

Les dons organisationnels

Philippe Steiner

Abstract: This article examines the characteristics of gift in which an organization takes place between the donor and the donee. Three characteristics of the organizational gift are examined: the role played by the organization which prevents direct contact but connects people at distance; the circuits of commerce thank to which resource move from the donator to the donee and, finally, the issue raised by the difficulty to give back in the absence of a direct link between the donator and the donee.

[**Keywords:** circuits of commerce, Durkheim, Mauss, organizational gift, solidarity]

Le don est une forme de commerce qui fascine. Les sciences sociales n'y échappent pas, avec comme point de convergence le célèbre *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* que Marcel Mauss a fait paraître dans *L'Année sociologique* en 1925.

Depuis, le débat sociologique sur le don s'est organisé autour des travaux d'Alain Caillé et du groupe de la *Revue du MAUSS*. L'interprétation qu'il propose de la notion de don tient dans quatre propositions: premièrement, le don est le phénomène empirique qui permet d'étudier la fabrique élémentaire de la solidarité sociale dans la société moderne comme dans toutes les autres; deuxièmement, le don moderne prend d'abord place dans l'espace de la socialité primaire, celui qui renvoie à la vie affective, au voisinage où se déploient les trois obligations de donner, recevoir et rendre; troisièmement, l'espace de la socialité secondaire régi par les normes bureaucratiques et marchandes de l'efficacité et de l'utilitarisme, tout en prenant appui sur les pratiques de dons de la socialité primaire, ouvre la dimension politique du don selon laquelle la solidarité est ancrée dans le monde des associations et du bénévolat. Enfin, le don dans la société moderne produit un don nouveau, le "don aux étrangers" qui permet de s'échapper au monde clos des relations interpersonnelles. Cette perspective puissante accroche les études sociologiques sur la socialité primaire à un discours politique de large portée par l'intermédiaire de la théorie du don. Le débat sur le don réinvestit la société moderne, alors qu'il était devenu, pour l'essentiel, l'objet des seules études anthropologiques. Cela a donné lieu à une série



d'études sur les dons dans la société moderne¹; depuis cela est appliqué aux pratiques de don au sein des organisations². Mais ces dernières sont laissées de côté en tant qu'acteur du don qui semble ne concerner que les personnes-individus tant est fort le clivage entre la socialité primaire et la socialité secondaire, entre le monde de l'affectif et celui de l'utilité-efficacité, dans cette interprétation du texte de Mauss. Les organisations, personnes au sens juridique du terme, ne semblent pas concernées alors même que l'émergence de cette catégorie d'acteurs constitue une modification majeure dans la population d'une société moderne. Le "don aux étrangers" est laissé ainsi sans support social défini.

La prise en compte des dons organisationnels, ou encore des dons qui font intervenir les organisations, modifie singulièrement la perspective et permet de combler la lacune concernant le support social du "don aux étrangers". L'objet de cet article est d'abord de cerner cette pratique sociale (§1), et de la rattacher aux intuitions de Mauss (§2). Ensuite, cet article examine trois problèmes que soulèvent de telles pratiques de don : les effets produits par la séparation entre le donneur et le receveur du fait de la présence des organisations (§3), la forme des circuits qui relient le donateur et le donataire par l'intermédiaire d'organisations, entremêlant des échanges marchands et des dons (§4) et, finalement, la question du retour dans une pratique sociale qui repose largement sur l'anonymat (§5).

1. Le don organisationnel

Dans un système social dépouillé d'organisations on peut se satisfaire de la typologie élaborée par les anthropologues lorsqu'ils distinguent entre différentes formes de transaction. L'échange marchand y est caractérisé par la contrainte juridique *et* l'absence de liens personnels ; le don l'est par la contrainte morale *et* l'existence de liens personnels entre le donateur et le donataire³. Dans un système social peuplé d'un grand nombre d'organisations, les problèmes se posent différemment puisque deux types d'acteurs sont

¹ J. Godbout, & A. Caillé, *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992 ; P. Chanial, (ed.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris, La Découverte, 2008.

² N. Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009 ; A. Caillé, & J. E. Grésy, *La révolution du don. Le management repensé*, Paris, Seuil, 2014.

³ A. Testart, *Critique du don. Etudes sur la circulation non marchande*, Paris, Syllepse, 2007.

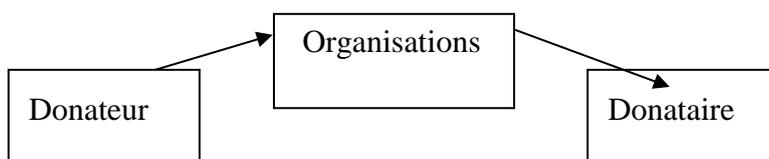


susceptibles d'intervenir dans les transferts de ressources : les personnes et les organisations qui sont des personnes morales.

L'idée à la base de cet article est qu'une nouvelle catégorie de dons se met en place lorsqu'une ou plusieurs organisations prennent place entre le donateur et le donataire. Il n'y a plus de lien direct entre les deux : le premier donne des ressources à l'organisation qui donne ensuite au second la ressource qui lui manque et qui lui est destinée. C'est la *forme épurée* de que nous proposons d'appeler *le don organisationnel*. Une fois celui-ci caractérisé sur cette forme épurée, nous verrons qu'il en existe de nombreuses variantes autour de *deux principes* : la présence d'organisations et de personnes dans des circuits de commerce qui enchaînent dons et échanges marchands.

Les organisations permettent de relier des individus qui ne pourraient s'aider mutuellement sans cela. La morphologie sociale du don a changé. Avec le déploiement de la société organisationnelle, le don impliquant une relation directe entre le donateur et le donataire prend place à côté du don organisationnel. Le don organisationnel est caractérisé par deux phénomènes : il existe deux types d'acteur (les personnes individuelles et les personnes au sens juridique ou organisations) ; les relations entre les organisations n'ont pas de raison d'appartenir à la catégorie du don, et cela indépendamment de la nature des relations existant entre le donateur et le donataire placés en bout de chaîne qui ne pourraient se rencontrer en l'absence des organisations.

