

## **La coopération en entreprise éclairée par une lecture systémique du don cérémoniel.**

### **Company's cooperation enlightened by a systemic reading of ceremonial gift exchange.**

**Claude Lambert**

Gérant Prosoft Sàrl, analyste-programmeur, membre S&O,

51, rue du Paquis / Halanzy / B-6792 Belgique

[lambert\\_c@prosoft.lu](mailto:lambert_c@prosoft.lu)

#### **Résumé:**

Dans l'entreprise moderne les besoins en coordination et coopération sont reconnus comme essentiels. Si la coordination gagne en précision grâce aux différentes approches du management, la coopération reste souvent énigmatique et non instituée par définition.

L'approche présentée est basée sur les études de Marcel Mauss, appuyées par les recherches récentes de la sociologie sur le don cérémoniel dans les peuplades primitives.

L'analyse systémique de par son indépendance contextuelle, nous place au-delà de l'apparente naïveté du don symbolique. Elle donne du volume et actualise ce phénomène social au travers de ses principes directeurs.

Après ce détour enrichi du regard systémique, le retour sur l'organisation moderne permet d'envisager la pertinence de cette approche par l'observation d'éventuelles configurations homomorphes à celle de l'organisation afin de comprendre et d'agir.

Mots clés : coopération, coordination, don, Giroscope

#### **Abstract :**

Inside modern companies, cooperation and coordination are recognized as essential needs. Even if the different approaches of management clarify the coordination, the cooperation remains enigmatic and not enforceable by definition.

The approach is actually grounded on Marcel Mauss's studies backed up by recent sociology researches about the ceremonial gift exchange in the primitive tribes. Because systemic analysis is contextually independent, it puts us above the apparent naivety of the symbolic gift exchange. Systemic analysis enriches and updates this social phenomenon through its guiding principles.

Once focused on systemic approach, the return on modern organisation allows considering the relevance of this approach by observing potential configurations homomorphic to that of the organisation in order to understand and act.

Keywords : Cooperation, coordination, gift, Giroscope

## **Introduction : coopération et coordination**

Au delà de taille de l'atelier d'artisan, il est nécessaire de dépasser l'ajustement mutuel entre collègues et d'instituer la coordination des opérations nécessaires à l'atteinte des finalités de l'entreprise.

La mise en place de procédures, d'une structure organisée relève de la fonction managériale avec des variations sur les formes, suivant la finalité de l'organisation, et aussi au grès des modes et de l'esthétique de ces nouvelles formes.

Cependant, il apparaît que la coordination relevant de procédures ne suffit pas au bon fonctionnement de l'organisation, il est également nécessaire d'obtenir de ses collaborateurs la coopération qui va au-delà du simple contrat de travail.

L'éventuel défaut de coopération peut être pallié par différentes approches : coaching individuel, d'équipe, organisation de divers événements devant permettre la cohésion d'équipe lors de « challenges » sportifs, etc ...

Si ces approches apportent des fruits, quels en sont les ingrédients et éventuellement quelles en sont les limites ?

Par cette communication, nous voulons faire entrevoir que les éléments de la coopération sont déjà présent dans l'entreprise, sont actifs, parfois contrariés et niés. Mais ils peuvent parfois émerger dans des situations inattendues. Notre regard sur la coopération s'appuie sur le phénomène du don/contredon.

## **Le Giroscopie comme outil d'approche**

Créé en 2000, la dynamique des activités de G.I.R.O.S repose sur une approche systémique originale développée par Andrée Piccq depuis plus de 20 ans "Les 12 principes directeurs des systèmes ©" et "l'Evaluation circulaire ©".

Cette approche permet:

- D'accéder, d'étudier la structure des organisations (systèmes) ;
- De diagnostiquer leur type de fonctionnement ;
- De repérer les étapes essentielles de leur développement ;
- De piloter l'évolution de l'organisation, c'est-à-dire de faire face au changement.

