

Titre : La force discrète des organisations : le +1 et le Modèle de l'Engagement Réciproque

Rubrique : Regards appliqués

Auteur(s)

Olivier Gagnon, professeur¹

Citation : Gagnon, O. (2025). La force discrète des organisations : le +1 et le Modèle de l'Engagement Réciproque *Ad Machina*, 9(1), 290-303. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2049>

Affiliation des auteurs

1: Université du Québec à Chicoutimi, Saguenay, Canada

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Détails :

Correction et amélioration de texte de façon ponctuelle. Vérification et correction linguistique automatisée.

Résumé (250 mots)

Cet article s'intéresse à ce qui permet au travail collectif de se réaliser concrètement dans les organisations, au-delà des prescriptions formelles et des dispositifs de pilotage. Il part du constat que de nombreuses transformations du travail ne se traduisent ni par des incidents visibles ni par des ruptures immédiates de performance, mais par des glissements progressifs dans les manières de faire. Ces transformations concernent notamment les ajustements discrets par lesquels les équipes coordonnent leur activité, s'entraident et prennent en charge ce qui n'est prévu nulle part. À partir de cette observation, l'auteur introduit la notion de « +1 », définie comme une micro-contribution volontaire et située, par laquelle une personne fait ponctuellement un peu plus que ce que son rôle prescrit afin que le travail puisse se poursuivre. Le +1 n'est ni un trait individuel ni un indicateur d'engagement, mais un révélateur des conditions dans lesquelles l'initiative demeure praticable. L'article propose ensuite le Modèle de l'Engagement Réciproque (MER), qui conçoit l'engagement comme une relation implicite et évolutive entre l'organisation, le collectif et les individus. Une étude de cas illustre comment la circulation, la mise en visibilité puis le retrait de ces contributions modifient progressivement la texture du travail. L'ensemble conduit à une lecture managériale qui invite moins à produire de l'engagement qu'à préserver les conditions organisationnelles et relationnelles qui rendent ces contributions possibles.

Abstract

This article examines what enables collective work to actually take place in organizations, beyond formal prescriptions and management systems. It begins with the observation that many workplace transformations do not result in visible incidents or immediate performance disruptions, but rather in gradual shifts in ways of working. These transformations particularly concern the discreet adjustments through which teams coordinate their activities, provide mutual support, and handle what is not anticipated anywhere. Building on this observation, the author introduces the concept of "+1," defined as a voluntary, situated micro-contribution through which a person temporarily does slightly more than their prescribed role requires in order for work to continue. The +1 is neither an individual trait nor an engagement indicator, but rather reveals the conditions under which initiative remains practicable. The article then proposes the Reciprocal Engagement Model (REM), which conceptualizes engagement as an implicit and evolving relationship among the organization, the collective, and individuals. A case study illustrates how the circulation, visibility, and subsequent withdrawal of these contributions progressively modify the texture of work. This framework suggests a managerial approach focused less on producing engagement than on preserving the organizational and relational conditions that make these contributions possible.

Mots clés

Contribution discrète (+1), Modèle de l'Engagement Réciproque (MER), engagement au travail, régulations implicites, travail réel

Keywords

Discreet contribution (+1), Reciprocal Engagement Model (REM), work engagement, implicit regulations, real work

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Rubrique « Regards appliqués » — Contribution ancrée dans la pratique professionnelle, relevant d'une démarche rigoureuse et située.

La force discrète des organisations : le +1 et le Modèle de l'Engagement Réciproque

Olivier Gagnon

Introduction

Contexte – Ce qui fait tenir le travail

Les organisations disposent aujourd'hui d'outils puissants pour rendre l'activité mesurable. Elles suivent les résultats, comparent les écarts et agrègent des indicateurs censés sécuriser l'action. Cette instrumentation rassure. Pourtant, lorsque la fluidité organisationnelle se dégrade sans incident majeur ni rupture visible, ces outils montrent leurs limites. Ils décrivent ce qui est livré, beaucoup plus rarement ce qui s'est transformé dans la manière de travailler.

La performance ne se dégrade généralement pas parce qu'une règle a changé ou qu'un objectif a été formellement relevé. Elle se transforme plus discrètement. Ce sont les ajustements ordinaires qui s'amenuisent, ceux par lesquels les équipes se coordonnent, s'entraident et absorbent ce que le cadre ne prévoit pas. Invisibles dans les tableaux de bord, ils sont pourtant centraux, surtout en contexte d'incertitude. Leur retrait n'entraîne pas de crise immédiate, mais installe une prudence diffuse, une baisse de l'initiative et une rigidité progressive du travail. Cette focalisation sur les résultats et les indicateurs, bien qu'efficace pour stabiliser l'action, rend souvent invisibles les ajustements situés par lesquels le travail tient au quotidien (Mintzberg, 2009 ; Weick, 1995).

Pour un dirigeant, la question n'est donc pas d'opposer travail prescrit et travail réel, mais de comprendre ce qui rend l'action collective praticable au quotidien. Tant que ces ajustements existent, ils passent inaperçus. Lorsqu'ils se raréfient, leur rôle devient lisible. Ce qui disparaît en premier n'est ni la compétence ni l'effort, mais la prise en charge de ce qui n'est écrit nulle part.

C'est à cet endroit qu'intervient la notion de +1. Le +1 désigne ces contributions modestes par lesquelles une personne fait un peu plus que ce que son rôle exige strictement afin que le travail se réalise : une anticipation, une aide ponctuelle, une clarification au bon moment. Rien d'exceptionnel, mais sans quoi l'activité perd sa souplesse.