Schéma épuré du don organisationnel



Ce schéma peut ensuite être déployé de différentes manières afin de tenir compte des spécificités de tel ou tel don organisationnel. Deux développements peuvent retenir l'attention. Premièrement, le donateur peut être un individu, ou une série d'individus comme c'est le cas du don caritatif, proche ou lointain ; mais il peut s'agir également d'une organisation qui donne à une autre des ressources pour qu'elles soient données à



des individus. Deuxièmement, entre le donateur et le donataire, plusieurs organisations peuvent intervenir pour apporter le don à son destinataire final.

La notion de don organisationnel est absente de l'approche sociologique du don, alors même que les phénomènes décrits lui correspondent. Ce type de don diffère de celui qui prend place à l'intérieur des organisations : le don organisationnel est un *don par l'organisation* et non une forme de *don dans l'organisation*. Il s'agit d'étudier comment l'irruption des organisations change le fonctionnement de ce commerce social et non pas de montrer comment le monde des organisations est traversé par les pratiques issues de socialité primaire.

2. Don maussien et don organisationnel

Le don organisationnel modifie l'interprétation que l'on peut faire de *L'Essai sur le don*. Un retour sur les conclusions de ce texte complexe permet cependant de marquer la place de cette forme de dons dans la réflexion de Mauss⁴. En effet, à l'occasion des longues conclusions par lesquelles il termine son *Essai*, Mauss rapproche explicitement le don dans les sociétés modernes du projet d'Emile Durkheim de voir se mettre en place des groupements professionnels qui contribueraient à créer ce qu'il dénomme "une atmosphère du don, de l'obligation et de la liberté mêlés"⁵. Mauss ne parle pas de don, ce qui aurait mis les pratiques qu'il évoque de plain pied avec celles étudiées par lui, Bronislaw Malinowski et d'autres, dans les sociétés archaïques. Mauss dont le langage se veut précis, fait seulement état d'une "atmosphère de don" dans les sociétés européennes du 20^e siècle ; cette précision terminologique repose sur des raisons fortes.

Reprenons les exemples qu'il évoque dans sa "Conclusion de morale" : les premiers sont tirés de la vie villageoise où "la tournée doit être plus chère et plus grande", où il faut se "montrer grand seigneur" à l'occasion des fêtes patronales et des fêtes familiales (mariage, communion, enterrement). Viennent ensuite des rites de séparation ("fouetter le mouton vendu") ou d'intégration ("donner du sel à la main", "une tartine de beurre ayant fait trois fois le tour de la crémaillère offerte de la main droite") grâce

⁴ P. Steiner, "Don du sang et don d'organes : le marché et les 'marchandises fictives'", *Revue française de sociologie*, 42 (2001), 2, pp. 357-354.

⁵ M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, dans M. Mauss *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France 1980 [1925], p. 258.



auxquels le bétail vendu ou acheté quitte et trouve sa place dans le groupe social. Ces exemples font le lien entre les pratiques des sociétés archaïques et historiques examinées jusque-là et celles à l'œuvre dans la communauté villageoise du début du 20^e siècle : les obligations de donner, rendre et recevoir au fondement de la générosité publiquement affichée, de l'obligation de rendre plus qu'on n'a reçu, de l'esprit de la chose vendue, sont toujours présentes au sein des sociétés de marchés parmi les plus modernes de son temps. Puis, Mauss aborde le cœur du problème en portant son regard sur le monde des industriels et des commerçants. Son premier exemple est celui de la propriété artistique, littéraire et scientifique pour mentionner le droit de suite que les créateurs ou leurs héritiers directs peuvent exercer une fois la vente conclue. L'exemple suivant est celui de l'assurance sociale et des caisses d'assurance familiale créées par des industriels, qui dotent les travailleurs de droits en cas de chômage, de maladie, de vieillesse, en contrepartie de la vente de leur force de travail sur le marché. À partir de ces quelques exemples, Mauss généralise en reprenant à son compte l'idée d'équilibre entre l'excès de générosité et l'égoïsme dont Durkheim avait fait usage pour expliquer l'accroissement des taux de suicide :

Cependant, il faut que l'individu travaille. Il faut qu'il soit forcé de compter sur soi plutôt que sur les autres. D'un autre côté, il faut qu'il défende ses intérêts, personnellement et en groupe. L'excès de générosité et le communisme lui seraient aussi nuisibles et seraient aussi nuisibles à la société que l'égoïsme de nos contemporains et l'individualisme de nos lois [...] la vie du moine et celle de Shylock doivent également être évitées⁶.

Le décalage entre les deux séries d'exemples est frappant: autant les premiers ressortissent de la vie communautaire et des relations sociales directes entre les familles, gros bétail compris, autant les seconds ouvrent sur un horizon tout différent avec le monde d'organisations qui s'installe à la suite du développement du droit commercial, du droit industriel et, plus encore, avec l'émergence du droit social et des modalités en gestation de la protection sociale. D'ailleurs, arrivé à ce point, Mauss ne fait plus allusion aux principes du don, à l'obligation de donner, de rendre plus que l'on a reçu, et de recevoir. Il s'agit de "défendre ses intérêts personnellement et en groupe", de fournir de la

⁶ M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, cit., p. 262-263.



protection à des groupes ou des personnes potentiellement mise en danger par le fonctionnement marchand ou les aléas de la vie. Il n'est plus question de tisser des liens entre les individus, de produire de la hiérarchie, ni de reproduire symboliquement l'ordre social, mais de créer des structures organisationnelles et institutionnelles capables de protéger les personnes des effets du marché. Le don se mêle au partage, à la mutualisation des ressources non plus entre personnes rattachées par des liens sociaux directs, mais entre des "inconnus" partageant de fait un même destin social (la maladie, la vieillesse, la perte d'emploi, etc.) et appartenant à des collectifs nouveaux formés par le regroupement des salariés qui contribuent et peuvent prétendre à être protégés en retour.

