

## Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences

Olivier Masclef\*

Groupe ESC Dijon Bourgogne

*Cet article montre que les théories du don – au travers des deux définitions du don-échange et du don gratuit – ont leur place en sciences de gestion. De nombreuses recherches ont non seulement montré la légitimité du cadre théorique pour expliquer la réalité de l'entreprise mais ont encore fait émerger tout un ensemble d'observations réelles. Au-delà, les théories du don sont traversées par les mêmes tensions que les autres sciences sociales : cela confirme sa légitimité.*

*The purpose of this paper is to argue that gift theories – through the two definitions of the gift-exchange and free gift – should take a leading position in management science. Numerous studies have shown not only the legitimacy of the theoretical framework to explain the reality of the company but have also made emerge a range of empirical observations. In addition, gift theories are concerned by the same conflicts as the other social sciences: it confirms its legitimacy.*

---

\* Nous remercions Pierre-Yves Gomez et Anouk Grevin pour leurs suggestions et relectures ainsi que les membres du séminaire du G.R.A.C.E où une première version a été discutée. Cette recherche a bénéficié de l'aide du fonds d'investissement *CapitalDon* destiné à encourager la recherche sur la place du don dans les entreprises.

La théorie du don est parvenue à un tournant. Très influente en sociologie et en anthropologie, elle a effectué de nombreuses percées en économie et en gestion au cours de ces deux dernières décennies. Cependant, force est de constater que le don n'est pas parvenu à occuper une place équivalente à l'échange marchand dans ces disciplines. La théorie libérale, le modèle néo-classique de l'entreprise et le paradigme utilitariste y exercent une domination écrasante, aussi bien au niveau des publications scientifiques que des programmes d'enseignement au sein des universités et des écoles de commerce. En effet, dans ces disciplines, l'échange et l'utilitarisme sont synonymes de *réalité* et le don est souvent considéré comme un phénomène intéressant mais marginal.

L'objectif de cet article est de montrer que, dans le fonctionnement des entreprises, le don n'est pas une simple fantaisie intellectuelle et qu'il devrait occuper une place plus importante dans la modélisation des organisations en économie et en gestion.

Dans les deux premières parties, nous montrerons d'abord que la place du don dans les organisations est un sujet de plus en plus travaillé en sciences de gestion à partir d'observations empiriques. Nous présenterons les deux définitions qui structurent les recherches sur le don en gestion : le don-échange et le don gratuit. Nous verrons que ces deux théories renvoient à deux paradigmes distincts et que leur existence a été largement confirmée par un certain nombre de recherches en entreprise. Cette distinction entre don-échange et don gratuit correspond à la présence ou l'absence de réciprocité dans le modèle théorique mobilisé. Cette séparation n'est pas nouvelle : Hann [2006] oppose réciprocité et don désintéressé ; Kolm [2006] oppose don réciprocaire et don altruiste ; Davies et al. [2010] distinguent don relationnel et don transactionnel et Frémeaux et Michelson [2011] différencient don échange et don existentiel. Cette distinction est aussi très importante car, comme le soulignent Davies et al. [2010] : « *Notre but est donc de discuter la littérature sur le don d'abord en démontrant l'incompatibilité qui existe entre les deux formes de don* » (p. 414 - traduit par nous). Pour qualifier le don avec réciprocité, nous avons choisi le terme « don-échange » en référence à Marcel Mauss qui utilisait le mot « échange » pour désigner la forme de don qui l'intéressait<sup>1</sup>. Ce choix renvoie aussi au vocable anglo-saxon qui qualifie cette théorie de « *gift exchange* »<sup>2</sup>. Pour nommer le don sans réciprocité, nous avons

---

<sup>1</sup> Le titre même de son essai est révélateur : « Essai sur le don – Forme et Raison de l'Échange dans les Sociétés Archaïques ».

<sup>2</sup> Alors que le don en général est appelé « *gift* » ou « *gift giving* ».



choisi « don gratuit » afin de mieux faire sentir la différence avec le don-échange: l'absence de réciprocité.

Dans une troisième partie, nous établirons que la question du don est traversée par les mêmes tensions théoriques, les mêmes questions et les mêmes débats que les modèles dominants et s'inscrit donc dans une démarche de connaissance scientifique légitime. Nous verrons que les théories du don font écho aux difficultés des sciences sociales dominantes à penser le phénomène de non-réciprocité et donc de gratuit. En effet, la distinction entre le don-échange et le don gratuit cache d'importantes tensions théoriques autour de la possibilité d'une absence de réciprocité : le fait même d'introduire l'existence du gratuit dans les relations remet en cause une construction théorique dominante, de nature idéologique, qui fonde tout lien économique et social sur la réciprocité et notamment la réciprocité marchande. Cette restriction du champ du réel matérialise un débat commun aux sciences sociales auquel une théorie du don dans les organisations peut participer à partir de l'observation des faits réels.

## I. – LE DON-ÉCHANGE : LE PARADIGME DU LIEN SOCIAL ET DE LA RÉCIPROCITÉ

La théorie du don-échange s'inscrit dans la suite des travaux précurseurs de Marcel Mauss [1924]. C'est le paradigme le plus connu, notamment en France, au point où il est un lieu commun, pour un francophone, d'assimiler toute théorie du don à celle de Mauss. Ce paradigme est aussi très présent en Italie et au Canada où les réflexions maussiennes sur le potlatch n'ont pas manqué d'éveiller l'intérêt [Godbout J. (1992)].

Le don de Mauss réunit deux caractéristiques incontournables :

- La triple obligation « donner-recevoir-rendre »
- La double ambivalence « liberté/contrainte » et « gratuité/intérêt »

### I.1. La triple obligation

La triple obligation condense toute la richesse et la complexité du don-échange. Dans un premier temps, il faut donner, ce qui revient à céder volontairement sa propriété sur un bien au profit de quelqu'un d'autre. *Donner*, c'est-à-dire transférer sans contrepartie immédiate, constitue l'élément minimal de tout don (nous le verrons plus loin avec le don gratuit) et aussi son acception commune. En effet, il est courant et normal de ne retenir que cette seule dimension du don. Cependant, chez Mauss, donner n'est seulement qu'une partie du don-échange. En

effet, pour que donner soit possible, encore faut-il que quelqu'un reçoive puis rende. Car, et c'est bien un critère fort, dans un contexte de don-échange à la Mauss, le donneur attend le retour du bénéficiaire. Comme nous le reverrons dans le don gratuit, l'intention initiale du donneur est discriminante : parce qu'il cherche avant tout un lien social, le donneur attend le contre-don qui, à ses yeux, matérialise l'existence de ce lien. Dans ce contexte de don, ne pas « contre-donner » conduit à ne pas nourrir le lien social potentiel.

Recevoir puis rendre supposent le rôle déterminant du temps. Il doit y avoir un délai entre le fait de donner/recevoir et le fait de rendre qui constitue le bouclage du phénomène de don chez Mauss. Ainsi, dans le don-échange, entrer dans un processus de don en recevant oblige à rendre *plus tard* pour que le don atteigne son but [Rospabé (1996)]. De plus, rendre ne signifie pas le retour de la chose donnée : rendre la chose donnée, même après un délai, revient en fait à ne pas l'accepter. Cela implique que l'on rende *un autre bien* – qui peut se situer sur le même registre (nourriture contre nourriture, informations contre informations, etc.) – en suivant une règle de réciprocité plus ou moins normée suivant les cas. Nous reviendrons plus loin sur cette question, mais la réciprocité peut être soit assez large et intuitive, soit précise et normée par l'usage. Dans ce dernier cas, nous parlerons de contrepartie et nous sommes alors très proches de l'échange marchand<sup>3</sup>. En d'autres termes, la contrepartie est une forme de réciprocité extrême dans la mesure où elle est normée et donc mesurée. Ainsi la théorie du don-échange intègre la dimension temporelle : le temps doit être pris en compte car le contre-don n'est pas instantané et encore moins planifié. Par le fait de recevoir avant de rendre, le temps entre les dons et les contre-dons – dans sa dimension souvent subjective – rend compte du lien social qui se construit.

