

Essai sur le don en gestion

Sylvain Bureau
ESCP Europe / École polytechnique

*Le don est « un des rocs humains
sur lesquels sont bâties nos sociétés »
(Marcel Mauss)*

Le don se définit comme un transfert qui n'est pas exigible et qui n'implique aucune contrepartie (Athané, 2011 ; Testart, 2007). Contrairement à un échange encadré par un contrat de marché ou au paiement d'un impôt, celui qui reçoit ne peut exiger ce qu'il va recevoir sous forme de don ; quant au donateur, il ne bénéficie *a priori* d'aucune contrepartie garantie et directe issue de son don. Cette pratique, éloignée des logiques du donnant-donnant, qui offre si peu de garantie n'est pas une survivance des sociétés traditionnelles archaïques, ni une « erreur de la modernité » (Godbout, 2000/1992, p. 29). Le don reste une logique structurante et structurelle pour nos économies capitalistes (Alter, 2009 ; Athané, 2011). Tout en étant façonné par la société où il intervient, le don fabrique dans le même temps notre monde social. Loin d'être limité à quelques pratiques isolées, le don est essentiel, incontournable dans nos sociétés modernes car il reste « *un fondement universel de la vie sociale* » (Wendling, 2010, p. 89). Des exemples contemporains ? Wikipédia, le logiciel libre, la finance participative ou l'économie collaborative sont autant de pratiques récentes qui ne pourraient se développer sans don.

Mais si le don fait (toujours) notre humanité, il représente aussi un de ses grands mystères. Les sciences de gestion notamment, focalisées sur les modèles bureaucratiques et de marché, n'appréhendent cette problématique que de façon marginale. Deux approches existent dans la littérature : la première, que nous qualifions d'instrumentale, tend à isoler des pratiques sociales très spécifiques pour améliorer les performances de systèmes de gestion. Il est question d'optimisation des collectes de don du sang, des incitations marketing pour les achats de Noël ou encore de gestion idoine des cadeaux d'affaires. La deuxième posture, que nous qualifions de morale, conçoit le don comme un palliatif, voire une alternative à la bureaucratie et au marché.

Dans le cadre de ce papier, nous souhaitons dépasser ces deux conceptions en redonnant toute sa place à la problématique de l'organisation du don qui reste largement sous-étudiée. Pour mener ce travail, nous nous fondons sur des travaux d'anthropologues et de sociologues mais nous y associons également des concepts issus de la théorie des organisations. C'est par ce croisement entre notions anthropologiques et problématiques gestionnaires que se singularise notre proposition. Dans nos

sociétés contemporaines, la pratique du don implique de multiples instrumentations socialement construites. Loin d'être émergent, informel et ingérable, le don est une pratique sociale qui s'organise. Pour comprendre la nature et le fonctionnement du don, il faut donc caractériser les modèles de gestion (implicites ou formels) associés aux pratiques de don. En effet, au-delà des représentations et des croyances sociales, le don est une activité qui produit du social et qui, pour produire ces relations sociales, mobilise différentes modalités productives.

Nous proposons de distinguer les formes de don selon ce que le don produit et selon les moyens utilisés pour le produire. Nous distinguons quatre formes principales de don : *adhocratique*, *effectual*, *bureaucratique* et *participatif*. Ces quatre modalités ont une origine et des manifestations différentes, mais elles coexistent et sont toutes opérantes dans nos sociétés modernes. Au-delà d'une description formelle, nous détaillons comment ces quatre configurations sont productrices de relations sociales distinctes. Ce faisant, nous redonnons toute son importance à la notion de fait social total (Mauss, 1924) qui requiert une approche globale du phénomène où la dimension organisationnelle n'est pas mise de côté.

Dans un premier temps nous revenons brièvement sur les théories fondatrices en anthropologie du don et dans la littérature gestionnaire avant d'introduire notre cadre d'analyse.

Le don comme fait social total

*« Ce sont des “touts”, des systèmes sociaux entiers
dont nous avons essayé de décrire le fonctionnement.
(...) C'est en considérant le tout ensemble
que nous avons pu percevoir l'essentiel »
(Marcel Mauss)*

Il serait bien prétentieux de prétendre résumer plus d'un siècle de travaux anthropologiques et sociologiques en quelques pages. Trois propositions nous paraissent essentielles pour comprendre toute la particularité que représente la pratique du don :

- Proposition 1 : le don ne peut se comprendre pleinement sans appréhender des *faits sociaux totaux* (P1).
- Proposition 2 : le don est une forme hybride ; ni absolument gratuit et libre, ni purement utilitaire et intéressé (P2).
- Proposition 3 : le don n'a pas un effet positif ou négatif en soi ; il peut créer ou détruire de la valeur sociale et économique selon les contextes (P3).

Mauss reste encore aujourd'hui la référence incontournable quand il est question de don. Cette capacité à durer dans le temps s'explique notamment par les intentions de Mauss qui étudie certes des pratiques de sociétés indigènes (d'Alaska et de Mélanésie à travers les travaux d'autres anthropologues, en particulier Malinowski et Boas) mais avec pour objectif ultime « *la compréhension des formes contemporaines de l'économie* » (Athané, 2011, p. 39). Cette utilisation des travaux de Mauss risque d'ailleurs de s'accroître car cet anthropologue, fondateur d'une coopérative ouvrière de boulangerie dans le XII^e arrondissement de Paris, avait une vision de l'économie qui rejoint sur de nombreux points l'économie sociale et solidaire dont il est tant question en ce début de XXI^e siècle.

L'un des intérêts du travail de Mauss est cette approche de systèmes sociaux via l'étude du don. Il ne s'agit pas d'isoler l'acte de don du reste des pratiques. Autrement dit, les faits étudiés par Marcel Mauss sont des *faits sociaux totaux* au sens où ils mettent en branle la totalité de la société et de ses institutions (P1) ou au moins un très grand nombre de ses institutions (Mauss, 1983/1925, p. 241). Selon Mauss, ces phénomènes sont tout à la fois juridiques, économiques, religieux, esthétiques, morphologiques, etc. Cette proposition s'illustre en partie depuis un siècle dans la variété de travaux sur le don qui s'inscrivent dans des disciplines aussi variées que l'anthropologie, la sociologie, l'économie, l'histoire, le droit, la philosophie et les sciences de gestion.