"L'atmosphère de don" que Mauss ressent repose sur une morphologie sociale spécifique : il existe désormais des *organisations* sans lesquelles cette atmosphère de don, la mutualisation ne peuvent advenir ; ces organisations mettent en contact des individus qui ne le sont pas par ailleurs. La morphologie sociale de ce don a changé. Avec le déploiement de la société de marchés, le don mécanique des sociétés archaïques et historiques cède de plus en plus la place de au don organique (si l'on veut employer l'opposition classique de Durkheim), ou don organisationnel, avec la création de collectifs nouveaux, adaptés à l'objectif de protection visé par ces systèmes organisationnels. Il généralise :

Toute cette morale et cette législation correspondent à notre avis, non pas à un trouble, mais à un retour au droit. D'une part on voit poindre et entrer dans les faits la morale professionnelle et le droit corporatif. Ces caisses de compensation, ces sociétés mutuelles, que les groupes industriels forment en faveur de telle ou telle œuvre corporative, ne sont entachées d'aucun vice, aux yeux d'une morale pure, sauf en un point, leur gestion est purement patronale. De plus, ce sont des groupes qui agissent : l'Etat, les communes, les établissements publics d'assistance, les caisses de retraite, d'épargne, des sociétés mutuelles, le patronat, les salariés ; ils sont associés tous ensemble par exemple dans la législation sociale d'Allemagne, d'Alsace-Lorraine ; et demain dans l'assurance sociale française, ils le seront également. Nous revenons à une morale de groupe⁷.

Ne tenant pas compte de la différence entre les collectifs (Etat, associations, mutuelles, classes sociales) mis en mouvement, "l'atmosphère de don" de Mauss désigne

⁷ M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, cit. p. 262.



les formes organisationnelles que la société moderne bâtit pour produire de la protection sociale (établissements publics d'assistance, caisses de retraite, caisses d'épargne, sociétés mutuelles).

Les dons mettant en relation directe les individus occupent toujours une place importante dans nos sociétés, au sein de la maisonnée lorsqu'il s'agit de l'entraide entre les membres d'une série de maisonnées rattachées par les alliances (mariages) ou les relations d'amitié. Mais on ne saurait se limiter à ces seuls cas. Les pratiques du don organisationnel ont lieu sans nécessiter les liens sociaux directs sur lesquelles repose le don maussien. On peut le voir au sein même des illustrations mobilisées par les tenants de ce don. Dans un chapitre rangé sous l'intitulé de "l'appât du don", Jacques Godbout veut montrer à quel point les pratiques de dons sont présentes dans la société moderne, mais aussi combien elles sont efficaces. Voilà ce dont on peut se réjouir ; cependant, si l'on résiste à l'effet produit par ce beau résultat, et que l'on examine comment ces dons se mettent en place, que constate-t-on ? Qu'il s'agit de dons organisationnels : celui de la Croix Rouge éthiopienne qui envoie un chèque de 5 000 dollars pour aider les victimes du tremblement de terre au Mexique en 1985 ; ceux de la collecte de fonds de l'UNICEF, de l'Association américaine des Vétérans ou, encore, celle des adeptes de Krishna à l'aéroport de Toronto⁸. Et lorsqu'il est question du "don aux étrangers", le même auteur s'appuie sur les Alcooliques Anonymes, une association sans "responsables qui exercent une autorité ou un pouvoir quelconque" et où "toute forme de gouvernement est inexistante" selon le site de la branche française de l'association. Mais la forme politique libertaire de l'association ne fait rien à l'affaire, les Alcooliques Anonymes sont également une organisation parce que "certains travaux doivent être accomplis", puisque le groupes de volontaires :

Doit écrire, imprimer et distribuer sur demande la littérature aux individus et aux groupes ; doit répondre aux demandes d'informations des groupes anciens et nouveaux ; doit s'occuper des demandes personnelles de renseignement sur le programme de rétablissement AA; doit renseigner les directeurs d'institutions qui le désirent; doit établir

⁸ J. Godbout, *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Paris, Le Seuil, 2007, p. 154-155.



et maintenir des relations solides avec la presse, la radio, la télévision, le cinéma et tous les autres moyens de communication.⁹

Pour aboutir, ce genre de don a besoin d'une structure organisationnelle. La place des organisations dans les dons est ainsi "passée dans les faits", pour parler à la manière des durkheimiens. On peut en prendre la mesure en se penchant sur la nature des dons réalisés en France telle qu'elle ressort du *Baromètre de la générosité en France* publié par la Fondation de France. Le rapport signale que 55 % des français ont fait dans l'année un don en argent, en nature ou en temps, dont 36 % un don en argent. Il est intéressant de considérer d'un peu plus près ce type de dons en s'en tenant aux modalités selon lesquelles les dons ont été faits :

21 % des personnes interrogées ont effectué au moins un chèque ou un virement bancaire à une organisation dans l'année passée (9 % dans les deux derniers mois). 18 % des personnes interrogées ont effectué un don d'argent, de la main à la main, à une personne quêtant pour elle même ou pour une organisation (9 % dans les deux derniers mois). 14 % ont effectué des achats dont tout ou partie du prix était reversé à une cause (5 % dans les deux derniers mois). 2 % ont effectué un ou plusieurs dons par prélèvement automatique (2 % dans les deux derniers mois). 1% ont donné à une organisation via son site Internet (moins de 1 % dans les deux derniers mois).¹⁰

Les dons répertoriés ici sont des dons dans lesquels les organisations occupent une place d'intermédiaire incontournable. Qu'en est-il alors des trois obligations de donner, recevoir, rendre ? Comment l'irruption de l'organisation qui se place entre le donateur et la donataire modifie-t-elle la structuration maussienne du don ? Voilà le défi que pose cette classe nouvelle de dons.