La triple obligation « donner-recevoir-rendre » peut apparaître selon deux dynamiques de réciprocité différente. Cela peut d'abord être une règle de réciprocité équilibrée, c'est-à-dire limitée à la contrepartie [Lévi-Strauss (1967)]. Dans ce cadre, le jeu des dons ressemble au troc, même si la finalité est différente<sup>4</sup> : les individus ont l'obligation

---

<sup>3</sup> Mauss [1950] et Lévi-Strauss [1967] présenteront de véritables tables d'équivalence qui peuvent normer les dons entre certaines tribus : tel type de don appelle tel type de contre-don, etc. et violer cette règle crée un véritable incident diplomatique entre clans.

<sup>4</sup> Le troc est une forme de l'échange marchand. De ce fait, l'objectif du troc se confond avec les biens échangés : la personne avec qui je rentre en relation n'est importante que parce qu'elle possède le bien que je désire. Dans le don-échange, l'objectif est le lien social. La personne avec qui je rentre en relation est donc déterminante, bien plus que les biens donnés.



de se rendre l'équivalent de la chose donnée, voire un peu plus pour s'assurer du respect de la contrepartie. Les prestations sont donc au moins équilibrées. Le don-échange peut aussi se manifester de façon agonistique, c'est-à-dire de compétition normée entre les protagonistes [Bataille (1967)] : la triple obligation « donner-recevoir-rendre » se fait alors dans une dynamique de surenchère. Le contre-don doit être systématiquement plus important que le don initial et ainsi appeler un contre-contre-don lui-même encore plus important, etc. Ce processus agonistique exprime une forme de rivalité entre donateurs qui peut paradoxalement déboucher sur la rupture du lien social [Bataille (1967)]. Ce phénomène de don agonistique est couramment appelé *potlatch*<sup>5</sup>. Le don agonistique exprime une dimension très précise du lien social : l'honneur, le rang en société et la reconnaissance sociale. Entrer dans un jeu de dons agonistiques ne se fait pas avec n'importe qui : on y manifeste plus que du respect, on est entre égaux que l'on désire surpasser.

Le don-échange peut enfin s'inscrire dans une relation bipartite (entre deux individus ou deux groupes) ou dans une relation circulaire (A donne à B, B donne à C, C donne à D... qui rendra à A). Mauss [(1950), p. 175] présente de façon très détaillée le cas des îles Trobriand où se déroule ce type de don-échange entre plusieurs tribus situées sur plusieurs îles : ces échanges de dons sont appelés *kula* en langue Trobriand, ce qui signifie *cercle*. Lévi-Strauss [1967] note que le don-échange de type circulaire comme le *kula* s'effectue presque toujours dans une règle de réciprocité équilibrée, de type « contrepartie ».

Le don, dans sa structure complète « donner-recevoir-rendre », renvoie à ce que Godbout [1992] appelle la « valeur de lien » c'est-à-dire « ce que vaut un objet, un service, un "geste" quelconque dans l'univers des liens, dans le renforcement des liens » (p. 244). L'élément le plus important du don-échange, au-delà de la chose donnée, est donc

---

<sup>5</sup> Le mot « *potlatch* » vient des tribus Algonkines situées au nord du Canada, où on a pu observer pour la première fois ce phénomène social sur une très grande échelle. A chaque saison froide, les tribus algonkines, réputées pour leurs richesses, se réunissaient au même endroit pour faire une gigantesque fête et consommer les réserves accumulées pendant la saison chaude. C'était l'occasion pour les chefs de montrer leur grandeur en faisant des cadeaux somptueux aux autres chefs. Ces dons impliquaient un gaspillage extraordinaire de richesses et de vies humaines dans le seul but d'éclipser le chef rival, qui était en même temps partenaire. A titre d'anecdote, il faut savoir que le *potlatch* a été interdit par les autorités canadiennes, du fait même de l'ampleur des destructions que cela impliquait. Le mot « *potlatch* » est maintenant communément utilisé en sciences humaines pour décrire un processus de don agonistique, quel qu'il soit.



la création d'une relation sociale et d'une reconnaissance. Malgré tout, la chose donnée n'est pas superflue : au contraire, encore faut-il que cette chose soit valorisée et *transformée en lien* par le donataire. En effet, les choses prennent des « valeurs de lien » différentes selon leur capacité à exprimer, véhiculer, nourrir les liens sociaux. Ainsi, le même objet peut avoir une valeur de lien différente selon la relation donneur-donataire dans lequel il se situe. La valeur des choses ne correspond alors plus à leur valeur marchande, car ces choses ne sont plus des biens économiques à proprement parler : elles sont devenues des biens chargés d'une dimension socialisante : Bruni [2010a] les appelle « biens relationnels » et Sacco, Vanin et Zamagni [2006] les qualifient de « biens socialement pourvus ». L'enjeu du don est de montrer que le donneur sait ce que le donataire désire et valorise car, dans le fonctionnement du don, le donneur ne dispose pas d'un mécanisme (comme l'échange) qui permette une parfaite correspondance avec les attentes du donataire. Ainsi, en fonction de l'objet donné, le donataire voit si le donneur a conscience ou non de ce qu'il désire et valorise. En cela le don crée le lien car le donataire, voyant que le donneur ne s'est pas trompé, sera encouragé à favoriser sa relation avec lui.

Dans un tel contexte, il est facile de comprendre le rôle déterminant du contre-don : il confirme le lien qui se noue (ou qui est déjà noué) et il est un signal [Camerer (1988)]. Le don n'est pas réussi s'il n'y a pas de contre-don. Lévi-Strauss [1967] et Caillé [1998, 2000] défendent l'idée que le contre-don est le pivot du modèle car il justifie et dynamise tout le phénomène : la finalité étant le lien social et la relation, le contre-don a plus d'importance que le don initial [Rospabé (1996)] car, en quelque sorte, il ferme (ou non) la boucle. En résumé, dans le don-échange, le donneur est motivé par le contre-don du bénéficiaire dans la mesure où il signale le lien social que celui-ci veut instituer.

La théorie contemporaine du don-échange est représentée par des chercheurs comme Godelier [1996] en sociologie, Sacco, Vanin et Zamagni [2006] et Testart [2006] en économie, Godbout [1992, 2000, 2007] en anthropologie ; même si Bruni, Godbout ou Zamagni ont été amenés à élargir la théorie d'une manière qu'il nous faudra discuter.

## **I.2. La double ambivalence**

La double ambivalence « liberté/contrainte » et « gratuité/intérêt » est la seconde caractéristique que doit posséder le don afin d'entrer dans le modèle théorique maussien. Le don a « *un caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant*



*contraint et intéressé* » [Mauss M. (1950), p. 147]. Le donneur est à la fois contraint et libre de donner. Il est contraint par une contingence quelconque (sociale, économique, religieuse...), mais il doit être libre *en apparence*. Cette liberté peut toutefois s'étendre au choix du donataire et à l'objet donné.

La liberté/contrainte du donataire est, en revanche, plus difficile à cerner. Nous devons faire ici la différence entre les sociétés archaïques et les sociétés modernes. Dans les sociétés archaïques, la réception et le contre-don sont institutionnellement contraints par une sanction concrète et systématique : celui qui manque à ces deux obligations perd sa liberté, son honneur, son rang hiérarchique voire sa vie. Dans les sociétés modernes, la sanction est moins immédiate. Un don refusé, mal rendu ou non rendu, déclenchera automatiquement la déception, la perte de crédibilité, la méfiance, la rancœur, la haine, voire le conflit. Pour Bataille [1967] la sanction minimale dans nos sociétés modernes est de déchoir, de tomber dans la vulgarité, de perdre sa crédibilité et de ne plus être d'aucun intérêt. Pour les sociétés modernes et occidentales qui nous intéressent ici, la réception du don et le contre-don sont donc marqués par une plus grande liberté, mais cette liberté n'est pas totale du fait de l'existence de sanctions, certes diffuses, mais somme toute socialement réelles.

