) sur la nécessité de pouvoir se reconnaître dans son travail. Aucun discours sur la reconnaissance ne sera possible tant que les salariés de l'entreprise ne peuvent se reconnaître dans le travail qu'ils font, de plus en plus souvent empêché par l'organisation, ou plutôt par le déficit d'organisation si décrié.

Les salariés ne trouvent plus leur compte aujourd'hui dans la promesse de libération, censée leur donner plus de responsabilités et d'autonomie, mais qui finit par les priver du plaisir de bien travailler. Donner et se donner finit par coûter trop cher. Pourquoi continuer d'alimenter cette course effrénée à la croissance si c'est pour y perdre tout ce qui fait leur attachement à l'entreprise : la fierté d'un produit de grande qualité, d'une entreprise porteuse de sens du fait de ses valeurs et de ses traditions, le plaisir d'une équipe très soudée et d'un dirigeant proche de tous ? Le retrait (du moins dans l'intention) apparaît dès lors comme la solution la plus raisonnable. Pourquoi continuer à donner, si l'on n'y trouve plus son compte ?

### ***3.4. Compter pour quelque chose...***

Lors de la période initiale de libération, et notamment tout au long du processus de construction de la nouvelle usine, les salariés avaient été largement associés aux décisions. Ils avaient alors le sentiment d'être pris en compte, de recevoir toute la confiance du dirigeant, un don qu'ils savaient particulièrement précieux et rare. Ils ne pouvaient alors que répondre par un investissement hors du commun. Mais progressivement, alors que le dirigeant leur laisse désormais gérer l'ensemble des questions opérationnelles, l'autonomie offerte s'est muée à leur yeux en abandon, comme si la confiance que cette autonomie exprimait devenait imperceptiblement ignorance de la part d'un dirigeant toujours plus lointain. L'écoute que l'on

appréciait tant est devenue silence, révélant une absence. Où est-il donc passé quand tous continuent de trimer ?

Le don est toujours un appel à la réciprocité et n'a de sens que partagé. Lorsque plus personne ne le voit, se perd avec lui le « sentiment d'exister » (Alter, 2009). La reconnaissance des pairs ne peut ici suffire, car il y a bien une relation de don entre les salariés et le dirigeant (Adla & Gallego-Roquelaure, 2018), et l'engagement des salariés était avant tout une réponse au don de la confiance offert par le dirigeant.

Par son choix de l'entreprise libérée et par les gestes qu'il a posés, le dirigeant a donné une parole forte aux salariés, une parole de confiance, une invitation à saisir un espace d'initiative, de liberté. Et les salariés ont répondu. Mais cette parole offerte n'est pas devenue dialogue, rencontre. Cette réponse n'a été ni entendue, ni vue, aucun signal n'est venu confirmer que cette réponse avait compté. Non seulement le dirigeant ne semble plus voir, mais pire il apparaît comme ne contribuant plus en n'assurant plus le soutien attendu en termes d'organisation. Sa disparition des questions organisationnelles est lue comme un refus d'assurer les conditions d'un travail bien fait. Tout se passe comme si désormais celui avec qui les salariés avaient tant partagé, qui avait fait la promesse d'un autre type de relations dans l'entreprise, n'était plus intéressé aujourd'hui que par la croissance, les questions économiques, le gain. C'est du moins une hypothèse qui semble désormais plausible. En instaurant un dialogue sur le registre du don, le dirigeant avait entrouvert l'espoir que travailler ici pouvait avoir un autre sens, permettre autre chose que de servir le profit. Fuyant désormais le dialogue, la dynamique du don, il donne le sentiment que tout cela n'était peut-être finalement qu'un rêve, et que l'on est bien toujours dans une logique de calcul et de contrat, dont les salariés ne veulent plus depuis qu'ils ont goûté à autre chose. En l'absence de réponse du dirigeant, l'engagement des salariés commence à s'essouffler.