La notion de « prestations totales » peut se définir autour de trois caractéristiques (Athané, 2011). En premier lieu, il est question de pratiques qui impliquent non des individus mais des collectivités (même si les échanges peuvent passer par des intermédiaires). Deuxièmement, ce qui est échangé n'est pas exclusivement des biens mais aussi des « *politesses, des festins, des rites, des services militaires, des femmes, des enfants, des danses, des fêtes, des foires* » (Mauss, 1983/1925, p. 151). Enfin, les prestations « *s'engagent sous une forme plutôt volontaire, par des présents, des cadeaux, bien qu'elles soient au fond rigoureusement obligatoires* » (*op. cit.*). L'offrande d'un canoë a ainsi plusieurs significations : « *économique (le canoë permet de pêcher), stratégique (il permet de faire la guerre), matrimoniale (les fêtes données pour réceptionner le cadeau sont l'occasion de faire des mariages), symbolique (le présent et sa réception signifient l'attachement au même ordre du monde), affective (les fêtes sont l'occasion de partager des émotions, en dansant ou en priant), etc.* Ce qui circule entre les tribus représente ainsi une sorte de lien complet – un “phénomène social total” (...) – articulant les différents niveaux de la vie collective » (Alter, 2009, p. 21).

Au-delà de cette *forme de complétude*, comme le rappelle Wendling (2010), Marcel Mauss qualifie les faits qu'il étudie comme des *faits sociaux totaux* car ils impliquent des regroupements physiques réguliers qui « *assemblent tous les hommes d'une société et même les choses de la société à tous points de vue et pour toujours. Ainsi la fête, la feria latine, le moussem berbère, sont à la fois, dans grand nombre de cas : des marchés, des foires, des assemblées hospitalières, des faits de droit national et international, des faits de culte, des faits économiques et politiques, esthétiques, techniques, sérieux, des jeux. C'est le cas du potlatch nord-ouest américain, du hakari, c'est-à-dire des grandes distributions de “monts” de vivres que l'on retrouve depuis les îles Nicobar jusqu'au fond de la Polynésie. À ces moments, sociétés, groupes et sous-groupes, ensemble et séparément, reprennent vie, forme, force* » (Mauss, 1969, p. 329, cité in Wendling, 2010).



Deauville, le casino
(20 août 2012, 21^h50)

Pour toutes ces raisons, on comprend qu'il n'est pas possible d'isoler totalement un échange et de l'étudier séparément d'un contexte social élargi. En effet, les études de Marcel Mauss « *ont pour objectif de saisir l'inscription de l'individuel dans le collectif* » (Ledent, 2007, p. 213).

Le deuxième point clef (P2) renvoie à l'idée selon laquelle le don n'obéit ni à une logique d'optimisation économique, ni à une autorité formelle et ne se limite pas à une motivation simple et unique (Faldetta, 2011). En effet, quel que soit le contexte historique, le don n'est ni absolument gratuit et libre, ni purement utilitaire et intéressé (Alter, 2009 ; Godbout, 2000 ; Godelier, 1996), il représente une forme « hybride » (Mauss, 1983/1925, p. 267) au sens où « *dans et par le don s'affirment conjointement l'autonomie personnelle du sujet et son appartenance sociale ; dans et par le don s'articulent la poursuite de l'avantage individuel et l'ouverture à autrui par des actes généreux* » (Chanial, 2008, p. 13). Dans la vision maussienne du don, ce dernier implique une série de trois obligations : l'obligation de donner, de recevoir et de rendre à nouveau – type de relation fondée sur la réciprocité qualifiée de don contre-don (Mauss, 1983/1925). L'exemple qui permet le mieux de comprendre cette notion d'*obligation* est de l'illustrer par le rite de Noël dans nos sociétés contemporaines. Dans un cadre familial, je me sens obligé de donner des cadeaux à mes proches, je suis contraint de recevoir les cadeaux de mes proches et le cycle se poursuit (je rends à nouveau un cadeau lors d'un anniversaire...). Cette obligation est de nature sociale et rituelle. Contrairement à l'approche du donnant-donnant, il ne s'agit pas de trouver une *situation gagnant-gagnant* (comme disent les anglo-saxons) mais bien d'un échange de dons au sens où il a « *pour principe non un sujet calculateur mais un agent socialement prédisposé à entrer, sans intention ni calcul, dans le jeu de l'échange* » (Bourdieu, 1994, p. 184). Dans ce cas, la meilleure manière de créer de la valeur est de ne pas la rechercher. Plus l'engagement dans la relation est désintéressé, plus cette relation produira potentiellement des échanges bénéfiques. Autrement dit, « *pour que le don soit "payant" à terme, il ne faut pas qu'il soit réalisé dans ce but* » (Chanial, 2008, pp. 23-24). Ce qui doit intéresser les acteurs qui s'engagent dans cette dynamique, ce n'est pas la création de valeur mais bien la création de liens : *je m'intéresse à l'autre parce qu'il est autre, parce qu'il existe et non parce qu'il m'apporte quelque chose*. Ce qui circule dans ces relations compte beaucoup plus que des biens fonctionnels. Les symboles véhiculés par des objets mais aussi par de simples regards ou gestes sont essentiels à la structuration et au développement de ces relations : « *toute relation est en effet médiatisée par des symboles et ce sont bien ces symboles (symbolon – signes de reconnaissance) – un mot, un cadeau, un coup de main – qui scellent l'alliance* » (Chanial, 2008, p. 33).

Cette forme sociale hybride a des effets très hétérogènes selon les contextes (P3). Il faut distinguer deux formes extrêmes que l'on pourrait situer sur un *continuum* avec d'un côté les pratiques non agnostiques comme la *Kula* et les dons agonistiques comme le *Potlatch* (Godelier, 1996 ; Mauss, 1983/1925). Dans le premier cas, ces pratiques de don ne génèrent du conflit que si les acteurs en présence ne respectent pas leurs obligations : ils ne donnent pas, pas assez, pas d'une manière adaptée. Dans le deuxième cas, le conflit est *endogène* au don. Il existe alors une surenchère de dons qui s'insère dans une lutte de pouvoir entre chefs de tribu qui peut déboucher sur la guerre. Quand dans le premier cas, le don semble faciliter des relations sociales apaisées et favorables aux échanges économiques (la *Kula* accompagne voire facilite les relations marchandes – *Gimawali* dans les sociétés mélanésiennes étudiées par Malinowski) ; le

don est perturbateur et source de conflits destructeurs dans le deuxième. Le don n'est donc pas une pratique orientée par essence d'un point de vue axiologique. Il n'est pas meilleur en soi, représentant de l'*idéal du bon sauvage* (Godbout, 2000/1992).

Pour terminer cette présentation sur le don, nous résumons dans un tableau les trois formes typiques d'échange afin de mieux faire ressortir la spécificité de la pratique du don. Si ces archétypes ne permettent pas de prendre en compte la complexité des situations, ils permettent de souligner en quoi le don renvoie à un système au moins aussi fondamental que le marché ou l'État. Le don est même premier selon plusieurs auteurs car il intervient dès les relations parents/enfants (Athané, 2011 ; Godbout, 2000/1992) et demeure le seul recours quand l'État ou les systèmes bureaucratiques sont désorganisés ou inexistantes (Godbout, 2000/1992, p. 26).