Outre cette ambivalence « libre/contraint », le don-échange est aussi caractérisé par une ambivalence « gratuit/intéressé ». Celui qui donne, celui qui reçoit et qui rend, doivent agir de manière désintéressée et gratuite. Déroger à cette règle conduit à sombrer dans la vulgarité et à commettre une impolitesse détestable. Cependant, dans le cadre théorique du don-échange de Mauss, sans être égoïste, le don-échange reste une manœuvre éminemment intéressée et étrangère à toute forme d'altruisme ou de générosité [Chabal (1996) ; Dewitte (1996)] et surtout [Vandeveldé (1998) ; Godbout (2002)]. Chaque partenaire désire créer le lien avec l'autre, l'amitié, la paix avec son prochain, le commerce, réaliser une affaire, une bonne entente, une alliance, un mariage, etc. De fait, chaque partenaire désire et attend le contre-don [Godbout (2002) ; Testart (2006)] parce que le contre-don est le signal du lien social qui se crée : le contre-don résume et cristallise l'intérêt.

### **I.3. Un paradigme qui s'oppose au paradigme marchand**

La dimension paradigmatique du don-échange maussien a été développée par des chercheurs regroupés autour du MAUSS (Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales – appelé ainsi en l'honneur du célèbre théoricien) et notamment par Caillé [1996, 2009] et Latouche



[1998]. Ceux-ci font le constat que le lien social ne peut être expliqué ni par l'individualisme méthodologique ni par le holisme, qui sont les deux paradigmes dominants dans les sciences sociales.

Dans cette perspective, Caillé explique que le holisme ne se pose pas la question de la genèse du lien social. Par hypothèse, il postule que le lien social est toujours déjà là et qu'il préexiste à l'action des acteurs. Ces acteurs (qui seraient plutôt des *sujets*), individuels ou collectifs, sont ainsi destinés uniquement à appliquer des lois sociales qui leur préexistent. Ils se bornent à appliquer les valeurs de leur culture, à accomplir les fonctions sociales requises ou à mettre en œuvre les règles et la logique de la structure dont ils dépendent. Ainsi, le holisme pose comme une donnée ce qui est justement à expliquer : la production du lien social.

Alors que le holisme pose le lien social comme une donnée, l'individualisme méthodologique pose quant à lui comme donné *l'individu*. Par hypothèse, l'individu est toujours déjà là et préexistant à l'action. Or, même en le présentant sous les traits d'individus séparés, calculateurs, rationnels, optimisateurs, voire même égoïstes et opportunistes, l'individualisme méthodologique se révèle incapable d'expliquer la genèse du lien qui peut unir ces « îlots de rationalités ». Pour Caillé, si les acteurs sont posés dès le départ dans leur position de séparation initiale et dans l'optimisation de leur intérêt individuel, alors rien ne peut les en faire sortir : en effet, pour se protéger du risque d'opportunisme et éviter la probable trahison de l'autre, l'individu prendra les devants et tous se retrouveront logiquement dans une situation bien inférieure à celle qu'aurait permis d'instaurer la coopération.

Donc, soit nous nous trouvons dans un univers holiste où tout est gouverné par les règles, coutumes, valeurs et dans ce cas la trahison est impossible puisque chaque acteur sait que le comportement de l'autre est normé ; soit, à l'inverse, la réalité est plongée dans les calculs individualistes et maximisateurs que postule la règle de l'intérêt, et regroupe des individus isolés ayant tout à perdre à être généreux et altruistes. Dans ces deux contextes, il devient impossible d'expliquer la constitution du lien social.

Pour sortir de ces apories et pouvoir expliquer la genèse du lien social, Caillé propose de « tenter le pari du don » (p.28) : il ne peut s'agir que d'un pari car c'est dans une situation d'incertitude que le problème de la coopération et du lien social se pose. Caillé note d'ailleurs que c'est le seul mérite de la littérature sur le dilemme du prisonnier que de l'établir « avec une rigueur imparable », rappelant aussitôt la solution avant la lettre proposée par Mauss qui était de



« se confier entièrement ou se défier entièrement » (p.29). Ainsi, il faut faire le pari de l'alliance et de la coopération et concrétiser ce pari par des dons ou rebasculer dans la confrontation ou l'ignorance mutuelle. Avec le pari du don-échange, l'analyste sort de l'ornière holisme/individualisme et devient capable d'analyser et d'expliquer la formation du lien social. Caillé note d'ailleurs que la découverte instituée par l'*Essai sur le don* sera à l'origine de l'interactionnisme symbolique de Goffmann [1974], de l'anthropologie des sciences de Callon et Latour [1991], de la sociologie économique de Granovetter [2008], de l'économie des conventions et de la sociologie des compétences de Boltanski et Thévenot [1991].

Ainsi, le holisme postule l'influence déterminante de la structure sur l'individu. *A contrario* l'individualisme propose la logique inverse. Dans les deux cas, il convient d'accepter qu'un des deux termes pré-existe et transcende la réalité qu'il contribue à créer. Dans les deux cas, la société est pensée dans un axe vertical. Raisonner en termes de *pari du don*, pour Caillé, c'est adopter au contraire un point de vue horizontaliste, et « *montrer comment c'est du même mouvement que se produisent ou se reproduisent les termes opposés, la base et le sommet* » (p.34).

L'importance de la dimension paradigmatique du don-échange est aussi défendue par Karsenti [1994, 1997] et Tarot [1999] dans une démarche plus vaste : l'existence de ce paradigme est essentielle pour fonder l'existence du fait social total.

#### **I.4. Des applications en entreprise**

Dans le domaine de la sociologie du travail et la Gestion des ressources humaines (GRH), le don-échange grâce à la triple obligation donner-recevoir-rendre a donné une infrastructure théorique aux phénomènes d'engagement et de reconnaissance au travail. Les travaux d'Alter [2002, 2009, 2011] et de Pihel [2008] ont montré l'importance du don-échange dans un contexte de restructuration. Plus spécifiquement, Dur [2009] a mis en évidence que l'attention portée par le manager aux employés et inversement génère des économies et que, à l'inverse, le manager désocialisé (ou égoïste) doit compenser son comportement avec du « monétaire » pour motiver ou retenir ses collaborateurs. De façon générale, le don-échange semble avoir une influence bénéfique sur la qualité relationnelle et le bien-être au sein des organisations [Bell (1991)].

La dynamique de don/contre-don est aussi pertinente pour expliquer l'émergence des organisations en général [Masclef (2004) ; Gomez et



Masclef (2003)]. Cette perspective permet notamment de comprendre la création d'entreprise et d'ouvrir de riches perspectives en entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneur est tout autant *homo donator* qu'*homo economicus* : pour rendre son projet économique possible il doit créer les liens sociaux et le réseau nécessaires à son projet. Cela ne peut pas se faire sans « paris sur les dons » : temps, présentation d'idées, énergie, informations confidentielles, documents, etc. [Masclef (2001, 2002) ; Deffayet et Masclef (2002)].

Sur la question du capital social, Dolfsma, Van der Eijk et Jolink [2009] ont expliqué de façon convaincante la création, le maintien et le développement du capital social d'un individu au sein d'une organisation et à l'extérieur en mobilisant le paradigme du don-échange. Ils ont mis en évidence un lien entre le déclin du capital social d'une organisation et le ralentissement des échanges de don.

Sur la question des stocks de compétences et de savoir-faire détenus par une entreprise, Choi et Hilton [2005] ont montré que les compétences et savoir-faire se maintiennent grâce aux « échanges de dons » entre collaborateurs et entre les collaborateurs et les parties prenantes extérieures. Le jeu des dons/contre-dons se fait sur des informations, des compétences, des savoir-faire, conseils, etc. et contribue au maintien et à l'actualisation de ce stock. Choi et Hilton observent la place déterminante du contre-don qui conditionne la viabilité de ce système d'échange.

Dans une démarche proche de la question du capital social, le paradigme du don-échange semble aussi très pertinent pour lire et comprendre les comportements des individus au sein des réseaux : la valeur des objets donnés et rendus, aussi bien que l'intensité des échanges de dons, déterminent directement la densité du réseau d'un individu [Ferrary (2003)]. Elle éclaire les stratégies dans les réseaux, notamment dans les environnements académiques et universitaires : on ne donne pas n'importe quoi à n'importe qui et – surtout – on donne davantage à certains qu'à d'autres [Antal et Richebé (2009)].