Dans une équipe, une difficulté mineure apparaît, sans responsable désigné. Autrefois, quelqu'un aurait pris l'initiative d'ajuster ou de clarifier. Cette fois, chacun reste dans son rôle. Le travail avance, mais perd en fluidité. Ce qui manque n'est pas l'effort, mais ce +1 discret qui permettait au collectif de tenir.

Le +1 n'est ni un trait personnel ni une preuve durable d'engagement. Il apparaît lorsque l'initiative reste perçue comme raisonnable, non risquée, non exposante et non transformée en obligation tacite. Lorsque cette perception se modifie, le +1 ne disparaît pas par désengagement, mais par ajustement.

Pour le management, cela modifie profondément la lecture de l'engagement. Il ne s'agit plus de demander davantage aux collaborateurs, mais de comprendre ce que l'organisation rend possible, ou au contraire, ce qu'elle ne permet plus. Les gestionnaires doivent être à l'affût des variations dans le tissu social organisationnel.

Pourquoi l'initiative se perd-elle ? Pourquoi la prise de risque devient-elle inconcevable ? Qu'est-ce qui a changé au point où plus rien ne tient ? De nombreux détails, souvent imperceptibles, influent sur le cours du +1, individuellement comme collectivement. Il y a donc quelque chose de plus large qui soutient le +1.

Le Modèle de l'Engagement Réciproque propose un cadre pour penser cette dynamique. Il considère l'engagement non comme une ressource à activer, mais comme une relation vivante entre individus, collectif et organisation. Le +1 y joue un rôle de révélateur. Lorsqu'il circule, le travail reste respirable. Lorsqu'il se fait rare, quelque chose s'est déplacé dans les termes implicites de la relation de travail.

Le MER n'apporte pas de recette managériale. Il invite à changer de focale et à lire les transformations de l'engagement non comme des défaillances individuelles, mais comme des signaux produits par l'organisation elle-même. Il pose ainsi une question exigeante pour tout dirigeant : qu'avons-nous rendu plus difficile à faire volontairement, parfois sans même nous en rendre compte ?

Découvrir le MER, c'est accepter de regarder l'engagement là où il se joue réellement : dans les gestes discrets, dans ce qui cesse d'être fait sans bruit, et dans ce que cela révèle, bien avant les indicateurs, des régulations quotidiennes qui soutiennent le travail jour après jour.

1. Ce qui importe de comprendre pour le gestionnaire

Pour le gestionnaire, l'enjeu n'est pas d'arracher davantage d'engagement ni de piloter finement les comportements, mais d'apprendre à lire ce que la circulation, puis l'effacement, des contributions ordinaires révèle des conditions de travail (Mintzberg, 2009). Ces gestes discrets disent souvent plus sur l'état réel de l'organisation que bien des indicateurs formels.

Lorsque les équipes deviennent plus réservées, plus procédurales ou plus silencieuses, la tentation est forte d'y voir un relâchement ou un manque d'implication. Une lecture plus utile consiste à se demander ce qui a rendu l'initiative plus coûteuse, moins claire ou plus exposante dans la durée.

Le retrait du +1 ne renvoie pas à une défaillance individuelle. Il signale le plus souvent un déplacement dans les régulations ordinaires du travail et invite à interroger le cadre, la qualité des interactions et la cohérence des exigences plutôt que les appels à l'engagement.

Dans cette perspective, le rôle du management n'est pas de tirer davantage sur la corde, mais de maintenir les conditions dans lesquelles des contributions libres peuvent apparaître sans se transformer en dettes implicites. La performance durable dépend moins de la pression exercée que de la qualité du milieu relationnel et organisationnel qui rend l'effort possible.

2. Le +1 – Une micro-contribution volontaire au cœur du travail réel

Le +1 désigne une aide modeste et volontaire par laquelle une personne fait un peu plus que ce que son rôle prescrit afin de soutenir le travail collectif. Il peut s'agir d'une explication fournie sur le moment, d'un appui ponctuel à un collègue, d'une reformulation qui désamorce un malentendu ou d'une attention portée à une situation sensible. Ces gestes sont situés, discrets et réversibles. Ils ne relèvent ni de l'exception ni d'un engagement héroïque, mais d'une disponibilité ponctuelle à dépasser ce qui est attendu. Ces contributions discrètes s'inscrivent dans ce qu'Alter (2000) qualifie d'innovation ordinaire et relèvent d'un bricolage organisationnel au sens de Bourrier (2019), indispensable à la continuité de l'activité.

Le +1 ne renvoie ni à une qualité personnelle, ni à un état d'esprit durable, ni à une posture morale. Il ne constitue pas davantage un indicateur de performance individuelle ni un comportement attendu. Il correspond à un phénomène d'activité, observable là où les prescriptions montrent leurs limites et ne



suffisent plus, à elles seules, à assurer la continuité du travail. En ce sens, le +1 ne définit pas une norme implicite de bon engagement, mais une contribution libre, offerte sans promesse de retour immédiat.

Pris isolément, ces micro-gestes peuvent sembler anecdotiques. Observés dans leur circulation, ils constituent pourtant une infrastructure discrète du travail réel. Comme l'ont montré de nombreux travaux, le travail réel excède toujours les prescriptions formelles et repose sur des régulations construites dans l'action (Dejours, 1993 ; Reynaud, 1988), souvent situées et contingentes (Suchman, 1987). De nombreuses situations professionnelles tiennent moins à la précision des règles qu'à l'acceptation, par les acteurs, d'absorber ponctuellement les angles morts du cadre. Le +1 rend ainsi visible une dimension centrale de la coopération ordinaire, rarement formalisée.