Mauss laisse donc ouverte la voie à une forme de don qui repose, dans la société moderne, sur l'existence de collectifs différents de ceux fondés sur l'interconnaissance et les liens directs. A notre tour, il semble possible de généraliser et d'examiner le fonctionnement de ces pratiques de dons qui, depuis Mauss, se sont multipliées. Trois questions centrales se trouvent alors posées : Que permet de faire le don organisationnel que le don maussien ne peut faire ? Quels sont les différents circuits de commerce qui se mettent en place sous la figure générique du don organisationnel

⁹ Alcooliques anonymes, site officiel France, www.aafFrance.fr/qui-dirige-aa.

¹⁰ Observatoire de la fondation de France, *Baromètre de la générosité en France*, 2003, p. 4.



présentée plus haut ? Quelle place peut-on y donner à “l’obligation de rendre” dès lorsque le lien entre le donateur et le donataire passe par une organisation ?

3. Un don triadique, qui permet et empêche

Le don organisationnel est une configuration sociale reliant trois acteurs : le donneur, l’organisation, le receveur. La forme épurée du schéma triadique met en évidence le fait que, pour parler comme Georg Simmel, le don passe du chiffre deux au chiffre trois.

L’irruption d’une troisième partie modifie les relations entre les parties en présence comparativement à ce qu’il se passe lorsque leur nombre est limité à deux. Les alliances peuvent intervenir et, avec elles, les phénomènes de domination (deux parties s’allient contre la troisième, ou bien l’une divise les deux autres pour les dominer) et de liberté (la rivalité entre deux parties permet à la troisième d’échapper à leur emprise). La troisième partie peut également jouer un rôle d’arbitre ou de médiateur : ce dernier cas peut être complété avec la réflexion de Simmel sur le thème du pont et de la porte. Le pont, cet artefact humain, plus encore que la route, selon Simmel, relie des éléments séparés. L’organisation joue le même rôle : elle est, elle-aussi, un artefact social qui rend possible le don à distance. L’organisation permet, mais elle le fait plutôt à la manière de la porte que du pont. Celle-ci diffère de celui-là par le fait qu’elle permet et empêche à la fois ; elle ouvre et ferme tout en même temps et, à ce titre, elle apparaît à Simmel comme la figure de la liberté¹¹. Cette dimension politique est importante, comme on le verra plus bas.

L’organisation est le construit social, souvent résultat de l’intervention d’un “entrepreneur de cause”, qui permet le don à distance que l’éloignement et l’impossibilité des relations directes, de face à face, empêcheraient de réaliser. L’organisation joue ainsi un double rôle médiateur : en tant qu’ “entrepreneur de cause” elle sensibilise et amène à “souffrir à distance” selon la formule de Luc Boltanski¹², mais dans le même mouvement, elle permet d’apaiser cette souffrance en facilitant le don. Ce dernier jouera d’autant plus son rôle qu’il ne demande rien de particulier au donateur, comme c’est le cas lorsque le

¹¹ G. Simmel, “Pont et porte”, dans G. Simmel, *La tragédie de la culture et autres essais*, trad. française (1988), Marseille, Editions Rivages, 1909, p. 166.

¹² L. Boltanski, *La souffrance à distance. Morale humanitaire, média et politique*, Paris, Métailié, 1993.



don est “attaché” à un acte d’achat par la décision de l’organisation marchande de transférer une partie de ses recettes ou de ses bénéfices à une organisation caritative. En même temps qu’elle apporte un motif d’engagement, l’organisation fournit le moyen d’agir ; c’est là une première différence importante avec les média auxquels Boltanski consacrait sa réflexion. *Avec l’organisation, on peut donner malgré la séparation au moyen d’un engagement faible.* La notion de distance doit alors être considérée attentivement. Le plus souvent on pense à la distance spatiale que l’organisation se charge d’enjamber. Mais la relation entre distance et organisation n’est pas toujours de cette nature : nombreux sont les cas où l’organisation procède elle-même à une mise à distance du donateur et du donataire. La séparation n’est plus une donnée factuelle, elle est socialement produite par l’organisation ; la formule sociologique est alors celle du “séparer pour donner”. Cette structure relationnelle intervient lorsque l’organisation a de bonnes raisons de penser que l’existence de relations directes entre le donateur et le donataire rendrait difficile le don ou la vie sociale une fois celui-ci effectué. C’est le cas des dons biomédicaux dans lequel l’anonymat est une règle impérative de l’organisation de manière à mettre le don à l’abri d’opinions religieuses, politiques, raciales, qui rendrait le don impossible ou en rendrait trop complexe la logistique, comme cela arriverait s’il était possible de donner son sang à condition qu’il soit transfusé uniquement à des personnes de telle religion, de telle opinion, de telle couleur de peau, etc. Dans l’autre sens, le receveur est protégé par l’organisation d’une demande pressante de retour que le donateur, dans un moment de détresse, pourrait faire peser sur lui ultérieurement. Ici, *la séparation mise en place par l’organisation permet le don.*

Dans tous ces cas, en même temps qu’elle relie, l’organisation sépare. Dans sa réflexion sur la souffrance à distance, Boltanski prend appui sur l’interprétation qu’Hanna Arendt propose de la Révolution française de 1789 comme révolution sociale donnant lieu à ce que la philosophe appelle une “politique de la pitié” et non comme révolution politique. Les média qui mondialisent le phénomène de la “souffrance à distance” lui donnent alors l’occasion de déployer sa sociologie de la critique. Ses remarques sur les tensions morales concernent bien évidemment les organisations en charge des dons à distance, mais elles laissent intacte la question de “l’action en train de se faire” que portent les organisations, intermédiaires obligés du don à distance. Pour saisir le phénomène de l’intermédiation dans le don organisationnel, il vaut mieux se rapprocher du courant de



pensée qui s'interroge sur le fonctionnement de la liberté dans une société industrielle, celle précisément qui voit fleurir le monde des organisations. Le don organisationnel est, selon nous, une forme de la liberté des modernes telle que Benjamin Constant la présente lorsqu'il explique que le gouvernement représentatif laisse aux citoyens le temps de se consacrer à leurs activités économiques sur lesquelles se fonde leur indépendance sociale. Pas plus qu'ils ne se rendent sur l'agora pour décider en personne de la chose publique, les individus modernes ne se déplacent pour marquer leur solidarité ; l'organisation s'en charge et les représente ; ce faisant, les individus gardent leur autonomie, leur liberté ; leur "être solidaire" s'exprime sans relations directes. Une telle idée retient l'attention de Constant qui la trouve chez les économistes républicains – Jean-Baptiste Say et Jean-Charles-Léonard Simonde de Sismondi – qui donnèrent une interprétation politique du marché: le marché est la médiation sociale permettant au producteur de ne plus dépendre d'un petit nombre de riches consommateurs; les produits sont vendus à une foule d'acheteurs anonymes dont le nombre et la situation sociale laissent au producteur une indépendance que la relation avec les Grands, riches et peu nombreux, ne pouvait lui assurer.