Type d'échange	Acteurs impliqués dans l'échange	Valeur produite par l'échange	Règles de l'échange	Réversibilité de l'échange
Modèle du marché	L'échange implique des collectifs (famille, tribu...) même si l'échange peut impliquer des intermédiaires.	Fondée sur une réciprocité calculable : ce qui est échangé est comparable en terme de valeur (mesurable par un indicateur, souvent une monnaie).	Contingentes : elles sont construites de façon <i>ad hoc</i> par les acteurs qui procèdent à l'échange (le modèle du contrat est implicite).	Téléologiquement orienté : <i>a priori</i> on ne revient plus en arrière car l'échange est supposé bénéfique pour les deux parties.
Modèle de la bureaucratie	Représentants d'un statut (fonctionnaires, salariés...). La nature des relations dépend fortement de la hiérarchie.	Fondée au regard de la règle définie par la bureaucratie : ce qui est échangé est <i>a priori</i> de valeur si cela respecte les règles.	Elles sont définies et formalisées ; elles structurent les échanges. Elles tendent à organiser des relations de subordination.	L'échange est structuré par des routines qui changent peu. Pour remettre en cause un échange, il faut changer les règles.
Modèle du don	L'échange implique des collectifs (famille, tribu...) même si l'échange peut impliquer des intermédiaires.	Non purement utilitaire : la manière d'échanger est plus importante que l'échange lui-même, « <i>comme si de tout temps, pour l'humanité, l'essentiel avait été d'y mettre les formes</i> » (Alain Caillé, 1989, p. 72).	Les règles sont fixées par des institutions sociales qui dépassent les acteurs. Les normes d'échanges sont très prescrites. Parmi ces règles, on peut noter l'obligation de donner, l'obligation de recevoir, et l'obligation de rendre.	Asynchrone et réversible : il faut rendre la pareille un jour ou l'autre. Au terme du cycle les dotations entre les parties sont potentiellement les mêmes qu'au commencement (comme dans la <i>kula</i> mélanésienne où l'on fait circuler toujours les mêmes colliers et les mêmes bracelets).

Tableau 1
Les trois formes
idéal-typiques d'échange

Le don en sciences de gestion

Dans la littérature en gestion, le don apparaît soit comme un phénomène limité à quelques pratiques sociales isolables – *approche instrumentale du don* ; soit comme une dimension centrale et source d'humanisation dans nos sociétés capitalistes – *approche morale du don*.

Approche instrumentale du don

La première approche est essentiellement présente dans le champ du marketing (Belk & Coon, 1993 ; Sherry, 1983). Il s'agit de comprendre les motivations des acteurs en présence pour optimiser les incitations pour que les donateurs donnent plus et mieux (Baskin *et al.*, 2014 ; Komter, 2007). L'autre champ où il est question du don

et qui s'insère dans ce courant est lié à tous ces travaux sur les cadeaux d'entreprise. Très fréquemment ces recherches appréhendent les limites éthiques de ces pratiques et essaient de comprendre jusqu'à quel point ces dons ne relèvent pas plutôt de dynamique corruptrice (Dolfsma *et al.*, 2009 ; Steidlmeier, 1999). Enfin, un troisième ensemble de travaux se focalise sur les pratiques de mécénat d'entreprise. L'essentiel de la discussion porte sur l'équilibre que l'entreprise doit trouver entre une approche purement instrumentale et totalement désintéressée. Le terme mobilisé pour avancer cette idée est la notion de mécénat stratégique (Godrey, 2005 ; Seifert, 2004).

Dans ces trois univers empiriques, le don est considéré comme une pratique sociale isolable et instrumentalisable. Cette approche apparaît comme pertinente pour les praticiens qui souhaitent améliorer leurs systèmes de gestion mais cette posture réductionniste évacue totalement ce qui était au cœur de la théorie de Marcel Mauss, à savoir le don comme *fait social total*. L'une des caractéristiques de la modernité est en effet d'avoir tenté de séparer la logique de l'intérêt de celle de la gratuité. Cette disjonction représente une réelle rupture avec les sociétés traditionnelles où le modèle du don pose à l'inverse la question de l'articulation entre ces principes (Chaniel, 2008, p. 21) car le don implique structurellement la totalité du social (Mauss, 1924). Nous pensons nécessaire de repenser cette totalité et c'est ce que propose l'autre courant de la littérature en sciences de gestion.

Approche morale du don

Ce deuxième courant de recherche (moins anglo-saxon, plus souvent francophone), offre une lecture holistique du don. Certains auteurs proposent, en se fondant sur des références anthropologiques comme celle de Mauss, de construire un nouveau modèle de gestion basé sur la logique du don contre-don (Faldetta, 2011). Le don est alors considéré comme un schéma alternatif utile pour *humaniser* les relations sociales au sein des entreprises et compenser certaines dérives des systèmes bureaucratiques étatiques (*op. cit.*). Ce faisant, le don contribuerait à l'amélioration des performances des systèmes de gestion en permettant par exemple de faciliter la création d'alliances partenariales (Gomez *et al.*, 2003 ; Masclef, 2004).

Pour beaucoup des travaux qui retiennent cette *approche morale*, « la question du don s'articule directement avec celle de la reconnaissance : fondamentalement, on donne pour être reconnu comme sympathique, humain, beau, utile, libre ou puissant. Le don représente le moyen de créer du lien, mais également d'être reconnu comme créateur de ce lien » (Alter, 2009, p. 192). Or il semble que de nombreuses entreprises sorties d'un modèle paternaliste du don sollicitent toujours plus l'engagement, l'implication des salariés qui se donnent de plus en plus sans toujours recevoir en retour (Faldetta, 2011). Dans ce contexte, il est nécessaire d'apprendre « à célébrer les dons et les sacrifices par les salariés à l'entreprise ; cela revient à inverser les politiques de communication en remerciant plus qu'en sollicitant et, surtout, en faisant preuve de gratitude » (Alter, 2009, p. 224). Le don contre-don entretenu sans approche managériale réductrice permettrait d'humaniser les communautés de travail et de les rendre plus cohésives (Mele, 2001).