Une contribution libre et réversible

La singularité du +1 tient à son absence d'automaticité. Il repose sur une évaluation implicite du contexte par les personnes en situation, qui l'offrent tant qu'elles estiment que l'initiative reste praticable et non excessivement exposante. Lorsque cette évaluation évolue, le +1 peut se suspendre ou se retirer, sans conflit ouvert ni justification explicite. L'apparition ou le retrait du +1 relève d'une évaluation implicite des marges de manœuvre disponibles (Crozier et Friedberg, 1977) et des significations construites par les acteurs en situation (Weick, 1995).

Ce retrait est souvent traité comme une baisse d'engagement ou de motivation. Une telle lecture est réductrice. Dans bien des cas, le travail se poursuit avec sérieux et conformité aux prescriptions. Ce qui disparaît n'est pas l'investissement professionnel, mais la disposition à compenser silencieusement les fragilités du cadre. Dans cette perspective, le +1 n'est ni un levier d'action directe ni une variable explicative autonome. Il agit comme un révélateur du travail qui s'effectue. Observer sa présence ou sa raréfaction favorise la détection des déplacements fins dans l'activité, souvent invisibles dans les indicateurs formels. Il indique qu'un changement s'est opéré dans la dynamique relationnelle et organisationnelle du travail, appelant un cadre d'analyse plus large pour en comprendre les conditions.

Le +1 ne dit donc pas tout de l'engagement, mais il en signale les déplacements. Pour en comprendre les conditions d'apparition, de maintien ou de retrait, il faut dépasser l'observation de ces contributions elles-mêmes et examiner la relation plus large qui lie les personnes, le collectif et l'organisation.

3. Le Modèle de l'Engagement Réciproque (MER)

L'intelligibilité de l'engagement

Comprendre les déplacements observés dans l'engagement ordinaire suppose de ne plus l'appréhender comme une ressource individuelle, mais comme une relation située et évolutive entre les personnes, le collectif et l'organisation (Bailey et al., 2017). C'est dans cette perspective que s'inscrit le Modèle de l'Engagement Réciproque (MER).

Si l'observation du +1 permet de repérer des variations fines de l'activité ordinaire, elle ne suffit pas à en éclairer les ressorts. Constaté que des contributions discrètes circulent, se raréfient ou se retirent n'indique pas, en soi, ce qui rend ces mouvements possibles, soutenables ou nécessaires. Pour interpréter ces déplacements sans recourir à des lectures morales ou psychologisantes, il est nécessaire de s'appuyer sur un cadre d'analyse capable de relier l'activité située aux régulations plus larges qui structurent l'expérience de travail. Le retrait de ces contributions ne traduit pas nécessairement un désengagement, mais souvent une initiative devenue empêchée ou trop coûteuse (Clot, 2010 ; Dejours, 1993). C'est dans cette direction que s'inscrit la démarche du Modèle de l'Engagement Réciproque.

3.1 Le MER comme cadre relationnel de l'engagement

Le MER ne se présente ni comme un modèle causal visant la prédiction ni comme un cadre normatif destiné à orienter les comportements. Il ne cherche pas à expliquer pourquoi certains individus seraient plus engagés que d'autres. Il propose plutôt une manière de comprendre comment l'engagement ordinaire se développe dans une relation de travail, se maintient tant que cette relation reste praticable, puis se transforme lorsque ses conditions implicites évoluent.

Le MER a été élaboré à partir de l'analyse de plus de 50 organisations issues de contextes variés, ainsi que de plus de 200 entretiens, tant formels qu'informels. Il ne s'agit donc pas d'une simple intuition, mais d'une approche empirique sérieuse. La répétition de certains problèmes de gestion a fait naître rapidement le concept du +1 comme première façon de comprendre. Cependant, les limites de ce modèle ont nécessité une analyse plus approfondie des données et une réflexion théorique plus développée, menant à la création d'un modèle conceptuel clair : le MER.

L'analyse a suivi une démarche qualitative itérative (codage ouvert, regroupement thématique et comparaison continue des cas), avec des retours réguliers aux données pour éprouver la robustesse des interprétations. La triangulation des matériaux (observations, entretiens, échanges informels et dispositifs de dialogue) a conduit à une stabilisation progressive des catégories, jusqu'à formaliser le MER.

Le principe fondamental du MER repose sur l'idée d'une réciprocité implicite. Dans l'activité quotidienne, l'implication ne dépend pas uniquement de la motivation personnelle ni de l'adhésion formelle aux objectifs. Elle fait partie d'une relation silencieuse entre les gens, le groupe et l'organisation, où des contributions discrètes sont données tant que le cadre est vu comme adapté à leur utilisation. Cette réciprocité n'est ni contractualisée ni explicitée, mais elle structure en profondeur les formes ordinaires de l'engagement.

Dans cette perspective, le MER permet de dépasser une opposition simplificatrice entre engagement et désengagement. Il invite à considérer l'engagement comme une relation dynamique, qui varie selon le contexte, les régulations en place et les transformations du cadre organisationnel. Lorsque cette relation devient moins lisible ou plus contraignante, l'engagement ne disparaît pas brutalement. Il se transforme en une forme plus prudente, plus conditionnelle, ajustée aux nouvelles limites perçues de l'action.

3.2 Dynamiques de réciprocité et effets sur le travail réel

Le MER repose ainsi sur une réciprocité implicite entre le gestionnaire, les collaborateurs et l'organisation. Dans le contexte professionnel, l'engagement ne résulte pas uniquement d'une motivation individuelle ou d'une simple adhésion aux objectifs. Il est partie prenante d'une relation silencieuse dans laquelle des contributions discrètes sont offertes tant que le cadre est perçu comme suffisamment soutenable et cohérent.