Dans le don organisationnel, les organisations jouent ce rôle de médiation mettant la relation de don à distance de l'emprise que les donateurs et les donataires peuvent exercer les uns sur les autres. Avec le don organisationnel il s'agit bien d'affirmer son engagement, sa solidarité avec les personnes mal loties, et celles qui souffrent, mais la médiation de l'organisation met la liberté et l'indépendance à l'abri d'une solidarité excessive. Solidaire, *ma non troppo* ! S'il s'engage, le donateur peut également vouloir se désengager aisément. Le donateur reste masqué derrière l'organisation qui fait en son nom, et au nom de bien d'autres donateurs que lui ; le donataire est à l'abri de l'emprise que le donateur peut exercer sur lui par le biais de son don. Donateurs et donataires forment bien des collectifs, mais ces derniers ont une forme particulière : le groupe se compose d'individus qui ont pour point commun d'avoir un même lien à l'organisation qui procède à la collecte et à la distribution des fonds. Ce collectif peut n'avoir qu'une très faible consistance propre : les membres du groupe sont tous reliés à une même organisation, mais la cohésion interne du groupe est généralement faible car les liens à



l'organisation n'impliquent en rien des liens entre les membres du groupe¹³. Par le truchement de l'organisation, tierce partie entre le donateur et le donataire, le don organisationnel ouvre et ferme, permet et empêche, couple et découple. Fille aînée de la société industrielle, l'organisation introduit une division du travail dans la solidarité qui prolonge l'idée rectrice de la thèse de Durkheim cherchant à comprendre comment, tout en étant plus solidaires, les individus sont plus indépendants les uns des autres¹⁴. Ce mélange de possibilité et d'impossibilité, de liberté et de contrainte est également conforme à la réflexion de Mauss lorsqu'il introduit son *Essai sur le don* en expliquant que dans les sociétés qu'il étudie, "les échanges et les contrats se font sous la forme de cadeaux, en théorie volontaires, en réalité obligatoirement faits et rendus" dont il veut "ne considérer qu'un des traits, profond mais isolé: le caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations"¹⁵. Plus encore que dans la structure dyadique du don archaïque, ce mélange des contraires s'affirme dans la structure triadique du sacrifice – le sacrifiant, le sacrifié et le sacrificateur – à propos de laquelle Mauss et Hubert notent qu'abnégation et préservation de soi vont de pair et que le sacrifice de certaines ressources est aussi le moyen de se "réserver" dans l'attente d'un retour futur¹⁶. Dans le cas du don organisationnel, c'est la préservation de la liberté et de l'indépendance des donateurs et des donataires au moment même où s'affirme la solidarité des uns avec les autres qui est assurée par la distance sociale que produit l'intermédiation par l'organisation.

4. Des circuits de commerce complexes

Le don triadique introduit également une modification importante dans la série de transactions que l'on associe au terme de don. Dans les sociétés étudiées par Malinowski

¹³ Cela correspond à ce que l'analyse de réseau appelle "l'équivalence structurale" : deux individus sont structurellement équivalents quand ils envoient et reçoivent des liens aux mêmes acteurs du réseau.

¹⁴ "Quant à la question qui a été à l'origine de ce travail, c'est celle des rapports de la personnalité individuelle et de la solidarité sociale. Comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? Comment peut-il être à la fois plus personnel et plus solidaire ?" E. Durkheim, *De la division du travail social. Etude sur l'organisation des sociétés supérieures*, Paris, Alcan, 1893, p. IX.

¹⁵ M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, cit., p. 147.

¹⁶ H. Hubert, & M. Mauss, "Essai sur la nature et la fonction du sacrifice", dans M. Mauss, *Œuvres. Les fonctions sociales du sacré*, Paris, Editions de Minuit (1968 [1898]), p. 304.



et Mauss, le commerce social autour des échanges dyadiques de dons met en jeu une séquence de dons (D) directs entre le donateur et le donataire qui se répètent, ce que l'on peut appeler le *circuit du don maussien*. Lorsque les échanges marchands prennent la place qu'on leur connaît dans les sociétés modernes, l'objet offert est de plus en plus souvent un objet acheté, ou fabriqué à partir d'objets achetés, ce qui donne une séquence qui enchaîne échange marchand (M) et don (D). Le circuit s'arrête là : la vie sociale de l'objet offert se fige dans l'espace privé du donataire, avant de passer à ses descendants ou se retrouver sur le circuit marchand par l'intermédiaire des brocanteurs¹⁷. Cela donne lieu au *circuit marchand du don maussien*.

Le schéma épuré présenté plus haut semble se couler dans le circuit du don maussien, puisque le don de l'organisation au donataire suit le don du donateur à l'organisation. Ce serait là négliger les changements qu'introduit l'irruption de l'organisation dans ce circuit de commerce et la circulation qui intervient entre les segments de l'organisation ou bien entre les différentes organisations qui s'enchaînent pour donner corps au don organisationnel. Cette situation peut être illustrée dès lors que deux organisations prennent place à titre d'intermédiaires entre le don initial et le don final ; le circuit de commerce du don organisationnel comprend alors trois transactions. Il n'y a aucune raison pour que la ressource donnée soit transmise à titre de don de la première organisation à la deuxième. On peut donc avoir aussi bien un *circuit du don organisationnel* qui enchaîne des dons qu'un circuit alternant dons et échanges marchands. Il y a une pluralité de formes possibles.