Certains soulignent cependant que « passer de la logique du contrat à la logique du don n'est pas chose aisée » (Pihel, 2011, p. 44). D'autres montrent quant à eux que ces différentes logiques s'hybrident et ne sont pas isolables les unes des autres. Dans les communautés de développeurs de logiciel libre, la pratique du don est réelle et offre des alternatives aux « principes classiques de gestion de l'innovation » (Loilier,

2002, p. 162) ; toutefois, ces pratiques sont associées à des logiques marchandes et hiérarchiques qui sont non seulement incontournables empiriquement mais qui semblent essentielles pour la pérennité de ces systèmes (Loilier, 2002). D'autres enfin refusent absolument l'idée que le don puisse être géré. Toute tentative pour le gérer détruirait les dynamiques sociales sous-jacentes (Dumond, 2007). Selon cette approche, le don ne saurait être planifié, contrôlé, objectivé, rationalisé : le « *don décrit ainsi une limite à l'activité gestionnaire* » (Dumond, 2007, p. 72).

Le don : un fait social total qui s'organise ?

Dans cette partie, nous souhaitons prendre au sérieux l'idée de *fait social total* proposée par Mauss. Si le phénomène est total, il ne saurait être compris sans prendre en compte sa dimension gestionnaire. Les sociétés étudiées par Mauss n'avaient pas de systèmes organisationnels aussi variés et complexes qu'aujourd'hui. Il est donc essentiel, non pas tant d'*importer* les théories anthropologiques en gestion ou de réduire le don à quelques pratiques isolées mais de repenser les concepts anthropologiques de don à l'aune de théories et concepts gestionnaires. Pour ce faire, il nous faut étudier le don en fonction des contextes organisationnels où il intervient. Sans étudier la pluralité des configurations gestionnaires, il nous semble difficile de caractériser les pratiques contemporaines de dons.

Les quatre formes de don

Les modalités de mise en œuvre du don sont variées. Pour produire un don (*i.e.* un transfert non exigible et sans contrepartie), les capacités productives impliquées sont variées. *A minima*, il nous faut distinguer les situations où un intermédiaire intervient entre celui qui donne et celui qui reçoit et, à l'inverse, les contextes où le transfert s'effectue directement. Par ailleurs, le don produit des formes sociales différentes. La pratique du don peut contribuer à entretenir voire à créer des relations sociales interpersonnelles. Dans ce cas, le don produit une valeur relationnelle (Godbout, 2000/1992) qui peut favoriser les relations d'affaires (Faldetta, 2011). Au contraire, certains dons n'engagent en rien le donateur et le bénéficiaire du don dans une relation. Ceux-ci ne se connaissent pas et ne se connaîtront peut-être jamais. Le don produit toujours du lien mais sous une forme spécifique que l'on pourrait qualifier de *lien social abstrait* au sens où, par le don, les individus impliqués participent à la construction du social sans pour autant développer des relations sociales dans la pratique. En combinant ces deux dimensions, production ou non de relations sociales d'une part, et existence d'un intermédiaire ou non d'autre part, nous distinguons quatre pratiques contemporaines du don : le don *effectual*, *adhocratique*, *bureaucratique* et *participatif*.

Ce que le don produit	Relations sociales interpersonnelles	Lien social abstrait
Modalités de production du don		
Pas d'intermédiation	Don effectual	Don adhocratique
Intermédiation	Don participatif	Don bureaucratique

Tableau 2
Les quatre principales formes de don

Dans les parties qui suivent nous décrirons plus précisément ces quatre formes de dons associées à des situations et des logiques d'action très différentes.

Le don effectual

Commencer de nouvelles relations dans le cadre d'un projet innovant implique bien souvent un contexte d'incertitude où il est impossible de prévoir les états du monde futurs. Il ne saurait être question de risque et de probabilités associés aux scénarios possibles. Par conséquent, celui qui accepte de prendre l'initiative de ce type de démarche doit à un moment ou à un autre donner de son temps, de son énergie, de sa personne sans savoir ce qu'il pourra prétendre recevoir. Ce don ne se fait pas, ne peut pas se faire par pur intérêt, il exige nécessairement une motivation fondée sur autre chose qu'un simple calcul économique. Dans un tel contexte, le futur se construit et se clarifie par le développement de la relation entre les parties via la construction d'une série de dons qui se fondent sur la logique de la réciprocité (Mauss, 1983/1925). C'est la raison pour laquelle nous qualifions ce don d'*effectual* en référence à la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2008) car il ne peut se fonder sur une prévision et un objectif clair. Tout au contraire, le sens véritable du don et de son évolution ne peut prendre sens qu'au fur et à mesure du développement des échanges. Il ne s'agit pas d'appréhender des pratiques sans cesse renouvelées comme dans le cas de la *Kula* mélanésienne mais de considérer une émergence qui fait évoluer, par le don, les relations entre différentes parties.

Parce qu'ils refusent de prendre des risques inconsidérés, les entrepreneurs ont besoin d'établir des relations de confiance fondées sur ces logiques où l'échange est un moyen de créer, de maintenir et de développer la relation plus que d'optimiser une valeur économique de court terme. Dans le cadre de ces relations, « *plus le lien social est étroit, plus la confiance est forte, moins le temps compte* » (Forsé & Mendras, 1982). C'est une caractéristique importante pour les entrepreneurs dont les projets demandent du temps, de la patience. Tout est souvent plus compliqué et plus lent que ce qui était envisagé. Par la relation de dons, les liens entre les parties évoluent et peuvent prendre la forme de partenariat au sens où « *le transfert consenti d'une valeur d'un individu à un autre change ceux-ci en partenaires* » (Lévi-Strauss, 1949, p. 108).

Développer des relations sociales selon cette logique effectuale du don est récurrente dans l'entrepreneuriat. Prenons le cas du financement. Selon la littérature, seuls les trois F, pour *Family*, *Friends* et *Fools* peuvent apporter du soutien à l'entrepreneur au tout début de son projet. Ce qui permet d'initier ces échanges ne repose pas sur un intérêt calculé car chacun sait que la probabilité d'un retour sur investissement est hypothétique. Il est donc plutôt question de passion, d'amour filial ou bien encore de désir de changement sociétal. Autant de raisons qui sont plus de l'ordre du « sacré » au sens où ce quelque chose nous dépasse contrairement aux raisonnements ancrés et fondés sur un intérêt personnel déconnecté du collectif et de la société (Alter, 2009, p. 66). Cette forme de don est « *un moteur important du changement* » (Godbout, 2008, p. 81) car il contribue aux dynamiques entrepreneuriales. Le cas des cadeaux de Noël est à ce titre tout à fait intéressant. Dans les familles d'entrepreneurs, il marque un moment fort des relations, or sans relation de qualité, il sera difficile au fils de solliciter son père pour un soutien financier pour son projet d'entreprise. Il en va de même avec ses amis. Loin d'être calculées, ces pratiques impliquent des dimensions affectives, psychologiques, sociales, économiques, gestionnaires... Si cette pratique est incontournable, elle représente cependant certains risques. Le premier d'entre eux est le risque d'escalade car chacun se sent comme prisonnier de cette série d'échanges puisque chacun oblige, voire endette l'autre en donnant (Godelier, 1996).