Lorsque cette compatibilité devient floue, l'engagement ne s'éteint pas d'un coup. Il se transforme progressivement en une implication plus prudente et conditionnelle. Le MER permet ainsi de lire les transformations de l'engagement au-delà d'une logique binaire, en mettant en évidence les ajustements fins par lesquels les acteurs répondent à une modification perçue des termes de la relation de travail. Dans ce sens, le retrait du +1 n'a rien d'anormal ni d'exceptionnel. Il constitue une réponse ordinaire à un déplacement des conditions implicites de la réciprocité.

Sur le plan analytique, le MER articule quatre niveaux organisés de manière séquentielle et interdépendante. Il prend d'abord en compte ce que l'organisation met en place, à travers les priorités, la charge, les règles, les dispositifs de reconnaissance, les marges de manœuvre et la stabilité des arbitrages. Il s'intéresse ensuite à la qualité du lien au travail, telle qu'elle se manifeste dans la confiance ordinaire, la sécurité relationnelle



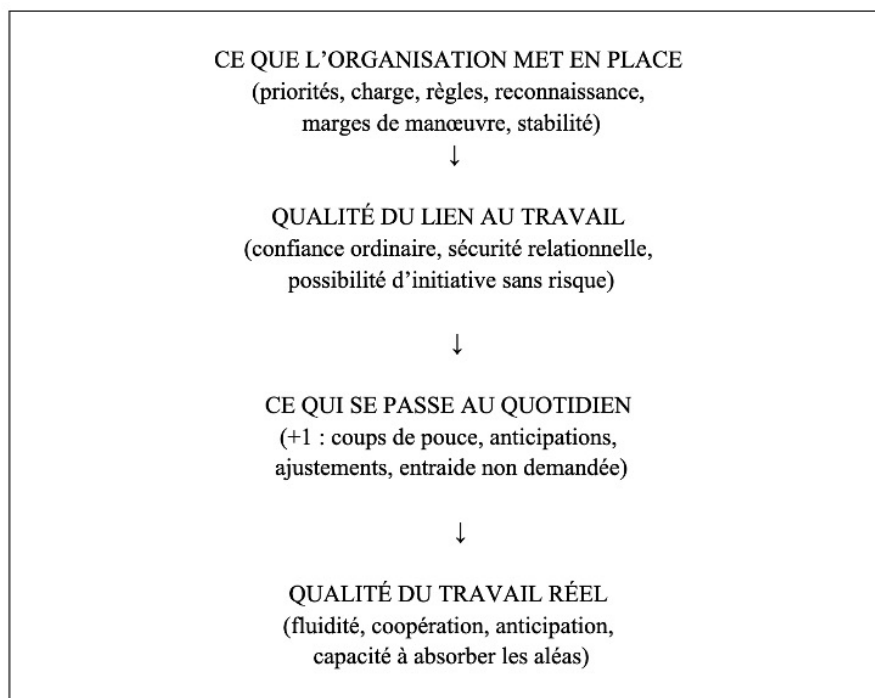
et la possibilité d'initiative sans exposition excessive. Le modèle observe ensuite ce qui se joue au quotidien dans l'activité, notamment la circulation, la mise en visibilité ou le retrait des contributions discrètes (+1). Il examine enfin les effets produits sur la qualité du travail réel, en termes de fluidité, de coopération, d'anticipation et de capacité à absorber les aléas.

Ces niveaux ne constituent ni des variables causales ni une chaîne déterministe. Le MER vise à analyser leurs interactions et les équilibres fragiles qu'elles produisent, afin de rendre intelligibles les transformations progressives de l'engagement ordinaire.

Dans ce cadre, le +1 occupe une place analytique spécifique. Il ne constitue ni une composante du modèle ni une variable explicative autonome. Il fonctionne comme un analyseur de la relation de travail, en rendant perceptibles les effets des normes organisationnelles sur l'activité ordinaire. Lorsque le +1 circule librement, il signale un contexte jugé soutenable. Lorsqu'il devient conditionnel ou se retire, il indique un déplacement dans les termes implicites de la réciprocité.

La figure 1 synthétise les dimensions constitutives du MER et montre comment les configurations organisationnelles, relationnelles et opérationnelles interagissent pour soutenir, fragiliser ou transformer l'engagement ordinaire. Elle donne à voir les fluctuations possibles du +1 comme indicateur des déplacements de la réciprocité au travail, bien en amont de leurs effets mesurables sur la performance.

Figure 1
Lecture managériale du Modèle
de l'Engagement Réciproque (MER)



Le MER offre ainsi une grille de lecture particulièrement utile pour comprendre des situations où les indicateurs formels demeurent satisfaisants alors même que le travail perd de sa souplesse. Il éclaire la manière dont une organisation peut continuer à atteindre ses objectifs tout en voyant s'éroder, presque à bas bruit, la coopération informelle, la capacité d'anticipation et la plasticité qui soutenaient jusque-là l'activité ordinaire. Ce décalage apparaît souvent bien avant sa traduction dans les résultats mesurés, mais ses effets deviennent décisifs à moyen et long terme.

Dans cette perspective, le MER ne prétend pas fournir des recettes managériales immédiates. Il propose plutôt un regard dirigé sur les interactions et les ajustements ordinaires. Les transformations de l'engagement n'y sont pas lues comme des manques individuels, mais comme des reconfigurations relationnelles produites par l'organisation elle-même. Comprendre ces dynamiques suppose alors de s'intéresser à ce qui, dans le contexte de travail, rend l'engagement ordinaire possible, fragile ou progressivement déraisonnable. C'est précisément ce que développe la section suivante, consacrée aux fondations relationnelles et aux conditions organisationnelles qui soutiennent ou fragilisent la circulation du +1.