La forme du circuit du don organisationnel va dépendre de l'existence ou non d'un marché pour la ressource, comme c'est le cas du don de sang comparativement au don d'organes où un tel marché n'existe pas. Mais même dans ce dernier cas, le transfert de l'organe prélevé dans un hôpital à l'hôpital dans lequel la greffe est réalisée diffère du don qu'un individu fait directement à un autre. L'hôpital qui cède le greffon reçoit en contre partie un financement couvrant les frais engagés pour le prélèvement ; de même, l'hôpital qui greffe en reçoit un pour couvrir le coût (très élevé) de la transplantation et des soins post-greffes. Ces coûts ne sont pas définis par des prix fixés sur un marché ; il

¹⁷ H. Sciardet, *Les marchands de l'aube. Ethnographie et théorie du commerce aux Puces de Saint-Ouen*, Paris, Economica, 2003.



s'agit de tarifs, définis politiquement selon les critères qu'une société se donne pour définir son offre de santé publique et la financer. Ces tarifs ne sont pas déterminés de manière à faire agir comme le prix incite à le faire par le gain ; ils sont destinés à la couverture des frais de fonctionnement des organisations sans lesquelles le don organisationnel ne peut avoir lieu. Le circuit du don organisationnel doit alors tenir compte du financement du don (Df).

L'éventail des circuits de don organisationnel ne se limite pas à ces deux cas, schématiquement évoqués. Une autre modification intervient dès que l'acte initial du circuit est un don attaché à un acte marchand. C'est le cas lorsqu'une organisation achète le travail de ses employés dont elle donne l'usage à une organisation caritative qui distribue des ressources aux donataires. Dans le même genre d'idée, c'est le cas lorsque l'individu achète un bien ou un service auquel est attachée une promesse de don à une organisation caritative qui, à son tour, en fait bénéficier les individus dont elle s'occupe. L'acte d'achat (M+D) signifie alors qu'un prix supérieur est acquitté par le consommateur du bien, ou bien que l'organisation marchande accepte de baisser légèrement son taux de rentabilité pour distribuer bénévolement une partie de ses bénéfices.

D'autres secteurs du don organisationnel, comme ceux du monde caritatif, font apparaître un circuit dont le point de départ est l'achat d'un bien qui est ensuite donné à une organisation qui les vend pour financer son activité caritative. Ce schéma peut également servir à représenter le circuit de commerce de la revente des cadeaux, un phénomène qui s'affirme depuis deux décennies, tout particulièrement après les fêtes de Noël. Le cadeau a été acheté avant d'être offert à son destinataire : on est alors dans le circuit marchand du don maussien. Le plus souvent, le circuit s'arrête à ce point et le donataire profite pleinement ou délaisse le cadeau en question. Avec l'arrivée de sites de vente en ligne, le circuit peut désormais se prolonger avec la revente des cadeaux par l'intermédiaire de cette organisation marchande.

Ces formes plus complexes que l'introduction d'une tierce partie impose de prendre en compte, tiennent au problème du financement du don : le don est certes "gratuit", mais il a un coût. Allongeant le circuit entre le donateur et le donataire, la nature des transactions qui prennent place entre eux deux peuvent prendre des formes marchandes variées qui s'imbriquent aux dons. Cela soulève de nombreuses questions,



inhabituelles dans la sociologie du don : celles de la levée des fonds, de la logistique du don, et de la réputation de l'organisation.

Les questions du financement des organisations présentes dans les circuits du don organisationnel ont été brillamment éclairées par les travaux de Sylvain Lefèvre au cours de son enquête sur le *streetfundraising*, une technique nouvelle, mais efficace de levée de fonds pour les organisations caritatives¹⁸. La présence de cette technique est attestée également dans les derniers *Baromètres de la générosité* élaborés par l'Observatoire de la Fondation de France qui relèvent l'existence de dons "par chèques et virement automatiques". Ces questions de financement impliquent également les pratiques testamentaires dans la mesure où les legs constituent une source potentiellement très importante de ressources pour les organisations caritatives. Les questions relatives à la logistique du don renvoient aux pratiques gestionnaires des organisations caritatives et des associations¹⁹. Cette logistique est en relation étroite avec la question du financement puisqu'elle décide du rapport entre les sommes initialement données et les sommes finalement données. Comme le don organisationnel implique l'intervention d'une organisation pour suppléer l'absence de liens directs entre le donateur et le donataire, cela engendre des coûts de fonctionnement. L'enquête publiée par la Fondation de France est éloquent sur le poids économique de l'organisation dans ce type de don. En 2005, la dépense de redistribution des fondations en France s'est montée à 339 millions d'euros. Cette somme importante ne représente toutefois que 9 % de leurs dépenses, le reste est absorbée par la masse salariale (48 %) et les coûts engendrés par l'organisation elle-même (43 %) ; ces derniers varient selon la nature de la structure organisationnelle. La fondation reconnue d'utilité publique avec emploi de salariés, est la forme la plus courante qui regroupe 94 % de la dépense de redistribution, a les performances les plus médiocres puisque ce genre de structure ne distribue que 5,4 % de son budget tandis que les dépenses opérationnelles et de fonctionnement absorbent le reste²⁰. Si les fondations d'entreprise

¹⁸ S. Lefèvre, *ONG et Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses universitaires de France, 2011.

¹⁹ C. Hoarau, & J. L. Laville, (eds.), *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès, 2008.