En marketing, de façon générale, le modèle maussien du don/contre-don a permis de modéliser la relation vendeur-acheteur et de montrer comment les dimensions personnelles, psychologiques, cognitives et symboliques peuvent jouer un rôle dans la relation et l'acte d'achat [Sherry (1983) ; Falk (2007)]. En marketing industriel, Cova et Salle [1992] et Cova, Mazet et Salle [1995] ont souligné l'importance de l'élément relationnel dans les négociations d'achat industriel et comment la logique du don-échange permettait de maintenir un lien social durable avec l'acheteur propice aux transactions.



En stratégie d'entreprise, le don-échange a montré des perspectives intéressantes pour expliquer l'émergence et la construction des alliances stratégiques : le don-échange crée la confiance notamment quand les partenaires ne se connaissent pas et souffrent d'une grande distance culturelle [Gomez, Korine et Masclef (2001, 2003)].

On voit, au total, que la théorie du don-échange a été validée par les observations empiriques des organisations, dans des dimensions très diverses. Il n'est pas surprenant finalement, qu'une théorie anthropologique globale puisse aider à comprendre la vie concrète des sociétés humaines que forment, notamment, les entreprises. Le fait surprenant, ce serait que les théories dominantes des organisations ne tiennent pas compte de l'universalité du don.

Le don-échange suppose une réciprocité complexe et constitutive de l'ordre social et de l'organisation. Mais il n'épuise pas toute la logique du don. Il nous faut aussi nous interroger sur les situations sociales produites par des dons qui n'attendent pas de retour réciproque, ceux que nous appellerons les dons gratuits.

## II. – LE DON GRATUIT : UN PARADIGME DE LA PERSONNE ET DE LA LIBERTÉ

### II.1. Définition

Le don gratuit, beaucoup plus facile à définir, n'a pas d'auteur ou d'ouvrage fondateur officiel. Cependant, il est possible de trouver deux précurseurs en sciences sociales : Bronislaw Malinowski et Richard Titmuss.

Malinowski [1922], dans son ouvrage *Argonauts of the Western Pacific*, ne parle pas de don gratuit, mais de don pur et le définit comme « l'acte par lequel une personne donne un objet ou rend un service sans rien attendre ni recevoir en retour » (p. 238). Dans la littérature économique et gestionnaire, une autre référence émerge plus nettement que Malinowski : l'ouvrage de Richard Titmuss intitulé *The Gift Relationship* publié en 1970. Dans cet ouvrage, l'auteur, un célèbre économiste anglais et conseiller auprès du gouvernement britannique de l'époque, parle explicitement de *don gratuit* et le définit comme un don qui se caractérise « par le simple fait de ne demander aucune compensation en retour, ni même d'en attendre [...] sans contrainte de coutume, sans obligation légale, sans déterminisme social ; aucun pouvoir contraignant n'est exercé sur les parties prenantes, aucun besoin d'un impératif de gratitude » (traduit par nous).

Titmuss s'était opposé aux tentatives faites à l'époque, en Angleterre, pour rémunérer les dons de sang. Il passe en revue tous les dangers d'une marchandisation du sang et défend le *don pur* et l'altruisme comme meilleur système. Partant de ce problème de don du sang, il défend l'idée que le marché ne *peut* pas s'appliquer partout car l'échange marchand ne peut pas concerner tous les transferts ; il en déduit que le marché ne *doit* pas s'appliquer partout car l'échange marchand a une influence corruptrice et égocentrique. Selon Titmuss, le sang crée justement une situation limite.

Notre objectif n'est pas ici de discuter les réflexions de Titmuss sur le don du sang, mais bien d'approfondir sa définition du don et l'opposition qu'il peut faire entre celui-ci et l'échange marchand. Le don gratuit peut être défini comme *un transfert librement décidé de bien matériel ou immatériel au profit de quelqu'un sans demander de compensation ou de retour ni même d'en attendre*. En d'autres termes, si nous nous appuyons sur le don-échange vu précédemment, il n'y a pas ici de triple obligation « donner-recevoir-rendre ». Dans le don gratuit, il n'y a que le « donner ». Dans cette perspective, contrairement au don-échange, la dimension altruiste est essentielle et la réciprocité est absente du modèle théorique : elle peut exister dans les faits mais *a posteriori* et accidentellement, car elle n'est ni attendue ni exigée au moment du don.

Dans cette logique du don, même le fait de recevoir a une importance très relative. En effet, Titmuss sera l'inventeur du concept d'*étranger universel* : dans le cas du don du sang, le donneur ne sait même pas qui reçoit. Il sait seulement que *quelqu'un* (un étranger, un inconnu) va recevoir. L'économiste anglais soulève même la possibilité que le sang puisse ne jamais être reçu : celui-ci peut être détruit pour des raisons de sécurité sanitaire. De telles considérations peuvent s'appliquer à l'identique aux dons de denrées alimentaires auprès d'associations caritatives.

Le fait de « rendre » est, sans surprise, complètement absent de cette conception du don. Il n'est ni exigé (alors que pour le don-échange, il s'agit d'une « obligation »), ni même attendu implicitement. Cette caractéristique est évidente dans le cas du don à l'*étranger universel* : celui qui donne son sang, des denrées alimentaires ou des vêtements, n'attend rien en retour.

À la suite de Malinowski et Titmuss, ce paradigme est clairement représenté par Frémeaux et Michelson [2011], Mercier Ythier [2006] et surtout Kolm [2006], dont l'originalité est d'intégrer les dons aux causes publiques : « *Donner revient à favoriser volontairement quel-*



*qu'un d'autre ou une cause publique de façon coûteuse pour soi-même et sans attendre de contrepartie* » (p. 80). De façon générale, le volumineux *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity* (2 volumes), publié en 2006 par Kolm et Mercier Ythier, constitue un apport décisif pour le paradigme du « don gratuit » dans la mesure où est fait à plusieurs reprises très clairement la distinction entre le don sans réciprocité (altruiste) et le don réciprocaire (social).

## II.2. Un nouveau paradigme

En économie et en gestion, l'existence du don gratuit contredit les paradigmes dominants, y compris, d'une certaine façon, le don-échange, fondés sur la rationalité (même limitée) et/ou la contingence. Il est possible de reprendre la polarité de Caillé qui oppose individualisme méthodologique d'un côté et holisme de l'autre. En sciences de gestion, la diversité des champs, des méthodes et mêmes des sciences sociales utilisées nous oblige à être plus subtils et à voir, non pas une dialectique, mais un spectre où l'individualisme méthodologique et le holisme sont les deux extrêmes : d'un côté l'individualisme méthodologique où l'acteur est isolé et possède une rationalité qui lui permet de décider (par ex. l'économie libérale classique et néoclassique) ; de l'autre le holisme où le groupe préexiste sur l'individu et le plonge dans une contingence totale parce qu'il agit sur l'inconscient et l'éducation dès l'enfance (par ex. l'économie marxiste, certaines théories institutionnalistes) ; et, entre ces deux extrêmes, des approches plus ou moins hybrides où l'individu rationnel possède une autonomie dans le cadre de contingences qui le dépassent (par ex. l'approche par les réseaux, l'approche behavioriste de McClelland, la théorie des conventions, etc.) : la théorie du don-échange se situe justement dans cette perspective d'entre-deux [Caillé (1996) ; Latouche (1998)].

Ces paradigmes dominants se fondent sur l'idée que la personne qui échange est objectivable. Ses actions, réactions ou décisions sont systématisables et anticipables. Il y a un « pourquoi » et un « parce que ». Or, le don gratuit *ouvre la possibilité* d'une action sans « parce que » [Dhiman (2011)]. Aussi, il pose d'emblée la caractéristique de l'homme : sa liberté totale. Même quand il est contraint, l'homme demeure totalement libre de donner<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Même privé de liberté, l'être humain demeure libre de donner gratuitement. C'est sans doute même sa dernière liberté, ce qui fait de l'être humain un homme et ce qui le maintient en vie. Voir l'ouvrage d'Anne Applebaum, *Goulag : une Histoire* (Gallimard, 2008).