4. Fondations relationnelles et conditions organisationnelles

Conditions de succès et d'échec de l'engagement ordinaire

Si le +1 permet d'observer les micro-variations de l'engagement ordinaire et si le MER offre un cadre pour en interpréter la dynamique relationnelle, il reste à préciser ce qui, concrètement, rend ces contributions possibles, soutenables ou, au contraire, déraisonnables. Cette section vise à expliciter les fondations relationnelles et les conditions organisationnelles sur lesquelles repose la circulation du +1, ainsi que les configurations dans lesquelles cette dynamique tend à se maintenir ou à se rompre.

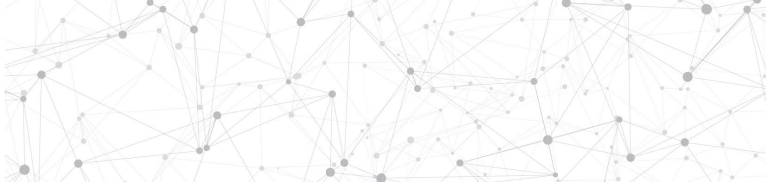
Ces éléments ne doivent pas être compris comme des déterminants mécaniques de l'engagement. Ils ne produisent pas automatiquement des comportements. Ils définissent plutôt un lieu de faisabilité, au sein duquel une initiative discrète peut encore apparaître comme praticable et utile aux yeux des personnes, compte tenu des risques perçus, des contraintes et des attentes implicites. Cette perspective invite à déplacer le regard managérial vers la qualité des interactions et des régulations quotidiennes (Detchessahar, 2011), plutôt que vers des injonctions à l'engagement dont les effets peuvent devenir contre-productifs (Pfeffer, 2018).

4.1 Fondations relationnelles de l'engagement ordinaire

La première fondation concerne la qualité du lien relationnel ordinaire. Offrir un +1 suppose de pouvoir intervenir sans anticiper une mise en cause disproportionnée. Pouvoir signaler un problème, exprimer un doute, aider un collègue ou ajuster une décision sans craindre une interprétation soupçonneuse constitue une condition centrale de la praticabilité de l'initiative.

Autrement dit, l'initiative discrète suppose une forme de sécurité relationnelle ordinaire, non pas garantie par des règles explicites, mais produite dans l'expérience quotidienne du travail. Elle se construit dans les petites situations de tous les jours, par la manière dont une erreur est traitée, un désaccord accueilli ou une difficulté reconnue. Lorsque ce lien est présent, les contributions discrètes circulent relativement facilement. Lorsqu'il se fragilise, même légèrement, le coût anticipé de l'initiative augmente et la prudence s'installe.

Une seconde fondation relationnelle tient à la qualité de la reconnaissance ordinaire. Il ne s'agit pas de dispositifs institutionnalisés, mais de la manière dont les gestes sont reçus dans l'interaction quotidienne. Une contribution accueillie simplement, sans exagération ni comparaison, conserve son caractère libre et réversible. À l'inverse, trop de reconnaissance, répétée ou comparée, peut faire passer un geste unique pour une référence implicite, changeant ainsi son sens et son coût futur.



4.2 Conditions organisationnelles de soutenabilité

Les fondations relationnelles s'inscrivent toujours dans un cadre organisationnel plus large, qui conditionne la soutenabilité de l'engagement ordinaire dans le temps. Une première condition concerne la lisibilité du cadre de travail. Les contributions discrètes se développent plus aisément lorsque les priorités sont compréhensibles, les arbitrages relativement stables et les règles du jeu interprétables. À l'inverse, des objectifs à visées de performance, des consignes mouvantes ou des décisions perçues comme opaques rendent l'initiative plus risquée, car ses conséquences deviennent difficiles à anticiper.

Une deuxième condition tient à la possibilité d'une prise sur l'activité. Le MER repose sur l'hypothèse que les acteurs perçoivent un minimum de capacité à influencer, même marginalement, sur la manière dont le travail se réalise. Tant que cette marge existe, l'ajustement conserve son sens. Lorsqu'elle disparaît, l'initiative ne sert plus à rien, et peut même devenir contre-productive. Le retrait du +1 apparaît alors comme une réponse ordinaire à une situation jugée bloquée.

Enfin, la soutenabilité de la charge constitue une condition transversale. Les contributions discrètes requièrent une disponibilité cognitive et émotionnelle minimale. Une charge saturée, des délais irréalistes ou une pression continue réduisent mécaniquement l'espace nécessaire à l'initiative. Dans ces situations, le retrait du +1 ne traduit pas une baisse de l'attachement au travail, mais la fermeture d'un espace devenu impraticable.

4.3 Conditions de maintien et configurations de retrait du +1

Les conditions de maintien et de retrait du +1 relèvent de configurations résultant de la combinaison des fondations relationnelles et des conditions organisationnelles de soutenabilité.

Le +1 circule durablement lorsque les acteurs perçoivent une cohérence minimale entre le cadre organisationnel, les régulations quotidiennes et les attentes implicites. Dans ces configurations, les contributions demeurent réversibles, non comparables et limitées dans leurs effets dans le temps, ce qui permet leur renouvellement sans exposition accrue pour les personnes.