²⁰ Fondation de France, *Les fondations en France en 2007. Fondateurs, secteurs d'intervention, poids économique*, Fondation de France, 2008, p. 20. Ces dépenses regroupent la conception et la diffusion des appels d'offre, le suivi des programmes, les expertises, les évaluations, la mise en réseau des acteurs, la



et les fondations abritées par un organisme habilité font mieux en matière du taux de redistribution – autour de 89 % de leur budget – cela tient au fait que les coûts organisationnels sont pris en charge par la structure qui les abrite. L’existence de ces coûts soulève la question de la confiance que les donateurs peuvent nourrir vis-à-vis des organisations auxquelles ils délèguent leur action altruiste. Alors que la socialité primaire est présentée comme faisant le “pari du don et de la confiance”²¹, c’est l’inverse qui ressort de l’enquête de la Fondation de France : pour que le don puisse avoir lieu, il faut que le donateur ait confiance dans l’organisation chargée de porter son offrande au donataire que le donateur ne connaît pas, pas plus qu’il ne peut le joindre directement. Les organisations caritatives ont réagi en faisant appel à des procédures de certification, comme ont pu le faire les organisations du secteur marchand avec les normes ISO. En France, dès 1989, s’est mis en place un Comité de la charte auquel sont affiliées 78 organisations caritatives qui, à l’instar de la Croix rouge française dont la page d’accueil internet fait état de la certification, sont “soucieuses de préserver et de développer une relation de confiance avec leurs donateurs”. La charte est explicitement structurée pour valider le fonctionnement organisationnel dans quatre domaines : le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée, la rigueur de la gestion, la qualité de la communication et des actions de collecte de fonds, et, enfin, la transparence financière.

L’autre volet de ce problème de financement et de logistique du don est fourni par les nouveaux arrivants dans le domaine du mécénat qui veulent insuffler leurs compétences entrepreneuriales dans le secteur de la philanthropie. La capacité à bien gérer les grandes organisations et à employer les méthodes ayant porté leurs fruits dans le monde marchand devient un thème fréquent de ce que l’on appelle, parfois, le “philanthrocapitalisme”. Le don à distance devient en fin de course un investissement, fut-il un investissement “social”. L’irruption des organisations pose enfin la question des avantages que celles-ci peuvent attendre de la pratique du don organisationnel. Celles qui n’ont que cette fonction sont gratifiées par leur action même : puisqu’il s’agit d’aider les gens à donner, la pratique du don organisationnel est sa propre fin. Mais l’affaire ne

formation, les colloques, les publications, les frais de structures, les frais financiers et les frais de collecte des fonds.

²¹ A. Caillé, *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, La Découverte, 2000, p. 49-50.



s'arrête pas là. Mauss puis Pierre Bourdieu nous ont appris que le fait de donner procure du prestige, de l'honneur ou encore du capital symbolique. Ceci est valable pour les acteurs du monde caritatif; c'est également valable pour ceux d'entre eux qui déversent les gains issus de leur succès marchands en créant des fondations destinées à gérer leur bienfaisance et redoubler leur prestige entrepreneurial de celui de bienfaiteur de l'humanité souffrante. Mais il peut y avoir plus simplement encore une raison marchande derrière le mécénat d'entreprise dans la mesure où ce dernier donne de la notoriété à l'organisation généreuse; une notoriété qui participe du *goodwill*, cette survalueur que l'entreprise acquiert par son capital immatériel dont on peut penser qu'il est une des raisons pour lesquelles les entreprises américaines prêtent du personnel à des *non-profit organizations*²², ou que des entreprises de spectacles sportifs leur donnent une partie de leurs bénéfices²³.

5. Le problème du retour

La remarque précédente sur les effets de réputation résout une partie du problème du "retour" dans le don organisationnel. Pour l'organisation présente dans le circuit simplifié du schéma initial, soit l'action se suffit à elle-même, soit elle apporte une réputation dont la valeur compense le coût de l'activité menée au bénéfice d'autrui. Mais qu'en est-il des acteurs placés aux extrémités du circuit du don organisationnel ? En d'autres termes la question cruciale de "l'obligation de rendre" posée par le don maussien a-t-elle un sens lorsque le donataire doit rendre à distance et sans savoir bien précisément à qui ?

L'existence de dons dépouillés de l'obligation maussienne du "rendre" n'est pas propre à la société moderne. De tels dons existent selon les anthropologues qui se penchent sur les pratiques oblatives de l'Inde où l'idée de réciprocité est moins fortement inscrite dans les règles du don qu'elle ne l'est dans les tribus Maoris plus particulièrement étudiées par Mauss. Il y existe du don "gratuit", au sens où le donateur n'attend pas de

²² A. Bory, *De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*, thèse de sciences sociales, Paris, Université Panthéon-Sorbonne, 2008.

²³ S. Piché, J. Camy, & P. Chantelat, "Les transferts économiques des clubs sportifs professionnels vers les organisations caritatives : comparaison des situations au Canada et en France", *Revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique*, 2 (2010).



retour²⁴. De même, il existe des dons organisationnels dès que l'institution religieuse repose sur des organisations et prend en charge de tels dons, dans le passé de l'Europe chrétienne²⁵ comme dans la France du 19^e siècle²⁶.

Il n'en reste pas moins que la notion du "rendre" fait difficulté dans le don organisationnel, tant est forte l'idée de réciprocité. Plusieurs possibilités sont envisageables que j'illustre ici rapidement en puisant dans diverses études sur les dons organisationnels biomédicaux. Premièrement, il peut tout simplement être question d'un don sans retour, collectivement accepté comme tel puisque le don a été socialement couvert par le principe de l'anonymat. Cette césure a l'avantage de préserver la liberté du donataire, comme elle a permis d'assurer celle du donateur: l'un et l'autre sont socialement dispensés d'affronter le poids d'un don qui pourrait les "écraser" selon la formule de Mauss. C'est l'idée qui a prévalu dans le cas du don d'organes, don que la famille d'une personne morte fait à une personne à l'orée de la mort. C'est plus récemment l'idée avancée par un médecin réanimateur, pour qui le problème du retour du don de vie peut contrarier la santé psychique des greffés, en conséquence de quoi il propose de faire valoir auprès de ces derniers "l'oubli du don"²⁷. C'est également une idée qu'expriment certaines participantes aux dons d'ovules dans le cadre de la procréation médicalement assistée. Deuxièmement, il se peut que le retour soit fait d'une manière symétrique au don à distance dépersonnalisé : le retour sera lui aussi à distance et dépersonnalisé. Il peut s'agir d'une pratique privée, consistant à se dire ou dire à ses proches : "Je me souviens", "Je pense à" le jour anniversaire du don, y compris en l'associant à un signal de faible intensité, comme le fait de placer une bougie à sa

²⁴ J. Parry, "The Indian Gift, Gift and the 'Indian Gift'", *Man*, 21 (1986), 3, p. 453-473; Laidlaw, J., "A Free Gift Makes No Friends", *The Journal of the Royal Anthropological Institute*, 6 (2000) 4, p. 617-634.