Pour bien comprendre la richesse du don gratuit, il faut l'observer et le comprendre en situation. En effet, il serait aisé de le rationaliser *a posteriori* et de façon positiviste (vu de l'extérieur) en le ramenant dans le spectre des paradigmes dominants : un utilitarisme élargi (car l'opportunisme et l'égoïsme sont contradictoires avec l'idée du don gratuit) : je donne dans l'intérêt du groupe, de tous, etc. ; une explication holiste : des règles, des usages, etc. ou une explication hybride : une éducation, des valeurs, etc. Cependant ces démarches n'aboutiraient qu'à transformer l'objet (par une relecture positiviste) et à manquer la réalité du phénomène social à l'œuvre concrètement. En effet, à l'instant *t*, pour le donneur, la spécificité du don gratuit se trouve dans son évidence *en soi*, la quasi absence d'explication à donner *a fortiori*, voire même la liberté de ne pas donner d'explication (« c'est normal », « c'est comme ça », etc.). À l'extrême, le don gratuit peut être rationalisé par les circonstances à un instant *t*. Cette intégration conceptuelle de la liberté donne au don gratuit tout son intérêt théorique et explicatif. Et c'est cette spécificité qui, comme nous l'avons souligné interpelle les paradigmes dominants dont nous avons parlé précédemment.

Même si le don gratuit n'a pas de « parce que », il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas un acte irrationnel et absurde. Étant un acte libre, une manifestation de la liberté, le don gratuit est un choix libre (donner ou ne pas donner) donc une décision. De fait, certains auteurs ont tenté malgré tout de lister les explications profondes du don gratuit, très largement psychologiques : le sentiment, la sympathie, l'empathie, la compassion, la pitié, la justice, l'équité, l'altruisme, la culture, le positionnement politique, la conception personnelle du social, la morale, la conception personnelle de l'éthique mais aussi le désir, le plaisir et le bonheur (pour un approfondissement systématique de cette liste, voir Kolm [2006] et Elster [2006]). Ces explications échappent à la rationalité de l'individualisme méthodologique car le psychologique n'est pas le résultat d'un arbitrage personnel ou d'un processus calculatoire maximisateur [Zamagni (2004)] ; il échappe aussi aux contingences du holisme car le psychologique est strictement individuel selon la règle célèbre établie par Lévi-Strauss : « *Le psychisme individuel ne reflète pas le groupe ; encore moins le préforme-t-il* » (1950 ; p. XXIII).

Ainsi, parce que ses motivations sont personnelles et existentielles, le don gratuit est un don qui est lui-même sa propre fin et sa propre justification [Barel et Frémeaux (2008)]. Le lien social, et la relation en général, ont donc une place très relative dans le paradigme du don gra-



tuit. En effet, contrairement au don-échange, le lien social n'en est pas la motivation. Si un lien ou une reconnaissance sociale se noue, ce phénomène, certes positif et bénéfique, n'a pas de rapport avec la motivation profonde du don dans la mesure où celui-ci n'a pas été effectué pour cela [Pinker (2006)] : l'absence de l'attente *a fortiori* (même implicite ou inconsciente) d'un contre-don montre bien que le donneur ne recherche pas de lien ou de relation que seul le contre-don peut matérialiser. Nous avons donc ici un critère fort : dans un don gratuit, l'intention première du donneur est le don en soi. Si quelque chose vient ensuite (du lien, de la reconnaissance, etc.), alors c'est autre chose. Ce lien ou cette reconnaissance sont alors des « accidents » au sens philosophique du terme ou des externalités sociales : initialement, le donneur n'était pas motivé par cela.

Enfin, non seulement le don gratuit trouve sa motivation dans le donneur, mais encore le don gratuit manifeste aussi la personne de ce même donneur [Dhiman (2010) ; Schwartz (1967)] : en donnant, la personne se montre, s'exprime, se manifeste, prend des initiatives, etc. Le don gratuit, parce qu'il est un mode d'action unilatéral, est aussi un mode d'expression. Il permet à la personne de se manifester et d'influer sur le monde qui l'entoure. Selon Frémeaux et Michelson [2011], ce phénomène est *identitaire* pour la personne concernée : le don gratuit, par le fait même qu'il reflète des dimensions intra personnelles, a une dimension très nettement « existentielle » : « Le don existentiel permet au donneur d'être qui il/elle est et non qui il/elle devrait être pour les autres. » (p. 69 – traduit par nous).

Mais n'est-ce pas aussi le cas pour le don-échange à *la* Mauss ? Comme l'ont montré Bruni [2010a] et Sacco, Vanin et Zamagni [2006], les objets donnés dans ce cadre deviennent des « biens relationnels » ou des « biens socialement pourvus » : les objets sont chargés d'une force socialisante et relationnelle. De fait, l'objet donné doit aussi être valorisé par le bénéficiaire et son choix n'est pas libre. Au contraire, l'objet donné dans le cadre du don gratuit n'est pas concerné par cette contingence car l'objectif n'est pas la relation. Le donneur est libre de donner (ou non) et il est libre de donner ce qu'il veut. Qu'il fasse un don humanitaire ou social, qu'il rende service, qu'il aide un collègue, qu'il accorde du temps pour écouter quelqu'un, etc. : il le fait *à sa manière*.

### II.3. Des observations en entreprise

Le don gratuit a essentiellement apporté des perspectives managériales et organisationnelles dans le domaine de la sociologie du travail



et de la gestion des ressources humaines. Rotemberg [2006] a montré que les relations entre collaborateurs de même niveau, et les relations de managers à employés, étaient l'objet essentiellement de dons gratuits, alors que les relations d'employés à managers – notamment quand ceux-ci sont perçus comme injustes – sont essentiellement marquées par une exigence de réciprocité : dans ce dernier cas, les dons sont des dons-échanges. Lawler et Yoon [1993] ont mis en évidence que les dons sans contrepartie ni réciprocité au travail sont un signe de bonne ambiance et de valorisation mutuelle entre collègues ; de plus ils créent un lien positif sur l'engagement de ces collègues dans l'organisation. De même, Komter, dans un livre essentiel intitulé *Social Solidarity and the Gift* [2005] montre que ces dons altruistes sans contreparties attendues jouent un rôle bénéfique pour créer et maintenir la solidarité au sein d'une équipe.

Plus généralement, Kolm [2006] explique qu'il est normal d'observer de nombreux dons gratuits au travail : les individus y passent le plus clair de leur temps. Kolm fait du don gratuit un élément essentiel du travail car l'entreprise, au même titre que d'autres cellules sociales comme la famille, est un lieu d'aides, de services, de dons d'informations et de soutiens souvent inconditionnels qui renforcent la solidarité des collaborateurs face à la concurrence extérieure ou face à la hiérarchie et au management.

Fehr et Schmidt [2006], s'appuyant sur l'économie expérimentale, montrent que, dans un contexte de coopération et d'action collective comme une entreprise, le don gratuit et l'altruisme en général sont non seulement des phénomènes puissants de motivation, mais encore une caractéristique incontournable que l'individu doit développer dans un contexte collectif : ceux qui calculent, les égoïstes et les passagers clandestins sont toujours « punis » par le groupe. La logique du don-échange (parce qu'il implique une réciprocité et donc une forme de calcul – même implicite, inconscient et/ou *tabou*) peut, dans certains cas, poser problème : si le bénéficiaire perçoit que le donneur attend une réciprocité à un don, il peut y avoir un incident et une rupture de relation [Roster C. (2006)]. Certaines recherches avaient déjà montré que les comportements altruistes étaient économiquement aussi efficaces que l'égoïsme [Kolm (1981)] voire même plus [Sacco et Zamagni (1996)], qu'ils contribuaient à la compétitivité des entreprises familiales [Schulze, Lubatkin et Dino (2002)], à la performance des organisations [Kanungo et Conger (1993)], des dirigeants et des conseils d'administration [Molyneaux (2003)].

En marketing, les dons gratuits que peut faire le vendeur à ses clients permettent d'enrichir les relations en y introduisant du senti-



ment, de la sympathie, voire du bonheur, d'où l'utilisation du terme « *agapè* » (voir l'article célèbre de Belk et Coon [1993]). En stratégie d'entreprise, le don gratuit a aussi un rôle dans l'émergence des alliances en jouant un rôle facilitateur très fort [Masclef (2011, 2012)] : en injectant de l'altruisme dans les négociations, il permet aux managers de manifester leur présence tout au long de la construction de l'alliance, de prendre des initiatives, de se faire connaître par le partenaire tels qu'ils sont vraiment. Le don est ici encore pleinement identitaire : on se montre en donnant.