On le voit bien, la dynamique du don est un cycle dont il est difficile de définir le début et la fin. Mais ce qui va venir enrayer la dynamique, c'est le sentiment d'un déficit de réception, lorsqu'il manque les signaux de la reconnaissance. Avec le risque, pour celui qui souffre du manque de reconnaissance, d'apparaître comme celui qui interrompt le cycle du don, d'où la nécessité d'explicitement le calcul qui l'y conduit.

Et c'est ainsi que les salariés réclament alors avec force le partage des fruits de la croissance (sans comprendre que l'augmentation du chiffre d'affaires ne s'est pas encore traduite en bénéfices, du fait du poids de la dette engagée pour la construction de l'usine et des forts besoins en trésorerie générés par la croissance). Ils revendiquent un meilleur salaire, des primes payant l'effort, des évolutions de carrières, pour avoir l'impression de compter pour quelque chose. Puisque le dirigeant semble parti sur le registre économique, ils tentent de l'y rejoindre et de parler le même langage, en basculant dans le calcul.

### ***3.5. L'appel à prendre en compte le don***

Une première lecture de ce cas pourrait laisser penser que le registre du don est une anomalie qui de fait ne pouvait déboucher que sur un retour de la logique du calcul et du contrat. Pourtant, si les salariés demandent à revoir le système des primes jugé trop problématique ou les inégalités de salaires à poste égal, ils ne souhaitent pas que s'établisse une logique du calcul et du contrat. Des craintes ont ainsi été formulées lorsque l'étude sur la reconnaissance a été lancée : « *Il veut mettre un truc en place sur la reconnaissance, je lui ai dit : c'est très bien ce que vous faites, mais je veux pas que ce soit de la carotte. Mais faut pas non plus le négliger...* » Une analyse attentive des dynamiques de don laisse finalement entrevoir une toute autre explication du basculement dans la revendication et dans le compte. C'est au contraire parce que les salariés ont goûté à une autre manière de fonctionner, celle que décrit Godbout (2000) par le terme d'« endettement mutuel positif » où ne compte plus que le plaisir de donner, que la situation est pour eux si douloureuse. Il est des plaintes qui expriment une souffrance,



d'autres une désillusion profonde et une résignation douloureuse, d'autres encore qui révèlent combien l'on tenait à ce que l'on a goûté et que l'on ne veut en aucun cas perdre (Bruni et Smerilli, 2009). Les salariés de la savonnerie ont clairement exprimé qu'ils se reconnaissent dans cette dernière forme, qui ne dit pas par conséquent une dégradation profonde des relations mais l'attachement à la promesse de l'entreprise : « *Que [le dirigeant] s'en rende pas compte, c'est normal, c'est dur de dire à son patron je suis pas content. Mais ça pourrait être bien pire. On n'est pas à plaindre. (...) C'est pas en mode révolution.* » Ce n'est pas tant le contenu de la plainte qui doit être entendu, qu'une volonté d'alerter sur une dégradation de la dynamique du don que tous ne demandent qu'à poursuivre, avec le soutien nécessaire. C'est avant tout un appel à voir le don et à le prendre en compte. Le don n'est pas une anomalie, il est le cœur même du travail et de la performance, mais sa dynamique ne peut être entretenue que si elle est alimentée par la reconnaissance.

#### **4. Discussion et conclusion : La reconnaissance comme moteur de la dynamique du don**

La lecture de ce cas par le don souligne l'enjeu de la reconnaissance pour maintenir l'engagement (4.1). L'appel à la logique du calcul et du contrat apparaît alors comme un signal de rupture de cette dynamique (4.2). Cette perspective invite à développer les approches par le don en gestion des ressources humaines pour mieux le prendre en compte (4.3).

##### ***4.1. La reconnaissance, ou l'enjeu de la réception du don***

La plainte du manque de reconnaissance, récurrente dans les organisations en crise sur le plan du climat social, apparaît ici comme l'expression d'un déficit de réception du don.