²⁵ N. Zenon Davis, *Essai sur le don dans la France du 16^e siècle*, trad. française (2003), Paris, Le Seuil, 2000.

²⁶ J. L. Marais, *Histoire du don en France de 1800 à 1939. Dons et legs charitables, pieux et philanthropiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1999.

²⁷ S. Duperret, *Individuation du greffé. Réhabilitation par le récit*, Thèse de médecine, Paris, Université Paris-Sud, 2014.



fenêtre²⁸. Cette pratique a été documentée dans le cas des greffés cardiaques²⁹, ainsi que dans le cas des dons d'ovule³⁰. Dernière possibilité, le retour est effectué à un niveau sociétal : le donataire affiche son bonheur d'avoir reçu, et le "retour" à distance est porté par les organisations ou les media aux donateurs initiaux ; ou encore, les donataires s'impliqueront plus volontiers que les autres dans des actions caritatives, pro-sociales. Ils cultivent à leur tour le don organisationnel dont ils ont bénéficié.

Ces retours quelque peu éthérés n'échappent cependant pas à la présence de l'organisation. La question de l'obligation de rendre se pose alors au pluriel : *quelles sont les obligations de rendre qui s'enchaînent dans les circuits de commerce du don organisationnel ?* Pour le donateur initial, c'est l'organisation par laquelle passe son don qui peut se trouver en charge d'une première "obligation de rendre", ne serait-ce que sous la forme d'une attention accordée à ses efforts et à la noblesse de ses sentiments. Lorsque ce retour n'a pas lieu, on peut voir naître un ressentiment envers l'organisation. Pour le receveur, ce sont les membres de l'organisation qui lui font face dans le dernier segment du circuit du don organisationnel. Ce sont vers eux que les sentiments de gratitude peuvent se diriger. Au-delà, c'est l'organisation elle-même qui est valorisée pour sa capacité à récolter, gérer et distribuer les ressources nécessaires aux receveurs. Les tenants du philanthropisme ne s'y sont d'ailleurs pas trompés : comment mieux assurer sa gloire qu'en apposant son nom sur une fondation richement dotée ? La Bill and Melinda Gates Foundation en est l'exemple par excellence. Après avoir brillé dans le monde industriel et marchand, l'entrepreneur à succès s'installe dans le monde du don organisationnel auquel il applique les recettes de son succès. A l'anonymat des donateurs

²⁸ On peut appliquer aux formules ci-dessus, ce que Mauss dit à propos de la formule "Je m'attends" avec laquelle il commente l'exposé de François Simiand sur la monnaie : "Car c'est cela au fond ce à quoi nous arrivons, vous et moi, c'est l'importance de la notion d'attente, d'escompte de l'avenir, qui est précisément l'une des formes de la pensée collective. Nous sommes entre nous, en société, pour nous attendre entre nous à tel ou tel résultat ; c'est cela la forme essentielle de la communauté. Les expressions : contrainte, force, autorité, nous avons pu les utiliser autrefois, et elles ont leur valeur ; mais cette notion de l'attente collective est à mon avis l'une des notions fondamentales sur lesquelles nous devrions travailler. Je ne connais pas d'autres notion génératrice de droit et d'économie : 'Je m'attends', c'est la définition même de tout acte de nature collective. Il est à l'origine de la théologie". M. Mauss, "Discussion à l'Institut français de sociologie", *Annales sociologiques*, Série D, (1934), 1, p. 60-61).

²⁹ J. Biaudet, *Au cœur de la greffe : la socialisation secondaire des transplantés cardiaques*, thèse de sociologie, Nancy, Université de Lorraine, 2013.

³⁰ M. Konrad, *Nameless Relations. Anonymity, Melanesia and Reproductive Gift Exchange between British Ova Donors and Recipients*, Oxford, Berghan Books, 2005.



et des donataires, fait contraste le nom de l'organisation. Passant de l'individu à l'organisation, le déplacement du lieu du prestige est la marque de l'emprise des organisations sur le monde moderne, la marque de l'asymétrie existant entre les personnes morales et les personnes.

Conclusion

Le don organisationnel est une forme très spécifique de don : différent du don maussien, il n'est pourtant pas étranger aux remarques finales de Mauss sur le don dans la société moderne.

Le don organisationnel s'écarte dans son fonctionnement des trois obligations mises en avant par Mauss et de l'interprétation qu'en ont tiré Caillé et son école. Cette forme de don complète plus qu'elle ne s'oppose à ceux déjà connus : à côté des engagements sociaux forts du don maussien, existent les engagements sociaux plus aisément réversibles du don organisationnel, et plus à même de préserver la liberté des donateurs comme de celle des donataires, dans une multitude de dons qui se font jour dans les sociétés contemporaines. Ces derniers dons "allongent le bras" des donateurs, et produisent une solidarité médiatisée, mais réelle (des ressources sont fournies) au sein de collectifs reliés par des sentiments forts mais diffus. Il serait regrettable de négliger cette vaste classe de dons au motif qu'ils ne correspondent pas à l'image que l'on se fait de ce que devrait être le don. Surtout, il serait dommage de ne pas prendre en compte l'intervention des organisations dans les pratiques de don, tant l'emprise de ces dernières dans ce domaine de la solidarité en modifie durablement le fonctionnement et en accroît l'importance.