

Alain CAILLÉ, Jean-Édouard GRÉSY
LA RÉVOLUTION DU DON
LE MANAGEMENT REPENSÉ
Le Seuil, Paris, 2014

J'avoue avoir décroché à un certain moment devant l'abondance des écrits d'Alain Caillé. Quand ? Je ne me souviens plus, Je m'étais intéressé à ses publications, et à celles de Jacques T. Godbout, puis, devant l'épaisseur des revues du MAUSS¹ et malgré mon intérêt et mon accord avec la démarche convivialiste, j'ai renoncé à me tenir exhaustivement au courant... Du coup je suis passé à côté de la première collaboration entre Jean-Édouard Grésy et Alain Caillé, que je n'ai découverte qu'à l'occasion de leur publication de *Œil pour œil, don pour don*, en 2018.² Sans doute ai-je été injuste dans mon jugement sur ce travail dont j'ignorais les antécédents. Depuis, j'ai rencontré Jean-Édouard Grésy, et, comme toujours dans mon cas, il m'est devenu difficile d'avoir un avis aussi tranché maintenant que je connais la personne et pas seulement ce qu'elle a produit... Je n'arrive à n'avoir de vision critique « impartiale », que pour le travail des gens que je ne connais pas. Déformation de psychologue sans doute, compréhension handicapante !...

Une valse à quatre temps...

C'est donc avec presque 9 ans de retard que je découvre cet ouvrage dense et argumenté qui défendait déjà l'idée d'un quatrième (et premier) temps du don, « demander », complétant ainsi la description princeps de Marcel Mauss. Les justifications de cet ajout, qui, de mon point de vue tire le don du côté du donnant-donnant, laissent de côté une question que nos auteurs auraient pourtant pu (dû ?) se poser : mais pourquoi diable Marcel Mauss est-il passé à côté de cette première obligation ? Avant de proposer une réponse personnelle à cette interrogation, entrons plus avant dans cette « révolution » qui permet de repenser le management... et pas que lui.

Le livre résume d'abord les apports de Marcel Mauss.

Puis, il les complète.

Chapitre 11, les auteurs situent le don en référence à deux axes : un axe horizontal d'intérêt (pour soi/pour autrui) et un axe vertical (d'obligation/liberté). Cela permet de distinguer quatre espaces et de retrouver ainsi 4 temps pour le don : Demander, Donner, Recevoir, Rendre (résumés par le sigle DDDR). Selon l'intensité dans chaque axe, chaque temps présente ses propres avantages et ses propres détournements, devenant alors Ignorer, Prendre, Refuser, Garder (soit IPRG). La symétrie du schéma exprime une logique séduisante.

Un bestiaire de monstres

Dans les chapitres précédents, avec un humour certain, ces détournements ont été décrits, affublés de noms de dinosaures imaginaires mais pourtant bien actuels et que nous avons tous rencontrés : le Tyrannodon Rex (qui exige sans limites), le Timorodon (qui ne demande pas), le Mégalonodon (qui donne mais ne reçoit pas), l'Harpodon (qui ne donne rien), l'Ostréidon (fermé comme une huitre), l'Highpophodon (qui reçoit beaucoup et évolue avant de d'avoir l'occasion de rendre), l'Ankylodon (qui peine à donner autant qu'à rendre), l'Échinodon (dont les dons ne sont pas reconnus)... Face à toutes ces dérives, l'idéal de ces quatre temps, ce serait, nous suggèrent les auteurs, *de demander avec les formes, de donner à bon escient, de recevoir avec gratitude et de rendre de bon cœur*. Tout un équilibre à trouver dans l'art difficile du donner-recevoir à propos duquel Boszormenyi-Nagy, le fondateur de l'approche contextuelle, nous a tant appris³.

¹ On doit en être aujourd'hui à plus de 35000 pages publiées... sans compter tous les livres.

² Cf. lecture n°76 d'octobre 2018.

³ Cf. les carnets de route des GPS 2019 sur www.frbalta.fr

Pourquoi l'« oubli » de Mauss ?

Difficile de rester insensible aux arguments d'Alain Caillé et de Jean-Édouard Grésy.