À l'inverse, le +1 tend à se raréfier lorsque les gestes deviennent traçables et cumulables sans clarification explicite du cadre, lorsque la reconnaissance se transforme en attente implicite, ou lorsque les ajustements ordinaires compensent durablement des dysfonctionnements structurels. Ce retrait ne s'opère ni de manière soudaine ni conflictuelle, mais se manifeste par une formalisation accrue des échanges, une prudence relationnelle renforcée et un recentrage de l'activité sur le strictement prescrit.

Dans ces situations, l'organisation peut continuer à produire des résultats mesurables satisfaisants. Ce n'est pas la performance immédiate qui en subit les contrecoups, mais la plasticité du travail, entendue comme sa capacité à anticiper, à absorber les aléas et à soutenir des formes de coopération au-delà des prescriptions formelles. Le retrait du +1 constitue ainsi un signal précoce d'un affaiblissement du lien organisationnel.

En articulant fondations relationnelles et conditions organisationnelles, cette analyse montre que le +1 ne peut être décrété et que sa raréfaction ne saurait être interprétée comme un déficit individuel. Elle prépare l'examen des formes de régulation par lesquelles les organisations soutiennent, fragilisent ou rouvrent, parfois partiellement, l'espace du travail discret.

5. Étude de cas

Le devenir des contributions discrètes dans l'organisation

Cette section présente un cas empirique destiné à éclairer une dynamique ordinaire de circulation, de raréfaction puis de retrait des contributions discrètes dans une organisation de services. Il ne s'agit ni de valider le Modèle de l'Engagement Réciproque ni de décrire une trajectoire managériale exemplaire. Le cas est mobilisé comme un support d'analyse permettant d'éprouver le cadre conceptuel dans une situation concrète, traversée par des ajustements partiels, des tensions durables et des régulations inachevées. Son intérêt tient précisément à son caractère ordinaire et imparfait.

5.1 Contexte et démarche

L'organisation étudiée est une société qui offre des produits et des services de communication numérique avec l'aide d'environ deux cents salariés. Après des années de croissance soutenue, elle est aux prises avec une dégradation progressive du climat de travail. Le taux de roulement est parti à la hausse, sans pour autant avoir des conflits ouverts. Les indicateurs économiques demeurent généralement satisfaisants, rendant la situation difficile à interpréter pour la direction.

L'analyse s'appuie sur un matériau qualitatif composé d'observations de situations de travail, d'échanges informels répétés avec des salariés et des gestionnaires de proximité, ainsi que du suivi de dispositifs de dialogue interne sur une période de dix-huit mois. Les observations ont porté sur des équipes de projets, des fonctions support en interface (opérations/service client/qualité) et des gestionnaires de proximité, à travers des réunions de synchronisation, des arbitrages de priorités, des situations d'incident et des échanges informels. Les dispositifs de dialogue interne suivis relevaient à la fois d'espaces structurés (réunions d'équipe, comités transversaux, points managériaux) et de canaux ordinaires (messagerie, sollicitations ad hoc, outils internes), appréhendés comme des lieux de régulation et de requalification des contributions discrètes.

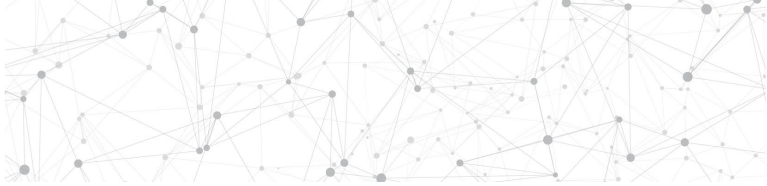
L'objectif n'est pas la représentativité statistique, mais la mise au jour de glissements progressifs dans les régulations ordinaires du travail, souvent peu visibles dans les indicateurs avant d'avoir produit des effets durables.

5.2 Une phase de tenue par ajustements ordinaires

Afin de rendre plus concrètes les dynamiques analysées, cette section s'appuie ponctuellement sur de courtes micro-scènes issues de l'observation du travail ordinaire. Ces situations, volontairement anonymisées et typifiées, ne visent pas l'illustration anecdotique, mais la mise en évidence de moments où se jouent, à bas bruit, des configurations de +1 ou des risques de bascule vers un -1. Elles donnent accès à l'épaisseur pratique des ajustements, là où les glissements restent souvent invisibles dans les récits organisationnels formels.

Dans cette phase, l'activité s'appuie largement sur des coordinations informelles. Le cadre de travail demeure parfois imprécis, mais l'environnement relationnel permet d'en amortir les lacunes. Les équipes s'alertent face aux imprévus, se soutiennent entre projets et ajustent les priorités sans recourir systématiquement à des arbitrages formels.

Ainsi, dans plusieurs situations observées, un salarié interrompt brièvement son propre travail pour répondre à une question imprécise formulée sur un canal informel, évitant qu'une incompréhension mineure ne se transforme en retard de projet. Dans une autre équipe, un développeur signale de manière



anticipée une contrainte technique qui ne relève pas explicitement de son périmètre, permettant un réajustement rapide des priorités sans mobilisation hiérarchique.

Ces interventions, peu visibles et rarement reconnues comme telles, relèvent d'un +1 discret : elles excèdent le strict prescrit sans être vécues comme coûteuses ou risquées, dans un contexte où la réciprocité implicite demeure opérante.

Ces gestes, qu'il s'agisse d'une aide ponctuelle, d'une reformulation évitant un malentendu ou du signalement anticipé d'un risque technique ou relationnel, ne sont ni formalisés ni comptabilisés. Ils relèvent de l'ordinaire du travail. Le +1 circule sans calcul explicite, porté par la perception partagée qu'il est encore possible d'agir sans s'exposer excessivement. L'activité tient alors moins par la stricte conformité au prescrit que par une disponibilité collective à absorber les interstices du cadre.