Nous venons de souligner en quoi le *don effectual* se révèle un moyen particulièrement puissant pour compenser un manque de trésorerie et développer de nouvelles ressources partenariales pour les entrepreneurs. Cette proposition posée, il faut cependant éviter de confondre ce *don effectual* avec le troc tel qu'il se pratique au sein de l'économie informelle (Bureau & Fendt, 2011). En effet, dans certains cas, ces échanges informels se font certes sans transaction monétaire mais dans une logique marchande. Dans ce cas, l'absence de monnaie ne change pas fondamentalement la logique économique traditionnelle où la valeur de ce qui est échangé est centrale dans la réalisation de la transaction : *je t'échange A contre B* parce que chacun considère que A et B ont des valeurs équivalentes qui pourraient être mesurées par un étalon monétaire. La dynamique repose sur une rationalité économique classique : chaque acteur qui procède à l'échange essaie d'optimiser son utilité. Dans ce modèle, la valeur est pensée en amont via une projection des possibles retours sur son investissement.

Le *don effectual* émerge dans un contexte incertain et se déroule entre au moins deux parties sans intermédiaire. Par ces échanges, les relations interpersonnelles se développent et peuvent amener à la création d'un partenariat à terme. Contrairement à cette forme de don, il existe une pratique d'échange sans intermédiaire mais qui ne donne pas lieu à une quelconque construction relationnelle ou à des formes de réciprocité. Nous appellerons ce don, le *don adhocratique*.

Le don adhocratique

Le *don adhocratique* se déroule en direct entre deux individus sans produire de relations interpersonnelles entre eux. Dans ce contexte, l'individu qui se donne ne veut pas construire un lien, ni obtenir une reconnaissance ou créer une dette.. Simplement, pour être, « *il a besoin d'être libre de se donner* » (Barel & Frémeux, 2008, p. 83). Ce « *don existentiel est un don d'être* » (Dumond, 2007) qui ne vise pas à créer ou entretenir des relations sociales situées. Par contre, il produit une forme de *lien social abstrait* au sens où il entretient ce que l'on pense être essentiel à notre humanité.

Ce *don adhocratique* se manifeste souvent lors de rencontres ponctuelles, parfois fortuites et non délibérées entre une personne dans le besoin qui demande plus ou moins explicitement de l'aide à une autre personne qui semble pouvoir l'aider. Cette interaction n'implique le plus souvent qu'un échange furtif et limité entre le donateur et celui qui reçoit le don. Par exemple, des personnels d'une administration publique peuvent soutenir plus ou moins les usagers dans le cadre d'une relation de service. Certains, par choix et de façon *ad hoc*, vont plus loin que la règle et, par le don, tentent une « *aventure nouvelle, libre, non réfléchie, ancrée dans l'instant présent* » (Barel & Frémeux, 2008, p. 86). Cette pratique n'entraînera ni reconnaissance de la hiérarchie ni rétribution financière. Ce don lève d'une certaine façon le paradoxe posé par Derrida selon lequel : « *le don n'est don que s'il est inconditionnel (...) une telle inconditionnalité pure et totale est impossible, par conséquent le don est impossible* » (cité in Athané, 2011, p. 167). Dans le cas du don adhocratique, le donateur se verra récompenser au mieux par un regard, un sourire, une parole de la personne qui reçoit. On rejoint ici la logique du *beau geste* (Bouilloud & Deslandes, 2013).

Le principal problème posé par cette pratique est l'arbitraire. Pour reprendre le contexte de l'administration publique, pourquoi certains décident-ils de donner ? Pourquoi telle personne recevrait-elle un don et pas une autre ? Pourquoi le don aurait-il lieu tel jour et pas tel autre ? Aucune règle ou régularité ne semble être appréhendable par un système de gestion.

Au-delà de ces deux formes de don qui n'impliquent aucun intermédiaire, il faut considérer deux autres pratiques qui impliquent un acteur qui fait le lien entre le donateur et celui qui reçoit. Nous décrirons en premier lieu une pratique qui s'est développée avec le capitalisme : le *don bureaucratique*. Cette nouvelle forme semble lever une contradiction inhérente au don traditionnel : faire le bien *pour l'autre* sans être en lien *avec cet autre*.

Le don bureaucratique

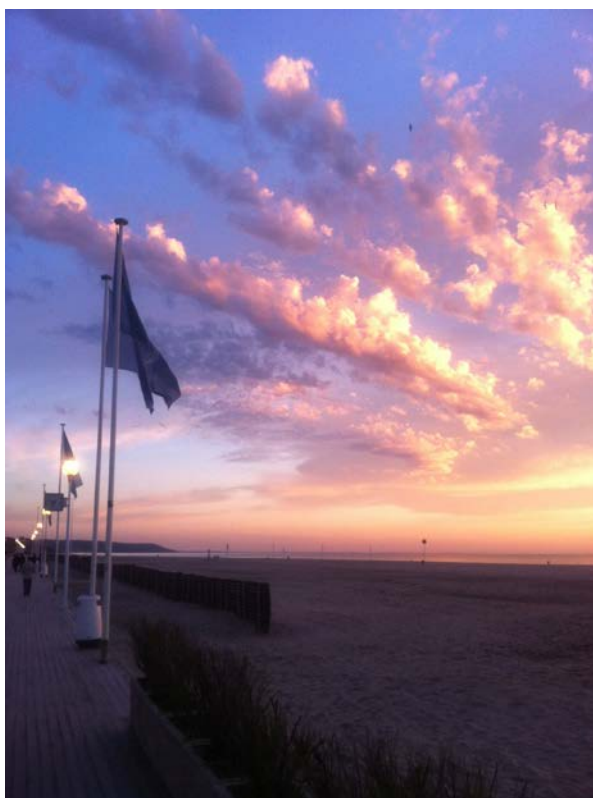
Produire de la générosité, être altruiste et soutenir des actions qui font le bien pour autrui tout en conservant sa liberté, son individualité, sa sphère privée ; voilà une situation particulièrement inédite dans l'histoire. Pour parvenir à cette situation, il a fallu construire de nouvelles formes d'intermédiation entre le donateur et celui qui reçoit afin de garantir, de façon concomitante, générosité et absence de réciprocité. Cette forme, au cœur du développement capitaliste, c'est la bureaucratie¹ (Bernoux, 1995 ; Weber, 1992/1971). Cette organisation permet la prise en charge de problèmes sociétaux par un groupe de professionnels dédiés qui opèrent une domination en vertu de leur savoir (Weber, 1992/1971, p. 230). Le don est ici géré par des professionnels qui suivent des règles, des procédures selon des logiques qui visent à rationaliser et à optimiser les processus de gestion. Ces transactions sont encadrées par des formalismes contractuels. Les termes de l'échange sont clairs et définis en amont : un individu accepte de donner en échange d'une garantie formelle quant à l'usage de son don et au retour qu'il obtiendra.