Le Giroscopie© a pour objectif d'appréhender la dynamique et la complexité des systèmes humains. Il met en œuvre douze principes directeurs représentant autant de points de tensions permettant une observation dynamique de l'organisation. Ces douze principes directeurs sont ceux de la systémique. Son originalité : à l'image du gyroscope dont la stabilité est expliquée par le jeu complexe des forces de Coreolis, le Giroscopie © permet une stabilité dynamique du regard pour l'observateur d'un système humain.

Les principes directeurs tels que finalité, circularité, totalité, membres ... sont autant de principes qui sont mis en relation lors de l'évaluation du système. En L'occurrence, l'approche de la coopération, en tant que phénomène complexe, par le Giroscopie© ne peut s'appréhender que par la mise en évidences des interactions des principes.

L'approche systémique de la coopération simultanément à la coordination par le Giroscopie© est rendu possible par le fait que celui-ci fait appel à la souplesse de regard de l'observateur sans l'enfermer dans une typologie. En effet, les typologies applicables aux organisations, bien que permettant une analyse rapide de l'organisation, ont fréquemment une coloration paradigmatique voire idéologique propre au moment actuel et/ou de son auteur.

## **Le don cérémoniel**

### **Origine des études sur le phénomène du don/contredon.**

Deux ouvrages majeurs sont à l'origine de la plupart des travaux sur le don-contredon : D'une part il y a les observations de B.Malinowsky qui s'est immergé dans des sociétés polynésiennes au début du XXème siècle. Il a relaté avec grande précision les phénomènes d'échanges entre personnes et communautés.

Ensuite, un travail majeur a été effectué par M.Mauss avec la publication de l'« Essai sur le Don » (1925) . Cet ouvrage est aujourd'hui encore la base de travaux de sociologues, principalement français, organisés autour d'une association appelée « MAUSS », mouvement anti-utilitariste en sciences sociales.

Outre « l'Essai sur le Don » de M.Mauss et les travaux du B.Malinowsky d'autres interprétations de l'échange symbolique existent, notamment par Claude Levy, ainsi que des sociologues qui ont donné des interprétations de la Kula et du Potlatch privilégiant l'aspect utilitariste de cet échange avec un regard issu du paradigme de « l'échange marchand » ou contractuel. Ce paradigme donne une prévalence à l'intérêt personnel dans les échanges et à l'annulation de la dette par l'équilibre obtenu dans un échange équitable, laissant ainsi les acteurs libres les uns des autres.

En s'appuyant sur ces dernières analyses, la suite du travail n'a plus d'intérêt. Le propos ici n'est pas d'argumenter mais d'explorer la manière dont l'hypothèse du don-contredon nous offre ou non une lecture pertinente des réseaux d'échanges informels en entreprise.

### **Circularité de la relation complémentaire : Kula**

La Kula a été observée par Malinowski dans une peuplade mélanésienne au début du XXème siècle, ensuite réinterprétée par Marcel Mauss qui en a défini les étapes signifiées par une boucle circulaire : Donner – recevoir – rendre.

Plusieurs éléments de ces échanges diffèrent de l'échange contractuel :

- Le temps et le lieu du don est ritualisé par le donateur afin de signifier que ce geste est un don. Autrement dit, le contexte est important. La formule : « C'est le geste qui compte » prend ici une toute autre dimension.
- Le donataire de son côté participe à l'échange en signifiant la réception du don comme tel par la manifestation de l'émotion.
- Enfin, la gratitude permet de signifier le don comme tel et non comme obligatoire, réglementaire ou conventionnel.

### **Escalade de la relation symétrique : Potlatch**

La Kula comme pratique de l'échange symbolique vise à la création de l'alliance par le maintien de relations complémentaires entre les membres d'une communauté. Au sein de la Kula, le principe systémique majeur est l'homéostasie.

Mais, il existe aussi une autre forme d'échange symbolique observée dans un premier temps dans des tribus nord américaines appelé « Potlatch ».