Reste donc la question : mais pourquoi diable Mauss est-il passé à côté de ce « Demander » ?

Mon hypothèse est que justement, la demande fragilise la possibilité du don. Les « obligations » que soulignait Mauss portent sur l'organisation générale de l'échange, c'est-à-dire sur sa structuration. Dans la mesure où il s'est intéressé à des cultures relativement locales et peu individualistes, ces « règles » étaient connues de tous, pratiquées depuis l'enfance, et devenues implicites. Structurantes mais invisibles. En tâche de fond... Elles sont au fondement de toute culture. N'est-ce pas la même chose pour nous sur des points aussi « simples » que dire *s'il te plait* et *merci* ? Combien de milliers de fois ces formules ne (nous) ont-elles pas été répétées avant de devenir des « évidences » pour tout adulte bien élevé ? D'ailleurs, Alain Caillé et Jacques T. Godbout eux-mêmes affirment dans un autre texte : « *l'univers du don requiert l'implicite et le non-dit* » ?⁴ Or, demander, c'est prendre le risque de tuer cet implicite et ce non-dit, (ou plutôt ce qui ne doit pas être rappelé explicitement puisque supposé connu de tous et qu'il serait malvenu de redire à un adulte responsable conscient de ses responsabilités vis-à-vis du groupe) ? L'argument utilisé par les auteurs pour « défendre » le *demande*, est le constat que « *qui ne demande rien, n'a rien ou pas grand-chose* ». Mais est-ce une raison pour rajouter ce temps initial au cycle du don, ou n'est-ce pas plutôt le (triste) constat de l'atomisation individualiste des relations, ou plutôt celui de l'absence de lien et d'attention réciproque ? Si les demandes indirectes, « symbiotiques » diraient les analystes transactionnels partisans du contrat, si ces demandes prêtent à bien des erreurs d'interprétation et des déceptions, les demandes directes sont sources de bien d'autres ambiguïtés dommageables pour le don.

Dans notre monde atomisé d'individualisme mondialisé, il n'y a plus, semble-t-il, comme règle commune de l'échange que l'intérêt individuel et le *donnant-donnant* de l'économie. Le don semble réduit à une charité désuète ou au cercle privé, familial et amical. Or il est au fondement de toute vie sociale. Mais dans un monde où l'anomie se développe de plus en plus, ne pas demander, c'est s'exposer effectivement à ne (presque) jamais rien recevoir. Or nos besoins nous rendent dépendants de nos environnements dans lesquels nous puisons pour leur satisfaction.

« Demander » devient alors une nécessité puisqu'il faut informer les autres de nos besoins, alors qu'ils sont trop occupés à satisfaire leur propre développement personnel. Le symbole même de cette évolution du monde et de l'ignorance des uns pour les autres, une ignorance qui nous touche même pour nos proches, c'est la diffusion du chèque-cadeau, don sans contenu autre que monétaire pour compenser le fait qu'on ne sait plus ce qui pourrait faire plaisir, qu'on ne connaît plus l'autre suffisamment pour le savoir. C'est cette prédominance d'une lecture économique qui permet de mieux distinguer désormais ce qui se superposait intimement dans les échanges complexes dits « archaïques » : le *donnant-donnant*, le *dû*, et le *don*⁵. Nos types d'échanges se sont davantage diversifiés et spécialisés, et sans doute aussi appauvris, avec la modernité, et leur différenciation devient plus lisible. Mais, de mon point de vue, tout échange continue à superposer les trois logiques que l'on peut séparer en privilégiant quelques éléments, ce qui peut rendre « évidente » l'une ou l'autre des trois lectures contextuellement.

Pourtant ne sommes-nous pas à chaque instant des êtres complexes, citoyens, producteurs-consommateurs et individus uniques et chacun de nos actes ne doit-il pas s'inscrire en même temps dans ces trois champs pour que la vie ait sa pleine densité ?

⁴ Godbout Jacques T., Caillé Alain. *Le don existe-t-il (encore) ?* La revue du Mauss, n°11, premier trimestre 1991, p13.

⁵ Cf. Balta F. *Donnant-donnant, dû, don, les trois logiques systémiques de l'échange*. Altrettanto, 2021.