Il est intéressant de noter que, de la « triple obligation du donner – recevoir – rendre » identifiée par Mauss (1924), le terme « recevoir » est celui qui a le moins attiré l'attention des chercheurs, depuis Mauss lui-même qui ne lui consacre que quelques lignes. Le don a fait l'objet de débats infinis, tout comme la question du rendre. De nombreux chercheurs ont interrogé la liberté et la gratuité du don, pointant l'attente de retour comme un potentiel signe que le don serait finalement intéressé. D'autres se sont au contraire focalisés sur la réciprocité comme témoin de l'obligation de rendre. Pourtant, le « rendre » semble bien dépendre du « recevoir », de la manière dont le don est reçu, et c'est bien à cette étape-là que la dynamique du don semble le plus souvent se gripper. Ricœur le note d'ailleurs en conclusion de son « parcours de la reconnaissance » : « ne faut-il pas mettre un accent particulier sur la seconde composante de la triade du donner-recevoir rendre ? Recevoir devient alors la catégorie pivot, en ceci que la manière dont le don est accepté décide de la manière dont le donataire se sent obligé de rendre » (2004, p. 374).

Lorsque la reconnaissance manque, à la fois au sens d'identification de ce qui est donné - selon que cela est accueilli comme un don ou au contraire pris comme un dû - et au sens d'expression de la gratitude pour le don reçu, alors la dynamique du don se rompt. Les problèmes de manque de reconnaissance apparaissent ici comme des problèmes de mauvaise réception du don, de rupture du cycle du don. La reconnaissance contribue ainsi à l'engagement durable des salariés dans le travail et dans l'organisation comme moteur de la dynamique de don. Or, quand le don n'est pas reçu, Alter constate que celui qui a donné se sent floué, trahi (2009). La seule manière d'exprimer ce sentiment de trahison semble alors le recours au registre du calcul et du contrat.

##### ***4.2. L'appel au contrat comme signal de rupture de la dynamique du don***

Cette recherche nous amène à distinguer ce qui relève principalement de la logique du don de ce qui relève de la logique du calcul ou du contrat. Si le travail est le plus souvent régi par un contrat (contrat de subordination dans le cadre de l'emploi salarié, contrats commerciaux dans

le cadre de la prestation d'un travailleur indépendant), il ne se résume jamais entièrement à une relation contractuelle, et nous avons mis en évidence la dynamique de don dans le travail. Mais la logique du don est par nature de l'ordre de l'implicite. Pour expliciter sa rupture, il n'y a d'autre langage que celui du calcul et du contrat.

Dans sa lecture de la relation d'emploi, Pihel (2011) mettait déjà en évidence la rupture produite lorsque, du fait d'une réorganisation ou d'un changement de modèle, les salariés avaient l'impression que l'entreprise trahissait sa promesse et mettait ainsi en crise la relation salariale. Cette promesse non tenue était lue comme un signe d'ingratitude pour tout ce qui avait été donné, provoquant un rationnement du don. Nous proposons de lire cette crise comme un basculement dans le calcul, où l'appel au contrat est un signal de rupture de la dynamique du don. Lorsqu'ils s'estiment floués dans la relation, les salariés basculent en effet dans un calcul explicite. La norme de réciprocité qui régissait l'échange est trahie, et avec elle la confiance, et on se replie alors sur le contrat pour sécuriser la relation, en reconsidérant la relation à l'organisation comme un contrat psychologique rompu. La plainte du manque de reconnaissance s'exprime par conséquent comme une forme de protestation.

Mais cette revendication d'une relation limitée au contrat n'est pas, comme on l'a vu plus haut, le reflet de ce qu'est vraiment la relation d'emploi. Bien au contraire, elle est l'expression de la rupture de ce qui la caractérise.

C'est pourquoi la théorie du contrat psychologique est particulièrement pertinente pour expliquer les cas de rupture du contrat, et c'est d'ailleurs essentiellement dans ces cas-là qu'elle est mobilisée. Elle l'est beaucoup moins pour expliquer la dynamique d'engagement, qui n'est pas en effet de l'ordre du contrat, mais de l'ordre du don.

La revendication de la logique du contrat est donc à lire comme le signe d'une rupture de la dynamique du don, lorsque ce qui a été donné ne semble pas reçu et que disparaît alors l'envie de continuer à donner. La reconnaissance joue donc un rôle fondamental pour maintenir et alimenter la dynamique du don, et éviter le basculement dans la logique du contrat.