Cette phase n'a rien d'idyllique. Les tensions existent déjà, certaines charges sont élevées et des arbitrages demeurent discutables. Toutefois, les ajustements ordinaires suffisent encore à contenir les frictions et à préserver une certaine fluidité de l'activité.

5.3 La mise en visibilité comme point de bascule

Face à l'apparition de signaux de tension, la direction engage des démarches visant à reconnaître l'engagement des équipes. Certaines initiatives sont mises en avant lors de réunions, des comportements qualifiés d'exemplaires sont valorisés et des pratiques jusque-là informelles commencent à être présentées comme de « bonnes pratiques ». Les gestionnaires sont encouragés à repérer et à rendre visibles les contributions. Au début, ces démarches sont bien reçues. Elles font sentir que l'effort est apprécié et que le travail a enfin sa place dans les discussions de l'organisation. Lentement, un changement se fait. Ce qui était applaudi devient maintenant normal.

Une disponibilité ponctuelle devient un repère caché. Une aide exceptionnelle devient une règle non écrite. Une situation illustre ce changement : une employée, reconnue pour sa présence à l'heure pendant les périodes occupées, est sollicitée à nouveau dans une situation similaire. Son hésitation à répondre tout de suite est perçue comme un manque d'engagement, alors que son intervention avant était un acte remarquable.

Dans un autre cas, une initiative informelle précédemment saluée en réunion est reprise comme référence implicite lors de l'évaluation d'une équipe, transformant un ajustement contextuel en attente durable. Ces situations marquent un déplacement du statut du +1 : ce qui relevait d'une marge devient progressivement un repère normatif tacite.

Aucune nouvelle exigence n'est formalisée. Pourtant, les acteurs perçoivent un changement dans le statut de leurs gestes. La frontière entre contribution libre et attente implicite s'estompe, sans être explicitement discutée.

La relation à l'initiative s'en trouve affectée. Certains salariés demandent désormais des clarifications avant d'intervenir. D'autres formalisent davantage leurs apports afin de se protéger. D'autres encore cessent d'anticiper après avoir vu un signal faible requalifié en manquement.

5.4 Le retrait comme ajustement défensif

Le +1 ne disparaît pas brutalement. Il se raréfie et devient plus conditionnel. L'activité se poursuit, les livraisons sont assurées et les indicateurs demeurent acceptables pendant un temps. Pourtant, le travail change de texture. Les échanges se formalisent, les initiatives sont moins fréquentes et les problèmes sont signalés plus tardivement. L'entraide devient plus contractuelle et s'accompagne plus souvent d'écrits, preuve que la confiance s'est altérée.

Le retrait s'observe notamment dans des situations où des salariés choisissent de ne plus signaler certaines difficultés émergentes, préférant attendre qu'un problème soit formellement constitué avant de le faire remonter. Dans d'autres cas, l'aide entre collègues se maintient, mais s'accompagne systématiquement d'une mise en copie hiérarchique ou d'une trace écrite, là où un échange informel suffisait auparavant.

Ces micro-décisions ne traduisent pas une rupture franche, mais une réorientation prudente des conduites : le -1 s'installe comme une protection ordinaire face à l'incertitude sur les conséquences des contributions discrètes.

Les gestionnaires de proximité évoquent une baisse de motivation. L'analyse suggère plutôt une réponse adaptative à une intensification diffuse des attentes. Le +1 a cessé d'être sans conséquence. Son retrait apparaît comme une manière ordinaire de préserver ses ressources et de limiter les risques perçus, davantage que comme un désengagement intentionnel.

5.5 Réparations partielles et réouverture limitée

À mesure que ces glissements sont partiellement reconnus, des ajustements sont engagés. Certains dispositifs de reconnaissance sont allégés, des espaces de discussion sont consolidés et les gestionnaires sont incités à traiter les tensions quotidiennes plutôt qu'à multiplier les injonctions à l'engagement. La direction cherche également à clarifier certaines priorités, notamment dans les périodes de surcharge.

La réouverture du lien demeure toutefois partielle et inégale. Le +1 réapparaît dans quelques équipes, de façon plus ponctuelle et plus prudente, là où une cohérence minimale du cadre a été restaurée. Dans d'autres, la prudence reste installée. Les ajustements produisent des effets localisés, sans permettre un retour durable à la fluidité initiale.

5.6 Enseignements du cas

Ce cas montre comment la réciprocité implicite à l'œuvre dans le travail ordinaire peut se déplacer sans rupture manifeste, entraînant une transformation progressive de l'engagement.

Ce cas met en évidence les difficultés qui apparaissent lorsque l'ambivalence s'installe durablement dans les relations de travail. Reconnaître l'engagement peut soutenir l'activité, mais rendre visibles des gestes initialement libres peut en modifier profondément le statut. Il montre surtout que le retrait du +1 constitue un signal précoce, fréquemment interprété comme un déficit individuel alors qu'il renvoie à un déplacement des régulations du travail.

Ce cas ne propose ni solution transférable ni recette managériale. Il offre une grille de lecture pour comprendre des glissements lents, souvent expliqués trop rapidement par des catégories motivationnelles, alors qu'ils prennent racine dans des transformations discrètes du cadre relationnel et organisationnel.

6. Discussion

Gouverner l'engagement sans capturer l'essence du travail

L'analyse développée dans cet article propose un déplacement du regard porté sur l'engagement au travail. Elle n'en nie ni l'importance ni la valeur, mais interroge l'idée selon laquelle l'engagement pourrait être accumulé, mobilisé ou déclenché comme une ressource individuelle. L'observation des contributions discrètes fait apparaître une autre réalité. Elle donne à voir un engagement relationnel, situé, instable, dont la persistance dépend étroitement des conditions ordinaires dans lesquelles le travail se déploie.