Le Potlatch contrairement à la Kula participe d'un échange mené sur le registre de l'échange symétrique. Il met en œuvre deux chefs représentant deux communautés dans un échange de dons allant crescendo dans la somptuosité jusqu'à atteindre la dilapidation des biens échangés. Cet échange peut atteindre son paroxysme en un combat singulier menant à la mort.

Les observateurs notent que le Potlatch se déroule dans des moments et des espaces dans lesquels il y a abondance de biens et met en opposition des communautés structurées hiérarchiquement.

La Kula est parfois confondue à ce type d'échange par certains auteurs. Si la forme d'échange Kula peut dévier vers un Potlatch, il serait réducteur de vouloir assimiler les deux formes d'échanges à un seul et même phénomène.

Le Potlatch, outre sa caractéristique de consommation, a selon certains auteurs une fonction de redistribution des richesses accumulées vers les membres de la communauté.

Dans cette communication, nous ne ferons plus référence à cette forme d'échange qui est juste citée afin de la distinguer de la forme Kula.

### **Totalité et émergence : Le Hau**

Dès les premiers témoignages sur le phénomène, il apparaît qu'il existe – ou plutôt émerge - un tiers qui dans le cas de la Kula est nommé le « Hau » qui a été traduit par « l'esprit du don ». Cet élément a parfois été négligé, diminué par nombres d'observateurs occidentaux, réduit à un élément pittoresque participant de croyances naïves propres aux peuples primitifs. Le Hau peut plus précisément être interprété comme la part du donateur qui accompagne l'objet. Cet esprit oblige le donataire à perpétuer le mouvement sans quoi il serait pénalisé en s'exposant à l'exclusion de la communauté d'échange.

L'aspect magique de la punition, et aussi de l'esprit du don à partir du moment où nous le matérialisons comme externe et ayant sa propre existence n'a que peu de sens. Le seul moyen de lui donner sens est de l'envisager comme émergence de l'échange dans le sens d'une totalité systémique. Le Hau n'émerge que par l'existence de l'échange. Et de par son existence il assure à l'échange sa continuité. Autrement dit, il est émergence et élément déterminant dans les règles implicites qui assurent le fonctionnement du système.

Une erreur serait de vouloir l'isoler du phénomène en lui donnant une existence propre et indépendante de l'ensemble.

On peut faire l'hypothèse que le Hau en tant qu'émergence de la totalité est en interaction avec les échanges dans une relation de causalité circulaire.

Dans une forme moderne on pourrait traduire « Hau » par « esprit d'équipe », ce dernier terme est plus en accord avec notre thème et fait appel à des principes connexes de la coopération : engagement, spontanéité, gratuité, ...

### **Deux formes d'échanges qui coexistent**

Enfin pour clôturer avec les antécédents historiques, il nous faut encore mentionner le Gimwali qui est la forme d'échange marchand des Trobriandais. Le terme distinct de la Kula porte à accrédi-ter le fait que l'échange symbolique de la Kula est bien séparé de celui de l'échange marchand. Les échanges Gimwali se déroulent dans des moments différents tout en s'effectuant dans le réseau formé par la Kula.

En effet, chez les Trobriandais, l'échange marchand caractérisé par le contrat, la négociation, l'équivalence des biens échangés et l'annulation de la dette relève du Gimwali.

C'est la coexistence de ces deux formes d'échanges distinct qui rend pertinent d'envisager l'hypothèse d'un homomorphisme possible avec l'entreprise commerciale dans laquelle le réseau informel (Kula) et organisation formelle (Gimwali) coexistent et ont chacune une fonction.

### **La coexistence des paradigmes**

Les opposants à une actualisation du don dans la modernité avancent plusieurs arguments en y apportant une vision dominée par une lecture « utilitariste » du phénomène. Cette lecture s'appuie sur le fait que le don est motivé par l'espoir de recevoir en retour, que sans contrainte extérieure le don en tant que phénomène ne peut pas tenir, que le phénomène observé dans les

peuplades primitives dépend de croyances naïves dans des forces surnaturelles tel que le Hau,  
...