1. Dans ce papier, le terme bureaucratie n'a pas de connotation péjorative. Il est utilisé au sens de Max Weber.

Cette *situation de domination* convient parfaitement au donateur qui veut faire le bien (construction d'un *lien social abstrait*) mais qui n'a pas le temps, les compétences ni même parfois l'envie de s'investir dans une relation avec celui qui reçoit. Bien au contraire, d'une certaine façon, il souhaite être aussi peu que possible impliqué ou touché directement par les besoins et problèmes du destinataire du don. Quand un tsunami frappe une population à des centaines de kilomètres de son domicile, la générosité est sincère mais elle reste abstraite, fondée sur des principes humanistes que l'on ne vit pas véritablement.

Le donateur n'attend rien en retour mis à part une garantie du bon usage des dons qui passe en partie par une communication de la bureaucratie vers le donateur. La bureaucratie

parle au donateur par la diffusion de messages sur ses actions, ses réussites. Ce monologue est fondé sur une inégalité structurelle : le donateur ne sait pas, ne connaît pas à l'inverse des professionnels de la bureaucratie qui ont de l'expérience, des savoirs,



Deauville, les Planches
(mai 2012)

des réseaux pour agir au mieux sur le terrain. Parfois, le donateur est contacté par courrier ou par téléphone afin de faire évoluer le contrat. Il est par exemple question d'une augmentation du montant des dons. Ce dialogue est fortement contraint par des scripts définis en amont par la bureaucratie gestionnaire afin d'optimiser l'échange : passer le minimum de temps pour obtenir le maximum de retours. Les *bonnes pratiques* des centres d'appel sont appliquées avec des mécanismes sous-jacents d'inspiration taylorienne.

Comme dans nombre de bureaucraties, il existe avec ce modèle du don une *dérive bureaucratique*. Autrement dit, les moyens deviennent une fin (Crozier, 1963 ; Friedberg, 1981). Les frais de structure augmentent d'année en année, les besoins de financement suivent et alors l'énergie est progressivement détournée des actions premières, à savoir des fins, vers la recherche de moyens supplémentaires. Cette dérive est soutenue par l'augmentation des procédures et des règles auxquelles sont soumises ces structures bureaucratiques. Il faut recruter toujours plus de professionnels et d'experts (juristes, financiers, informaticiens...) pour permettre le développement de l'activité. Ce respect des procédures implique dans le même temps une croissance des relations impersonnelles et une dérive de certains coûts.

Avec la diffusion d'Internet et des usages associés, de plus en plus de solutions permettent d'agir en limitant la place et le rôle de la bureaucratie. Dans le cas du don, il en va de même. Afin d'éviter cette dimension froide et distante, d'autres formes émergent qui, d'une certaine façon, permettent d'hybrider les modèles que nous venons de présenter.

Le don participatif

Dans cette configuration, le don passe certes par un intermédiaire, mais ce dernier n'a pas l'attribut des organisations bureaucratiques classiques ou plutôt, la bureaucratie est limitée au strict minimum (peu de professionnels, peu de procédures...). Le modèle organisationnel relève de ces nouvelles formes qui favorisent la participation de multiples parties prenantes qui sont à la fois consommatrices et productrices du service. Par l'usage de nouvelles logiques sociotechniques, les donateurs ne sont pas extérieurs à la production du bien mais au contraire intégrés au dispositif lui-même. Le donateur n'a pas vocation à donner sans autre forme d'expression. Bien au contraire, il se doit de donner mais aussi de s'impliquer. Pour permettre ce type d'engagement, il faut construire des modèles qui reposent sur des principes démocratiques afin que chacun puisse intervenir et offrir de nouvelles solutions (Von Hippel, 2005). Il faut aussi simplifier le problème historiquement géré par les seuls professionnels compétents. Cette simplification passe en premier lieu par un découpage des actions mises en œuvre (Bonabeau, 2009). Concrètement, les projets soutenus par les dons (financiers ou non) doivent rester chacun à une échelle suffisamment limitée pour assurer un suivi et une compréhension holistique. Il faut pouvoir appréhender la totalité du projet et l'impact de ces dons dans le temps.

La finance participative et l'économie collaborative offrent de très nombreux modèles d'affaires qui reposent sur ces logiques qui impliquent bien plus qu'une relation marchande ou bureaucratique. Avec cette nouvelle forme, le don se complexifie car ce que le don produit socialement est difficilement déterminable en amont. L'engagement des donateurs relève toujours d'une logique altruiste mais cette motivation première implique également une mécanique de création de liens. Ces liens, qui prennent la forme de relations entre donateurs, ou entre donateurs et responsables de projets,

génèrent de nouvelles actions et productions qui échappent pour partie au cadre initialement prévu par le système.

L'opération principale qui permet un tel système réside dans l'existence du dialogue entre les différentes parties prenantes engagées. Autrement dit, le donateur n'est plus cet acteur déconnecté qui se fabrique une *bonne conscience individuelle isolée*. Dans ce quatrième modèle participatif, la conscience est en évolution permanente, jamais achevée ; elle se confronte aux autres consciences par le dialogue. C'est bien dans la mise en discussion de ces différentes conceptions du monde que peut opérer le progrès de chacun. Ces échanges peuvent générer des contradictions mais elles ne sont en rien un problème ; à l'inverse, elles permettent la réflexion, l'interrogation, la prise de conscience. La conscience du donateur ne saurait être figée, arrêtée, elle vit de son « *inachèvement, de son ouverture, de son absence de solution* » (Bakhtine, 1970/1929, p. 90).

La bureaucratie n'est plus celle qui détient la vérité, elle est un acteur parmi d'autres qui apprend avec et par le dialogue avec les autres, tous les autres. Selon cette conception dialogique du don, « *la vérité naît entre les hommes qui la cherchent ensemble, dans le processus de leur communication* » (Bakhtine, 1970/1929, p. 156). Le donateur peut donner son opinion, ses idées et partager d'autres conceptions des actions menées. Il peut aussi produire des éléments du système par son engagement auprès de tel ou tel projet, par la production de supports de communication par exemple. Par ailleurs, sa participation produit du contrôle. La multiplicité et la quantité des particuliers impliqués dans le modèle assurent un regard extérieur de tiers qui doit favoriser transparence et bonne gestion. Le contrôle n'est plus seulement du ressort de professionnels attitrés mais il passe par une régulation distribuée. Chacun, par sa curiosité, contribue à limiter certaines dérives bureaucratiques qui ne sauraient être tolérées par les donateurs.