### ***4.3. Vers une GRH qui prenne en compte la dynamique du don***

L'intérêt du cas d'une entreprise libérée, tout comme le contexte de forte croissance de l'entreprise étudiée, est d'exacerber des phénomènes qui sont par ailleurs présents dans toutes les organisations et de les mettre en évidence de manière particulièrement visible, permettant de proposer des pistes de réflexion.

Ainsi, nous constatons que l'apparition de nouvelles formes organisationnelles fondées sur la confiance et l'autonomie des acteurs - l'entreprise libérée n'en étant qu'un exemple<sup>6</sup> - n'a pas encore suffisamment été accompagnée d'un questionnement sur les théories et les pratiques RH. La GRH est encore trop fondée sur une anthropologie réductrice, et désormais en décalage avec les conceptions portées par ces expériences. Tant dans ses théories que dans ses pratiques, la GRH reste en effet essentiellement dépendante des lectures par le calcul contribution / rétribution et par le contrat. En ne s'intéressant qu'au calcul et au contrat, la GRH manque le véritable enjeu de la reconnaissance, puisque ses outils et pratiques restent ancrés dans une logique de contrat. Nous montrons ici que la logique de contrat permet de lire les cas de rupture de la dynamique de don, mais pas les cas où celle-ci, suffisamment alimentée, fonctionne bien. Cette recherche nous permet dès lors d'inviter à s'intéresser davantage aux situations positives - dans la lignée des travaux sur le *Positive organisational scholarship* (Cameron et al., 2003) - où domine l'engagement, pour illustrer la dynamique du don et la manière de l'alimenter, plutôt que se limiter à étudier les situations de crise, qui conduisent souvent à une lecture par le contrat psychologique sans donner à voir la dynamique de don.

---

<sup>6</sup> Les entreprises agiles, le *lean management*, sont d'autres exemples de pratiques et de formes organisationnelles fondées sur l'autonomie et la confiance (cf. Ughetto, 2018).

La suite de notre recherche-intervention porte ainsi sur les questions soulevées par l'analyse présentée ici : si le basculement dans le calcul est l'expression d'une rupture de la dynamique du don causée par une mauvaise réception de la part de l'organisation de ce qui est donné par les salariés, on peut envisager qu'il s'agit là d'une « pause » dans la dynamique de don<sup>7</sup>, qu'il faudra donc réactiver. Reste à comprendre comment recréer les conditions de la reconnaissance du don et comment concevoir un environnement organisationnel et managérial susceptible de réenclencher, et soutenir dans la durée, la dynamique de don.

## Références

- Adams S. (1965). « Inequity In Social Exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adla L. (2018), *Pour une relecture du processus d'articulation entre la GRH et l'innovation en PME : une approche par la théorie du don/contre don*, Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Lyon.
- Adla L. & Gallego-Roquelaure V. (2018), « La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire », *Relations industrielles*, 73 (1), 67-92.
- Algada E. & Vinck L. (2016). « Vécu du travail : reconnaissance, conflits de valeur, insécurité et changements dans le travail. Enquêtes Conditions de travail », *Synthèse.Stat', DARES*, (21).
- Alter N. (2009). *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Éd. La Découverte / M.A.U.S.S..
- Bernoux P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Éd. Octarès.
- Berthoin-Aantal A. & Richebé N. (2009). « A Passion for Giving, a Passion for Sharing. Understanding Knowledge Sharing as Gift Exchange in Academia », *Journal of Management Inquiry*, 18(1), 78-95.
- Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 265-282.
- Brun J-P. & Dugas N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Revue Gestion*, 30, 79-88.
- Bruni L. & Grevin A. (2016). *L'économie silencieuse*, Ed. Nouvelle Cité.
- Bruni L. & Smerilli A. (2009). « The Value of Vocation. The Crucial Role of Intrinsically Motivated People in Value-based Organizations », *Review of Social Economy*, LXVII(3), 71-288.
- Caillé A. (2000). *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Éd. Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- Caillé A. (dir.) (2007). *La quête de reconnaissance*, Éd. La Découverte, Textes à l'appui, Bibliothèque du M.A.U.S.S.
- Caillé A. & Grésy J-E. (2014), *La révolution du don, le management repensé*, Ed. Seuil, Coll. Economie Humaine.
- Cameron K. et al. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berett-Koehler Publishers.
- Chanial P. (dir.) (2008). *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Éd. La découverte, coll. Textes à l'appui / Bibliothèque du M.A.U.S.S.
- Chêne A-C. & Le Goff J. (2017). « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 185-204.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Ed. Puf, collection Le travail humain, Paris, 296 p.
- Colle R. et al. (2017). « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises "libérées" tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, (93), 161-183.