Comme réponse, du point de vue de la pensée complexe, et afin d'éviter la mutilation de la réalité, nous pouvons envisager d'admettre la coexistence d'antagonismes dans la réalité vécues comme :

- Intéressement et désintéressement
- Liberté et obligation
- Utilitarisme et antiutilitarisme (ce dernier concept devant faire l'objet d'un exposé plus long mais hors de propos dans la présente présentation).

Nous sommes donc typiquement dans le domaine d'un regard complexe mettant en œuvre des concepts singuliers en relation antagonistes et complémentaires à la fois.

Envisager le don/contredon comme phénomène social ne peut se concevoir qu'en acceptant la coexistence pleine de ces antagonismes.

Le cadre de cette communication ne le permet pas, mais pour aller plus loin dans l'exploration de ces antagonismes et de leurs relations nous pourrions nous appuyer sur les travaux de Stéphane Lupasco et de Basarab Nicolescu. Ces travaux permettent une mise en relation de ces concepts lorsqu'ils se trouvent sur un même niveau de réalité tout en les englobant par la logique du tiers-inclus, ce dernier étant situé sur un niveau de réalité supérieur. Il s'agit bien ici non pas de concepts s'annulant dans une relation binaire mais de concepts reliés par l'énergie des contraires.

Kula (échange symbolique)	Gimwali (échange marchand)
Coopération	Coordination
Endettement mutuel	Echange à solde nul
Consumation	Economie
Temporalité « longue »	Temporalité « courte »
Spontanéité	Contrat
Désintéressement	Intéressement
Non-quantifié	Quantifié
Geste	Résultat
Règles implicite	Règles explicite
Priorité au lien	Priorité à l'objet
Non-matériel	Matériel
Non-mesurable	Quantifiable

### **Le Giroscope© à l'œuvre**

Le don/contredon répond aux principes systémiques d'émission d'information par le don, de réception par la gratitude. La rétroaction est présente par le nécessaire contre-don.

La totalité s'exprime par le Hau que l'on peut traduire par la bonne ambiance, l'esprit d'équipe. Ce réseau formé définit les frontières d'une communauté ou dans le cas d'une entreprise d'un métier, d'un service.

Comme nous l'avons vu, le don/contredon a ses propres règles avec la particularité d'être principalement des règles implicites. Cela est d'autant plus marquant que de nombreuses enquêtes menées sur ce thème montrent que les membres du réseau ont des difficultés à exprimer ce qui s'y déroule.

Ce caractère implicite fait partie intégrante du don/contredon qui inclut la spontanéité, l'absence de mesure.

L'équilibre général est assuré par un fonctionnement homéostatique avec ses particularités et sa temporalité propre et différenciées des échanges classiquement reconnus en entreprise.

A son niveau, nous pouvons faire l'hypothèse que ce système formé par le don a pour finalité le « vivre ensemble ».

Au-delà de ces observations simplistes faisant des liens entre le phénomène du don et les principes systémiques pris deux par deux, le Giroscope nous permet de mettre en évidence la coextensivité entre les principes directeurs systémiques. En effet, le phénomène social du don ne peut se modéliser qu'en faisant interagir ces principes entre-eux au-delà d'un rapport binaire entre deux principes. Il y a notamment chevauchement entre le membre, son mandat, sa fonction, la finalité de l'organisation et des frontières.

Il est bon de noter que les études sociologiques montrent que le réseau formé par le don/contredon se construit dans un contexte dans lequel il y a contrainte et donc fonction, mandat assigné aux acteurs au sein du système. Cela tend à mettre en évidence que les deux réseaux fonctionnent en interaction, et évite une certaine naïveté qui voudrait que don/contredon puisse se substituer à la coordination.

Enfin, le don/contredon est caractérisé par la circularité des échanges entre les membres formant réseau mais aussi émergence signifiée par, le Hau chez les Trobriandais, la « bonne ambiance » dans un réseau moderne. Celui-ci émerge de l'ensemble des interactions mais aussi l'alimente.