Avec ce don participatif, on ne donne pas à une marque ou à une cause générique, et on ne donne pas que de l'argent. On construit des relations sociales par de multiples échanges et par sa contribution à un projet que l'on connaît, que l'on comprend. Ceci étant, ce type de fonctionnement peut conduire à un désordre dû à l'implication de personnes non professionnelles et non encadrées par une hiérarchie. Une implication trop grande peut être une source de perturbations qui peuvent parfois remettre en cause le fonctionnement même des projets. Dans le cas du financement participatif, de nombreux projets sont ainsi victimes de leur succès du fait d'un afflux financier trop rapide et trop conséquent. Pour éviter ces dérives, il faut concevoir des règles d'autorégulation qui canalisent les phénomènes d'émergence. Si les amateurs peuvent apporter savoir et expérience aux professionnels, bien souvent, la seule bonne volonté est particulièrement dangereuse. Il faut donc systématiquement penser le système comme un hybride qui associe experts et non-experts (Malone *et al.*, 2009). Sans cette articulation de compétences des diverses parties prenantes, le modèle peut très vite s'emballer et perdre toute pertinence.

Synthèse

Nous résumons dans un tableau synthétique ces quatre formes de don en précisant cinq principales caractéristiques associées : le modèle d'organisation, les règles de l'échange, les types de relations générées, les valeurs sous-jacentes et enfin les *pathologies* de chacun de ces modèles.

Modèle de don	Organisation/acteur	Règles de l'échange	Relation	Valeur produite	Pathologie
Don effectuel <i>Exemple type : apport gratuit d'expertise auprès d'un entrepreneur par amitié</i>	Modèle communautaire qui favorise la construction de collectifs (cf. réseau de partenaires pour un entrepreneur).	Les règles sont celles du don/contre-don avec la série des trois obligations : l'obligation de donner, de recevoir, et de rendre.	Les relations obligent les parties en présence. Elles sont également asynchrones et réversibles au sens où il faut rendre la pareille un jour ou l'autre.	La valeur est émergente et se construit dans le temps. Cette valeur n'est pas purement utilitaire : la manière d'échanger est plus importante que l'échange lui-même, « comme si de tout temps, pour l'humanité, l'essentiel avait été d'y mettre les formes » (Alain Caillé, 1989, p. 72).	Escalade de la réciprocité : les individus se retrouvent prisonniers des dons qu'ils échangent. Il est très délicat de sortir de la relation sans risquer le conflit.
Don adhocratique <i>Exemple type : salarié d'une administration publique qui apporte une solution à un usager au-delà de ce que la règle prescrit</i>	Modèle en creux des bureaucraties qui met en relation de façon ponctuelle un donateur avec une personne dans le besoin.	Elles sont <i>ad hoc</i> : le donateur peut, ou pas, effectuer un don selon son bon vouloir et selon des modalités qui se construisent par un ajustement mutuel.	Les relations sont le plus souvent inexistantes ou très limitées. Le donateur donne sans être directement en relation avec le receveur du don.	Le besoin de trouver plus de sens à son activité est la principale valeur qui motive ce type de don. L'inconfort de l'autre suscite une forme d'envie d'aider chez le donateur qui effectue alors son don par empathie et pour enrichir son existence.	Règle de l'arbitraire : le don est totalement dépendant de la bonne volonté du donateur.
Don bureaucratique <i>Exemple type : don du sang</i>	Modèle bureaucratique qui met en relation une organisation hiérarchique et des individus isolés.	Les règles sont formelles et conçues par des experts. Elles s'imposent aux parties.	Les relations sont rationalisées, distantes et asymétriques. Elles sont téléologiquement orientées car l'on ne revient plus en arrière, l'échange étant réglé pour les deux parties.	Fondé sur une réciprocité calculable, le don se doit de produire une forme de bonne conscience chez le donateur.	Dérive bureaucratique : les moyens deviennent une fin et de moins en moins de ressources parviennent jusqu'au bénéficiaire.
Don participatif <i>Exemple type : rédaction d'un article sur Wikipédia</i>	Modèle participatif qui hybride des logiques bureaucratiques, marchandes et communautaires.	Les règles sont en partie émergentes et fonction de l'envie des acteurs en présence.	Les relations sont de nature hétérogène en fonction de la motivation des acteurs.	Ce don peut fabriquer de l'expertise et du lien mais cela n'est pas un pré-requis à l'échange. Le développement de la relation n'est que de l'ordre du possible : c'est une option à utiliser ou pas.	Désordre : les donateurs amateurs s'impliquent trop ou mal et génèrent un chaos qui nuit gravement au bon fonctionnement des projets.

Conclusion et implications

Nous partageons l'idée selon laquelle « *l'appât du don est aussi puissant ou plus que l'appât du gain, et qu'il est donc tout aussi essentiel d'en élucider les règles que de connaître les lois du marché ou de la bureaucratie pour comprendre la société moderne* » (Godbout, 2000/1992, p. 31). Ce papier essaie, modestement, d'y contribuer en mettant en lumière une dimension largement oubliée, la question de l'organisation du don.

Selon les modalités productives du don (existence ou non d'un intermédiaire) et ce qu'il produit (relations sociales interpersonnelles ou *lien social abstrait*), nous avons décrit quatre configurations de don – *effectuel*, *adhocratique*, *bureaucratique* et *participatif*. Cette proposition permet de repositionner les débats au sein de contextes organisationnels afin de mettre en évidence des facteurs de contingence qui influencent les enjeux, les pratiques et les logiques du don. Alors que cette démarche est finalement banale en sciences de gestion, elle nous semblait largement oubliée dans les travaux sur le don. Cette posture évite de réduire le don à quelques pratiques

Tableau 3
Les quatre formes
idéales-typiques du don

sociales isolées (cf. *approche instrumentale*) ou à un modèle totalisant qui viendrait systématiquement compenser les défaillances des modèles bureaucratiques ou de marché (cf. *approche morale*).

Cette approche permet par ailleurs de redonner toute son importance à la notion de *fait social total*. Si l'on accepte la proposition selon laquelle le don implique beaucoup plus qu'une relation affective et qu'elle porte aussi sur des dimensions multiples (religieuses, économiques, morphologiques, juridiques...), alors il est totalement incohérent de laisser de côté ou de négliger la composante gestionnaire et organisationnelle du don. Pourtant, dans la littérature, soit l'organisation est absente, soit elle est rejetée car le don serait une pratique sociale qui ne saurait être gérée ou organisée.