---

<sup>7</sup> Nous remercions l'évaluateur qui a pointé cette question d'une « pause » dans la dynamique de don.

- Dejours C. (2009). *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*, Editions Payot et Rivages.
- Detchessahar M. & Grevin A. (2009). « Un organisme de santé... malade de "gestionnite" », *Revue Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, (98), 27-37.
- Dumond J-P. (2002). *Approche anti-utilitariste de la coopération en situations de travail*, Thèse de doctorat en sciences de gestion à HEC.
- Dumond J-P. (2007). « Le don est-il une notion de gestion ? », *Revue Annales des Mines, Série Gérer et comprendre*, (89), 63-72.
- Fustier P. (2000). *Le lien d'accompagnement. Entre don et contrat salarial*, Éd. Dunod.
- Getz I. (2009), "Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted", *California Management Review*, 51 (4).
- Getz I. & Carney B. (2013). *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Ed. Flammarion, Coll. Champs Essais.
- Godbout J. (en collaboration avec A. Caillé) (1992). *L'esprit du don*, Les Classiques des sciences sociales, Université de Québec à Chicoutimi.
- Godbout J. (2000). *Le don la dette et l'identité. Homo donator vs homo oeconomicus*, Les Classiques des sciences sociales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Gomez P-Y., Grevin A. & Masclef O. (2015). *L'entreprise une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Éd. Nouvelle Cité, Coll. GRACE.
- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Grevin A. (2011). *Les transformations du management dans les établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don. Étude d'un centre de soins de suite et d'une clinique privée malades de « gestionnite »*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- Grevin A. (2013). « Pour un réalisme de la recherche et du management : reconnaître le don au cœur du travail », *Revue Économies et Sociétés, Série K « Economie de l'entreprise »*, (22), 33-62.
- Grimand A., Glaisner J. & Grevin A. (2017). « Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail », *Revue @GRH*, (23), 95-119.
- Herzberg F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition.
- Holtz T. (2017). « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 125-140.
- Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Folio essais.
- Kaufmann J.-C. (2016), *L'entretien compréhensif*, Armand Colin.
- Kalika M., Liarte S., Moscorola J. (2016), Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management, FNEGE.
- Masclef O. (2004). *Le rôle du don/contre-don dans l'émergence des organisations : modèle théorique et études de cas comparées*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Jean Moulin Lyon 3.
- Mauss M. (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année Sociologique*.
- McGregor D. (1969), *La Dimension humaine de l'entreprise*, Collection Hommes et Organisations, Gauthier-Villars.
- Pavageau B. (2015). *La logique du don dans le développement d'une identité de leader, Le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- Peretti J.-M. (dir.) (2005), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation.

- Pihel L. (2006). *La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière, Analyse dy cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Nantes.
- Pihel L. (2010). « Don et contre-don. Pour éclairer la crise de la relation salariale », *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 55-72.
- Pihel L. (2011). « Et si le travail m'était conté en termes de don ?... », *Réalités industrielles*, I, 40-45.
- 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.
- Ricoeur P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Editions Stock, collections Les Essais, Paris.
- Roche A. (2014). « La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations », *Revue @GRH*, (13), 11-42.
- Rousseau D., de Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson.
- Rousseau T. & Ruffier C. (2017). « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 109-123.
- Siegrist J. (1996). « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 27-41.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Entreprendre, Nouvelle Economie, FYP.
- Vroom V. (1964). *Work and Motivation*, Ed. Wiley.