Le don gratuit enrichit donc la compréhension des phénomènes organisationnels et notamment des entreprises. Il ne propose pas un cas limite du don-échange mais une manifestation différente des comportements en société. C'est donc en tenant compte des trois logiques de l'échange que sont l'échange marchand, le don avec réciprocité et le don sans réciprocité que l'on peut pleinement appréhender la vie concrète des organisations. Néanmoins, parce qu'il contredit la conception moderne de la société comme construit à partir du calcul autonome des individus, le don gratuit fait débat en dévoilant les *a priori* anthropologiques des autres représentations de l'échange.

### III. – LES DÉBATS AUTOÛR DE L'EXISTENCE DE LA GRATUITÉ

Seuls l'ouvrage de Kolm et Mercier Ythier [2006] et les articles de Davies *et al.* [2010], Frémeaux et Michelson [2011] et de Hann [2006] ont posé explicitement la coexistence du don-échange et du don gratuit et donc de la nécessité de penser deux modèles théoriques différents. Or c'est bien la même idée que nous voulons défendre et approfondir dans cet article : dans la vie réelle et, *a fortiori*, dans le fonctionnement des entreprises, le don-échange et le don gratuit cohabitent au quotidien.

En effet, dans une organisation, il est courant d'effectuer des dons gratuits, sans explication. À chaque fois qu'un collègue a besoin d'aide, on lui rend service sans jamais rationaliser ce service dans une logique économique : on le fait *parce que c'est comme ça* et *parce que c'est normal*. On pense même rarement à ce que ferait cette même personne si les rôles étaient inversés. Au-delà, il arrive aussi d'effectuer de tels dons contre notre propre intérêt : par exemple de rendre service alors que nous sommes débordés et que nous n'avons pas de temps. Il suffit d'observer très attentivement notre propre quotidien et de voir que notre vie est tramée de ces dons essentiels : rendre service, accor-



der du temps, écouter les problèmes, expliquer ce qui doit être fait, corriger les erreurs, pardonner, recommander quelqu'un, etc. Nous faisons tout cela alors même que nous aurions rationnellement mieux à faire.

Parallèlement, une multitude de dons sont de types « dons-échanges ». Tous les engagements au travail, efforts et concessions effectués en faveur de l'entreprise appellent un contre-don en reconnaissance, salaires ou promotion. Autrement dit, il existe aussi des dons qui exigent une réciprocité. Déroger à cette règle de symétrie est compris comme une ingratitude et entraîne invariablement la défiance, la rancœur et la démotivation. Alter [2009, 2011] et Pihel [2008] ont publié des contributions déterminantes à ce sujet.

De fait, il est essentiel de poser la coexistence du don-échange et du don gratuit comme deux réalités distinctes et donc de poser la coexistence des deux cadres théoriques et des deux paradigmes. Dit autrement, vouloir réduire d'un point de vue théorique un type de don à l'autre, ou vouloir comprendre un type de don avec le cadre théorique de l'autre est un problème complexe qui ne peut se faire sans une distorsion des concepts. Ainsi, certaines contributions tentent d'intégrer le don gratuit dans le cadre théorique du don-échange : ces tentatives se font au prix d'une torsion d'un concept, celui de *réciprocité*, qui se trouve au cœur de la théorie maussienne. Ces démarches se retrouvent dans Zamagni [2010] et surtout Godbout [2000, 2007] et Bruni [2010b] : dans ces recherches, recevoir en soi est déjà un acte de réciprocité et, au-delà, le plaisir d'avoir donné et le bonheur que le donneur a pu tirer de son geste est aussi assimilé à la réciprocité. Il en va de même pour le don généralisé (A donne à B, B donne à C, etc.) qui est en soi de la réciprocité par le seul fait de créer une dynamique de don et de partage. Ces démarches se résument parfaitement dans une remarque de Bruni [2010b] : « *Je propose, d'autre part, d'étendre le champ de la réciprocité jusqu'à inclure les formes de relations non conditionnelles, celles que la théorie sociale a l'habitude de considérer comme non réciprocatrices, c'est-à-dire comme des actes unilatéraux, identifiés à l'altruisme ou la philanthropie* ». De même, Godbout [2000], alors même qu'il cite l'œuvre de Titmuss, tente d'intégrer le « don aux étrangers » (qui renvoie au concept d'étranger universel de Titmuss) dans une démarche de réciprocité alors que l'économiste anglais avait clairement expliqué pourquoi et comment la réciprocité dans ce type de don est impossible.

Ces réinterprétations qui se traduisent pas un refus du don « pur » sont la conséquence d'une difficulté à penser le social sans remettre en cause un construit théorique qui fonde la société sur la réciprocité et



l'interaction. Ne pouvant ignorer l'existence de la gratuité et du don gratuit, les chercheurs sont contraints de distordre les concepts et les définitions de leur modèle. Selon nous, une chose importante est ici en jeu : en diluant ainsi la théorie maussienne, ceux-ci lui font perdre la richesse conceptuelle que lui donne « l'obligation » de contre-don [Rospabé (1996)]. Anspach [2002] avait déjà critiqué les tentatives de dissolution du concept de réciprocité et avait vigoureusement rappelé que la réciprocité nécessite un retour et que ce même mot est synonyme de compensation, contrepartie, donnant-donnant, équivalent, symétrie, etc.

Si nous retenons une définition sûre, la réciprocité est une relation qui se caractérise par un aller *et un retour*. Il n'y a pas de réciprocité sans ce double phénomène de l'aller et du retour. Ainsi, pour le *Littré*, la réciprocité est ce « *qui s'exerce à la fois d'un premier terme à un second et du second au premier* », ce « *qui implique, entre deux personnes ou deux groupes, un échange (souligné par nous) de sentiments, d'obligations, de services semblable, etc.* » (Petit Robert). Cette définition est reprise par Kolm [2006] : « *Un don ou une faveur motivée par un autre don, par exemple le don en retour d'un don initial, constitue le moment déterminant de la réciprocité en tant que relation sociale.* » La réciprocité est donc une notion très précise qui renvoie à un échange, un retour et une symétrie.

Par conséquent, recevoir en soi n'est pas suffisant pour constituer de la réciprocité. Il en va de même pour le don généralisé (A donne à B, B donne à C, etc.) qui ne peut être réciprocaire que s'il y a un retour à la fin (au bout de la chaîne des dons, le dernier X donne au premier A), ce que l'on peut justement observer dans le *kula* décrit par Mauss. De même, la joie d'avoir donné, le bonheur qu'on a pu en tirer, le partage, la circulation des biens ne peuvent pas non plus être des phénomènes *réciprocitaires* dans la mesure où ils ne constituent pas à proprement parler des retours de la part du bénéficiaire. Enfin, ce que Titmuss avait déjà expliqué, il ne peut y avoir aucune réciprocité dans le don à l'*étranger universel* car, là encore, il n'y a pas de retour.

Nous ne critiquons pas ici les travaux cités précédemment et encore moins leur motivation profonde. De la même manière, il n'est pas question ici pour nous de remettre en cause les phénomènes décrits par Godbout [2000, 2007], Zamagni [2010] et Bruni [2010b] : le plaisir de donner et de recevoir, le bonheur du partage, etc. sont des choses essentielles à la vie. Cependant, il nous semble légitime de nous interroger sur les concepts appropriés et le vocabulaire juste à appliquer.