Plutôt que de chercher des causes individuelles, l'approche retenue s'intéresse à ce qui rend l'initiative possible dans le cours ordinaire de l'activité. Le +1 sert ici de point d'appui pour la lecture. Il ne mesure rien. Il permet de percevoir l'état du lien de travail à travers ce qui circule, se raréfie ou s'interrompt dans les gestes quotidiens. Cette focale rend visibles des dynamiques largement absentes des tableaux de bord, alors même qu'elles conditionnent la continuité de l'action collective.

Le cas étudié met en lumière un paradoxe récurrent. Plus une organisation cherche à stabiliser, rendre visible et activer l'engagement, plus elle expose les formes les plus ordinaires de celui-ci à l'érosion. La mise en visibilité modifie la nature du geste. Ce qui relevait d'une initiative devient une trace. Ce qui était libre se transforme en attente tacite. Il ne s'agit ni d'un accident local ni d'une erreur managériale isolée, mais d'une tension durable entre les exigences de pilotage et la logique propre du travail concret.

Cette lecture incite à repenser le retrait. Cela est souvent perçu comme un manque d'engagement, une perte de motivation ou un manque de sens. L'analyse suggère plutôt qu'il s'agit fréquemment d'une réponse pragmatique à l'augmentation du coût perçu de l'initiative et à l'intensification des risques d'exposition. Le travail continue, parfois avec le même sérieux, mais les acteurs cessent de compenser silencieusement les fragilités du cadre. Le retrait du +1 n'exprime pas une défaillance individuelle, mais un déplacement des régulations ordinaires du travail.

Un tel positionnement appelle une vigilance particulière. Les contributions discrètes se déroberont à toute tentative d'instrumentation directe. Les repérer, les comparer ou chercher à les provoquer par des dispositifs revient souvent à en altérer la nature. Le +1 ne constitue donc pas un levier de mobilisation, mais un outil de compréhension. Il aide à lire des signaux faibles avant qu'ils ne se traduisent par une rigidification plus manifeste de l'activité.

L'analyse ouvre ainsi une interrogation centrale pour la gestion contemporaine. Jusqu'où une organisation peut-elle compter sur le maintien du travail réel sans en préserver activement les conditions de soutenabilité? La question n'est plus de produire davantage d'engagement, mais de maintenir un environnement dans lequel une initiative volontaire peut encore surgir sans se transformer en obligation implicite.

Conclusion

Préserver les conditions ordinaires du travail

Cet article a cherché à rendre visible une dimension ordinaire, mais décisive du travail, celle des contributions discrètes par lesquelles l'activité tient jour après jour, le plus souvent sans être nommée ni reconnue. En les considérant comme une infrastructure sociale du travail réel, il propose un déplacement du regard porté sur l'engagement, la performance et les modes contemporains de régulation organisationnelle.

Le Modèle de l'Engagement Réciproque a servi de cadre d'analyse, et la notion de +1 de point d'appui empirique. Le +1 n'a ni vocation à devenir un indicateur ni à être transformé en objectif managérial. Il agit comme un révélateur des conditions relationnelles et organisationnelles dans lesquelles le travail demeure praticable. Sa présence indique l'existence d'un espace encore habitable pour l'initiative. Son retrait signale une contraction du lien, souvent bien en amont de ce que les indicateurs formels permettent de percevoir.

Les analyses montrent que ces contributions émergent lorsque le cadre reste lisible, les interactions suffisamment sûres et les ressources subjectives préservées. Leur raréfaction constitue une réponse ordinaire lorsque l'initiative devient plus risquée, plus coûteuse ou susceptible d'être convertie en attente durable. Elle ne traduit pas un échec individuel, mais une transformation du rapport au travail produite par le contexte organisationnel lui-même.

L'étude de cas met en évidence l'ambivalence des politiques de reconnaissance. Des démarches pourtant bien intentionnées peuvent, lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'un travail sur la cohérence et la soutenabilité du cadre, modifier le statut des gestes libres et accélérer leur disparition. Elle rappelle que la réparation du lien ne se décrète pas et ne se pilote pas directement, mais se joue dans des ajustements concrets portant sur la clarté des priorités, la charge et la stabilité des règles du jeu.

La portée de l'approche demeure volontairement mesurée. Les contributions discrètes ne peuvent être captées, prescrites ou mesurées sans être transformées. Le +1 doit donc être traité comme un outil de compréhension plutôt que comme un levier d'action. Il permet de lire ce qui se déplace dans le travail réel, parfois suffisamment tôt pour éviter que l'activité ne se réduise à une conformité sans souffle.

L'enjeu est simple à formuler et difficile à tenir. Préserver les conditions sociales dans lesquelles le travail peut se maintenir, sans faire porter sur les individus le coût silencieux de son maintien. Le succès collectif repose moins sur l'intensité de l'effort prescrit que sur la qualité des régulations quotidiennes qui soutiennent l'activité.

RÉFÉRENCES

- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). *Meaningful work: How organisations foster engagement and motivation*. Oxford University Press.
- Bourrier, M. (2019). *Le bricolage organisationnel : Agir face à l'incertitude*. Presses de Sciences Po.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale: De la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (nouvelle éd.). Bayard.
- Detchessahar, M. (2011). *L'avènement de l'entreprise communicationnelle*. Presses de l'École des mines.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Reynaud, J.-D. (1988). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.