À l'avenir, il nous semblerait intéressant de développer des analyses qui comparent et précisent chacune des quatre formes de don présentées dans ce papier. Ces travaux permettraient de mieux caractériser les problématiques afférentes à chaque contexte et d'envisager des implications en termes de gestion. Une des premières implications serait d'ordre pédagogique. À ce jour, il n'existe pas de cours dédié à la pratique du don dans la très large majorité des formations en management. Cette situation apparaît symptomatique du décalage entre les enjeux posés par le don et le contenu des enseignements. Comment envisager une formation en entrepreneuriat sans discuter de la construction de relations partenariales par le *don effectuel* ? Comment gérer une bureaucratie sans comprendre les dynamiques propres au *don adhocratique* ? Comment penser les nouveaux modèles d'affaires de l'économie collaborative sans connaître les dynamiques du *don participatif* ?

Ce travail ne permet évidemment pas de répondre à toutes ces questions. Il reste un essai qui vise à mettre en évidence l'importance, l'actualité et la portée du don. Cette recherche mérite bien entendu des développements, à la fois sur le plan conceptuel et empirique, pour améliorer notre compréhension d'une pratique au cœur de la fabrique du social ■

Références

- Alter Norbert (2009) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Athané François (2011) *Pour une histoire naturelle du don*, Paris, P.U.F.
- Bakhtine Mikhaïl (1970/1929) *La poétique de Dostoïevski*, Paris, Le Seuil.
- Barel Yves & Frémeux Sandrine (2008) "Le don gratuit : le cas d'un établissement public", *Gérer et Comprendre*, n° 94 (décembre), pp. 80-89.
- Baskin Ernest, Wasklak Cheryl J., Trope Yaacov & Novemsky Nathan (2014) "Why Feasibility Matters More to Gift Receivers than to Givers: A Construal-Level Approach to Gift Giving", *Journal of Consumer Research*, vol. 41, n° 1, pp. 169-182.
- Belk Russell W. & Coon Gregory S. (1993) "Gift giving as agapic love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n° 3, pp. 393-417.
- Bernoux Philippe (1995) *La sociologie des entreprises*, Paris, Points-Seuil.
- Bonabeau Eric (2009) "Decision 2.0: The Power of Collective Intelligence", *Sloan Management Review*, vol. 50, n° 2, pp. 45-52.
- Bouilloud Jean-Philippe & Deslandes Ghislain (2013) "From Negativity to Creativity: About the Aesthetics of 'beau geste' in Leadership", Proceedings of the 29th EGOS Colloquium, July 4-6, Montréal (Canada).
- Bourdieu Pierre (1994) *Raisons pratiques*, Paris, Le Seuil.

- Bureau Sylvain & Fendt Jacqueline (2011) "Entrepreneurship in the Informal Economy: Why it Matters", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 12, n° 2, pp. 85-94.
- Caillé Alain (1989) *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte.
- Chanial Philippe (2008) *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris, La Découverte.
- Crozier Michel (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Dolfsma Wilfred, van der Eijk René & Jolink Albert (2009) "On a source of Social Capital: Gift Exchange", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n° 3, pp. 315-329.
- Dumond Jean-Paul (2007) "Le don est-il une notion de gestion ?", *Gérer et comprendre*, n° 89 (septembre), pp. 63-72.
- Faldetta Guglielmo (2011) "The Logic of Gift and Gratuitousness in Business Relationships", *Journal of Business Ethics*, vol. 100, n° 1, pp. 67-77.
- Forsé Michel & Mendras Henri (1982) "Vers un renouveau du troc et de l'économie domestique ?", *Revue de l'OFCE*, n° 2, pp. 113-126.
- Friedberg Erhard (1981) *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, Revue Pour, n° 28.
- Godbout Jacques T. (2000) *Le Don, la dette et l'identité*, Paris, La Découverte/Mauss.
- Godbout Jacques T. (2000/1992) *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.
- Godbout Jacques T. (2008) *Don et stratégie*, Paris, La Découverte.
- Godelier Maurice (1996) *L'énigme du don*, Paris, Champs essai.
- Godrey Paul C. (2005) "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: a Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 4, pp. 777-798.
- Gomez Pierre-Yves, Korine Harry & Masclef Olivier (2003) "Le Rôle du Don dans les processus d'Alliances Stratégiques : le Cas Renault-Nissan", in Mangematin Vincent & Thuderoz Christian [eds] *Les Mondes de Confiance - un Concept à l'Épreuve de la Réalité Sociale*, Paris, CNRS Éditions, pp. 142-154.
- Hippel Eric von (2005) *Democratizing innovation*, Boston (MA), M.I.T. Press.
- Komter Aafke (2007) "Gifts and Social Relations: The mechanism of Reciprocity", *International Sociology*, vol. 22, n° 1, pp. 93-107.
- Ledent David (2007) "Sociologie et Sociétés, 2004, 36 (2). Présences de Marcel Mauss", *L'Homme*, n° 181, pp. 213-215.
- Lévi-Strauss Claude (1949) *Les Structures élémentaires de la parenté*, Paris, P.U.F.
- Loilier Thomas (2002) "Gestion de l'innovation : quels enseignements tirer du cas des logiciels libres ?", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, pp. 141-168.
- Malone Thomas W., Laubacher Robert & Dellarocas Chrysanthos (2009) *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*, Boston (MA), M.I.T. Sloan School of Management.
- Masclef Olivier (2004) *Le Rôle du Don/Contre-don dans l'Émergence des Organisations*, Lyon, Université Jean Moulin-Lyon 3.
- Mauss Marcel (1924) "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", *L'Année sociologique, nouvelle série I*, (1923-1924), pp. 30-186.
- Mauss Marcel (1969) *Œuvres, tome III : Cohésion sociale et divisions de la sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.
- Mauss Marcel (1983/ 1925) *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, P.U.F.
- Mele Domènec (2001) "Loyalty in Business Subversive Doctrine or Real Need?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 11, n° 1, pp. 11-26.
- Pihel Laetitia (2011) "Et si le travail m'était conté en termes de don ?...", *Réalités industrielles*, 2011/1, février, pp. 40-45.
- Sarasvathy Saras D. (2008) *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Northampton (MA), Edward Elgar.

- Seifert Bruce (2004) "Having, Giving and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business and Society*, vol. 43, n° 2, pp. 135-161.
- Sherry John F., Jr. (1983) "Gift-Giving in Anthropological Perspective", *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n° 2, pp. 157-168.
- Steidlmeier Peter (1999) "Gift Giving, Bribery and Corruption: Ethical Management of Business Relationships in China", *Journal of Business Ethics*, vol. 20, n° 2, pp. 121-132.
- Testart Alain (2007) *Critique du don : Études sur la circulation non marchande*, Paris, Syllepse.
- Weber Max (1992/1971) *Économie et société*, Paris, Plon.
- Wendling Thierry (2010) "Us et abus de la notion de fait social total", *Revue du Mauss*, n° 36, 2010/2, pp. 87-99.

*Deauville, chevaux
(25 août 2012, 8^h35)*