Mais surtout, cette tension théorique n'est pas sans intérêt pour la compréhension des pratiques sociales concrètes : elle montre bien que



le don, loin d'être un *deus ex machina*, fait écho à toutes les autres sciences sociales. Le don exprime non seulement le gratuit, mais encore la difficulté de l'existence d'une théorie *ex-ante* en sciences sociales. En effet, le fait de faire disparaître le gratuit dans la compréhension des pratiques est possible parce que ce modèle pense le social *a posteriori* : la réciprocité est constatée *ex-post* alors qu'elle n'existe pas *ex-ante*. Dit autrement, si je fais un don gratuit à quelqu'un, ce don peut être compris comme un don réciprocaire *a posteriori* par l'observateur si le bénéficiaire de mon don gratuit me donne à son tour quelque chose. Le don connaît donc les mêmes débats que les autres théories en sciences sociales : observer le social « en situation » (*in vivo* ou en temps réel) n'est pas équivalent et ne donne pas les mêmes résultats que de l'observer une fois que les choses sont terminées. À ce titre, les théories du don se révèlent être des théories légitimes, parfaitement cohérentes avec les autres théories en sciences sociales, mais qui ouvrent à une compréhension élargies des phénomènes réels. La théorie du don gratuit permet de penser le don de façon *ex-ante* et de comprendre comment les acteurs agissent sans rien attendre en retour.

#### IV. – CONCLUSION

Le don n'a pas la place qu'il devrait légitimement tenir en sciences de gestion. Comme nous l'avons montré, le don et la gratuité sont des réalités concrètes et omniprésentes dans les entreprises qui ne sont pas relayées par les cadres dominants en gestion que sont les modèles libéraux néoclassiques<sup>7</sup>, l'échange marchand et l'utilitarisme. L'importance et le rôle du don et l'existence du gratuit devraient inciter les chercheurs à s'intéresser au réel et à corriger cette anomalie.

Au-delà, les théories du don sont des théories scientifiquement légitimes. Non seulement elles ont produit une littérature importante, mais surtout elles sont traversées par les mêmes tensions théoriques que l'ensemble des autres sciences sociales : le problème du gratuit et le problème de la théorisation *ex-ante*.

Ces deux conclusions ne peuvent que renforcer notre idée : une meilleure prise en compte des logiques de don doit enrichir la théorie des organisations et les sciences de gestion. Sans elle, on passe à côté d'une partie de la vie réelle des entreprises. Les chercheurs doivent faire le travail nécessaire pour le hisser au niveau des cadres théoriques

---

<sup>7</sup> Les théories des coûts de transaction, de l'agence et des droits de propriété.



explicatifs, en tirer des leviers de performance économiques et produire des « *best practices* » dans le cadre d'un modèle aussi intégré et cohérent que le modèle libéral fondé sur la réciprocité dans les échanges et l'autonomie des décisions individuelles. Une conséquence importante est ici en jeu: le réalisme des modèles théoriques enseignés aux étudiants et appliqués aux entreprises. Si la théorie en gestion est souvent dévalorisée par les managers qui lui opposent le monde réel, il faut aussi en chercher l'explication dans l'incapacité des écoles dominantes en sciences de gestion à intégrer la dynamique du don. Il n'est pas étonnant alors que le « réel » des relations sociales qui se révèle alors dans toutes ses dimensions (échanges marchands, dons réciproques, dons gratuits) soit trop souvent perçu, par les chercheurs, sous l'angle paradoxal de « dysfonctionnements ».

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTER N. [2002], « Théorie du Don et Sociologie du Monde du Travail », *Revue du MAUSS*, vol. 53, n°2.
- ALTER N. [2009], *Donner et prendre – La Coopération en Entreprise*, La Découverte, Paris.
- ALTER N. [2011], « Don, Ingratitude et Management », *Revue Française de Gestion*, n°211, p. 47-61.
- ANSPACH R. [2002], *À Charge de Revanche – Figures Élémentaires de la Réciprocité*, Éditions du Seuil.
- ANTAL A. B., RICHEBÉ N. [2009], « A Passion for Giving, a Passion for Sharing », *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n°1, p. 78-95.
- BAREL Y., FRÉMEAUX S. [2008], « Le Don Gratuit – Le Cas d'un Établissement Public », *Gérer et Comprendre*, n°94, p. 80-89.
- BATAILLE G. [1967], *La Part Maudite – précédé de La Notion de Dépense*, Les Éditions de Minuit.
- BELK R.W., COON G.S. [1993], « Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange Paradigm Based on Dating Experiences », *Journal of Consumer Research*, vol. 20, p.393-417.
- BELL D. [1991], « Modes of Exchange: Gift and Commodity », *Journal of Socio-Economics*, vol. 20, n°2, p. 155-168.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. [1991], *De la Justification – Les Économies de la Grandeur*, Gallimard NRF, 483 p.
- BRUNI L. [2010a], « The Happiness of Sociality – Economics and Eudaimonia: A Necessary Encounter », *Rationality & Society*, vol. 22, n°4, p. 383-406.
- BRUNI L. [2010b], « Eros, Philia et Agapè – Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste », *Revue du MAUSS*, n°35, p. 389-413.
- CAILLÉ A. [1996], « Ni Holisme ni Individualisme méthodologique: Marcel Mauss et le paradigme du don », *Revue du MAUSS*, n°8, p.12-58.

- CAILLÉ A. [1998], « Don et Symbolisme », *Revue du MAUSS*, n°12, p.122-147.
- CAILLÉ A. [2000], *Anthropologie du Don – Le Tiers Paradigme*, Desclée de Brouwer.
- CAILLÉ A. [2009], *Théorie Anti-Utilitariste de l'Action – Fragments d'une Sociologie Générale*, La Découverte.
- CALLON M., LATOUR B. [1991], *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, 390 p.
- CAMERER C. [1988], « Gifts as Economic Signals and Social Symbols », *American Journal of Sociology*, vol. 94, n°1, p. 180-214.
- CHABAL M. [1996], « Quand la Réciprocité semble non Réciproque... ou la Réciprocité Cachée », *Revue du MAUSS*, n°8, p. 132-141.
- CHOI C. J., HILTON B. [2005], « Knowledge Resources : Critical Systems Thinking, Viable System Model and Gifts », *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 22, n°6, p. 561-564.
- COVA B. [1993], « Aux Limites des Dernières Théories en Management : le Don », *Revue du MAUSS*, 2<sup>nd</sup> Semestre, p. 158-174.
- COVA B., MAZET F., SALLE R. [1995], « Négociation d'Affaire : l'Importance Décisive de l'Élément Relationnel », *Problèmes Économiques*, n°2434, p. 1-10.
- COVA B., SALLE R. [1992], « L'Évolution de la Modélisation du Comportement d'Achat Industriel : Panorama des Nouveaux Courants de Recherche », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 7, n°2, p. 83-106.
- DAVIES G., WHELAN S., FOLEY A. et WALSH M. [2010], « Gifts and Gifting », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n°4, p. 413-434.
- DEFFAYET S., MASCLEF O. [2002], « Rupture et Dynamique Entrepreneuriale », *Gestion 2000*, vol. 19, n°3, p. 137-154.
- DEWITTE J. [1996], « Il ne fallait pas – notes sur le don, la dette et la gratitude », *Revue du MAUSS*, n°8, p.102-113.
- DHIMAN S. [2010], « Gift of Gratitude: Counting our Blessings and Appreciating the Kindness of Others », *Business Renaissance Quarterly*, vol. 5, n°4, p. 29-33.
- DHIMAN S. [2011], « Gift of Pure Motivation: Serving from the Heart », *Business Renaissance Quarterly*, vol. 6, n°1, p. 39-48.
- DODLOVA M., YUDKEVICH M. [2009], « Gift Exchange in the Workplace », *Human Resource management Review*, vol. 19, n°1, p. 23-38.
- DUR R. [2009], « Gift Exchange in the Workplace : Money or Attention ? », *Journal of the European Economic Association*, vol. 7, n°2-3, p. 550-560.
- ELSTER J. [2006], « Altruistic Behavior and Altruistic Motivations », in S.-C. Kolm et J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.
- FALK A. [2007], « Gift Exchange in the Field », *Econometrica*, vol. 75, n°5, p. 1501-1511.
- FEHR E., SCHMIDT K. M. [2006], « The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism – Experimental Evidence and New Theories », in S.-C. Kolm et J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.



- FERRARY M. [2003], « The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 45, n°3, p. 120-138.
- FRÉMEAUX S., MICHELSON G. [2011], « No Strings Attached : Welcoming the Existential Gift in Business », *Journal of Business Ethics*, n° 99, p.63-75, 2011.
- GODBOUT J. [1992], *L'esprit du don*, La Découverte, Série « anthropologie », 345 p.
- GODBOUT J. [1994], « L'état d'endettement mutuel », *Revue du MAUSS*, n°4, p.205-219.
- GODBOUT J. [1996], « Les bonnes raisons de donner », *Revue du MAUSS*, n°8, p.167-178.
- GODBOUT J. [2000], *Le Don, la Dette et l'Identité*, La Découverte.
- GODBOUT J. [2002], « Ni Égoïsme ni Altruisme – Don et Théorie des Jeux », *Revue du MAUSS*, n°20.
- GODBOUT J. [2007], *Ce qui circule entre nous – Donner, Recevoir, Rendre*, Seuil.
- GODELIER M. [1996], *L'Énigme du Don*, Flammarion.
- GOFFMANN E. [1974], *Les Rites d'Interaction*, Les Éditions de Minuit, 236 p.
- GOMEZ P.-Y., KORINE H., MASCLEF O. [2001], « Generating Trust between Unacquainted Organizations : a Case Study of the Renault-Nissan Alliance Formation Process », *The Academy of Management Conference*, Washington, 3-8 août.
- GOMEZ P.-Y., KORINE H., MASCLEF O. [2003], « Le Rôle du Don dans les processus d'Alliances Stratégiques: le Cas Renault-Nissan », in V. Mangematin et C. Thuderoz (eds), *Les Mondes de Confiance – un Concept à l'Épreuve de la Réalité Sociale*, CNRS Éditions.
- GOMEZ P.-Y. et MASCLEF O. [2003], « The Organizing Properties of the Gift : Toward a Theory of Organization Emergence », *EGOS Colloquium*, Copenhagen, 3-5 juillet.
- GOULDNER A.W. [1960], « The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, p. 161-178.
- GRANOVETTER M. [2008], *Sociologie Économique*, Seuil, 304 p.
- HANN C. [2006], « The Gift and Reciprocity: Perspectives from Economic Anthropology », in S.-C. Kolm & J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.
- KANUNGO R.N., CONGER J. A. [1993], « Promoting Altruism as a Corporate Goal », *Academy of Management Executive*, vol.7, n°3, 37-48.
- KARSENTI B. [1994], *Marcel Mauss – Le Fait Social Total*, PUF – Philosophies, 128 p.
- KARSENTI B. [1997], *L'Homme Total – Sociologie, Anthropologie et Philosophie chez Marcel Mauss*, PUF – Pratiques Théoriques, 456 p.
- KOLM, S.-C. [1981], « Efficacité et altruisme : les sophismes de Mandeville, Smith et Pareto », *Revue Économique*, vol.32, n°1.
- KOLM S.-C. [2006], « Introduction to the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity », in S.-C. Kolm et J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.

- KOLM S.-C., MERCIER YTHIER J. M. [2006], *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.
- KOMTER A. E. [2005], *Social Solidarity and the Gift*, Cambridge University Press.
- LATOUCHE S. [1998], « Le Don est-il l'autre Paradigme? », *Revue du MAUSS*, n°12, p.312-322.
- LAWLER E. J., YOON J. [1993], « Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange », *American Sociological Review*, vol. 58, p. 465-481.
- LÉVI-STRAUSS C. [1950], « Introduction à l'Œuvre de Marcel Mauss », in M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Coll. Quadrige, p.145-279.
- LÉVI-STRAUSS C. [1967], *Les structures élémentaires de la parenté*, Mouton, 591 p. (1<sup>ère</sup> édition 1947).
- MALINOWSKI B. [1922], *Argonauts of the Western Pacific: an Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes in Melanesian New Guinea*, Routledge [Traduction française: [1989], *Les Argonautes du Pacifique Occidental*, Gallimard]
- MASCLEF O. [2001], « The Entrepreneur as a Giver ? – Proposition for a Theory of the Entrepreneur and the Process of Economic Development », *Babson conference*, Jonkoping, Sweden, 13-17 juin.
- MASCLEF O. [2002], « The Entrepreneur on a Path of Gifts: Outline for a Theory of Venture Creation », *The Academy of Management Conference*, Denver, 9-14 août.
- MASCLEF O. [2004], *Le Rôle du Don/Contre-don dans l'Émergence des Organisations : Modèle Théorique et Études de Cas Comparées*, Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, Septembre.
- MASCLEF O. [2011], « L'Altruisme dans la Construction des Alliances Stratégiques : le cas Renault-Nissan », *20<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Nantes, 7-9 juin.
- MASCLEF O. [2012], « L'Altruisme et les Dons Gratuits dans une Dynamique d'Émergence d'Alliance », *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n°223.
- MAUSS M. [1950], « Essai sur le Don – Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaïques », in M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Coll. Quadrige, p.145-279. [Trad. ang. [1925], *The Gift: Form and Functions of Exchange in Archaic Societies*, NY: Norton.]
- MAUSS M. [1968], « Essai sur la Nature et la Fonction du Sacrifice », in *Œuvres – T.1 : Les Fonctions Sociales du Sacré*, Les Éditions de Minuit, p. 193-307.
- MAUSS M. [1969], « Une Forme Ancienne de Contrat chez les Thraces », in *Œuvres – T.3 : Cohésion Sociale et Divisions de la Sociologie*, Les Éditions de Minuit, p. 35-43.
- MERCIER YTHIER J. [2006], « The Economic theory of Gift-Giving », in S.-C. Kolm & J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.



- MOLYNEAUX D. [2003], « Saints and CEOs: an Historical Experience of Altruism, Self-Interest and Compromise », *Business Ethics: a European Review*, vol.12, n°2, p. 133-143.
- PINKER R. [2006], « From Gift Relationship to Quasi-markets: An Odyssey along the Policy Paths of Altruism and Egoism », *Social Policy & Administration*, vol. 40, n° 1, February 2006.
- PIHEL L. [2008], « L'emploi durable, une Relation de Type Don/Contre-Don – De la Validation aux Enseignements d'un Paradigme », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n°3, p. 502-528.
- ROSPABÉ P. [1996], « L'Obligation de Rendre », *Revue du MAUSS*, n°8, p.142-152.
- ROSTER C. [2006], « Moments of Truth in Gift Exchange: A Critical Incident Analysis of Communication Indicators Used to Detect a Gift Failure », *Psychology & Marketing*, vol. 23, n°11, p.885-903.
- ROTEMBERG J. J. [2006], « Altruism, Reciprocity and Cooperation at the Workplace », in S.-C. Kolm et J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.
- SACCO P. L., VANIN P., ZAMAGNI S. [2006], « The Economics of Human Relationships », in S.-C. Kolm et J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 vol., Elsevier/North-Holland.
- SACCO P.L., ZAMAGNI S. [1996], « An Evolutionary Approach to Altruism », in F. Farina, F. Hahn et S. Vanucci (eds), *Ethics, Rationality & Economic Behavior*, Oxford University Press.
- SCHULZE W. S., LUBATKIN M. H., DINO R. N. [2002], « Altruism, Agency and the Competitiveness of Family Firms », *Managerial & Decision Economics*, vol. 23.
- SCHWARTZ B. [1967], « The Social Psychology of the Gift », *American Journal of Sociology*, vol. 73, n°1, p. 1-11.
- SHERRY J.F. [1983], « Gift Giving in Anthropological Perspectives », *Journal of Consumer Research*, vol. 10, n°2, p. 157-168.
- TAROT C. [1999], *De Durkheim à Mauss – L'Invention du Symbolique*, La Découverte, 710 p.
- TESTART A. [2006], *Critique du Don : Étude sur la Circulation Non Marchande*, Syllepse.
- TITMUSS R. [1970], *The Gift Relationship*, Allen & Unwin, London.
- VANDEVELDE T. [1998], « Dons et intérêts », *Revue du MAUSS*, n°12, p.283-293.
- ZAMAGNI S. [2004], « Towards an Economics of Human Relations: on the Role of Psychology in Economics », *Group Analysis*, vol.37, n°1, p. 17-32.
- ZAMAGNI S. [2010], « Gratuité et Action Économique », *Revue du MAUSS*, n°35, p. 381-388.