### **La réalité du don en entreprise**

Nous pouvons observer la réalité du don en entreprise par l'engagement des acteurs dans des actions qui vont au-delà de leur contrat. Cela est manifeste dans des moments de crises qui nécessitent la solidarité.

L'ingéniosité de certains acteurs devant des problèmes rencontrés dans leur travail en est une autre illustration, les arrangements faisant alors place à la procédure déficiente.

Egalement, il est possible de mesurer au combien cet engagement qui va au-delà du contrat est indispensable par le contre exemple qu'est la grève du zèle ou de la stricte application des procédures, celles-ci menant fréquemment au dysfonctionnement et la non atteinte de la finalité de l'entreprise.

Nous pourrions également aborder l'innovation, qui au-delà de la découverte, est une transgression des règles avant sont adoption éventuelle.

### **Quelques exemples du phénomène du don/contredon en entreprise et son utilité.**

#### **Transmission de savoir-faire**

Dans les métiers au sein de l'entreprise, le savoir-faire se transmet également par le don des plus anciens aux plus jeunes à travers la transmission de savoirs propres issus de l'expérience. L'entreprise moderne tente de se défaire de cette forme de transmission informelle par la mise en place de procédures et implantation de bases de données de connaissances.

Dans la pratique, les corporations de métiers formant communauté participent dans ces démarches dans les limites des obligations. Mais de manière pratique certains savoirs sont

considérés comme secrets et propres à la corporation et ils ne sont pas intégrés dans ces bases de données. En outre, certains savoirs-faires relèvent de gestes pratiques et sont faiblement codifiés donc difficilement transcriposables sous un format informatique ou autre.

#### Transmission et échange de savoirs non-codifiables.

Un autre exemple est celui de savoirs et de pratiques qui sont des transgressions des règles de l'entreprise. Cela est typique de connaissances propres à une équipe commerciale qui utilise des circuits parallèles, des connaissances personnelles, des informations sur la clientèle qui éthiquement ne peuvent faire objet d'un écrit ou être intégré dans une base de données.

### **Le don mis en difficulté**

#### **Quand le changement fait place au mouvement.**

On ne peut continuer à observer le don en entreprise sans décrire le contexte dans lequel fonctionne l'entreprise dans les dernières décennies. Si nous sommes dans une période durant laquelle le changement est une qualité première de l'entreprise moderne, on peut observer aujourd'hui que le changement a fait place au mouvement. Cette distinction est relevée de manière déterminante par N.Alter. En effet, le changement est finalisé et va vers une supposée stabilisation après une série d'aménagements ou mutations. Aujourd'hui l'entreprise se trouve en mouvement perpétuel, mouvement imposé aussi bien par des sollicitations imposées par le contexte économique, technologique, politique et administratif. Mais le mouvement est aussi entretenu par la croyance dans la nécessité du changement permanent.

Ce mouvement perpétuel impose aux entreprises des restructurations régulières et des adaptations au niveau de la coordination par l'ajout et la modification des procédures.

Au niveau opérationnel, les agents sont parfois soumis à un temps T à des injonctions s'opposant, à l'absence de procédure, ou une inadéquation entre les diverses exigences et un écart inconciliable entre une situation de terrain et des injonctions venant du management en amont.

#### **Travail invisible**

Le mouvement impose à nombres de membres du personnel de l'entreprise, pour remplir leur fonction, d'effectuer des tâches non décrites, non-prévues par leur fonction. Ce travail est nécessaire à l'accomplissement de leur mandat sous-entend du travail invisible. Il est dit tel car il est non-valorisé par l'entreprise, et également non transmissible tout en étant indispensable sous peine de blocage.

La conséquence est que ce travail invisible étant non officiel, ne peut faire l'objet de don, et encore moins être célébré.

#### **Le refus du don en entreprise**

Le don est caractérisée par le triptyque « donner – recevoir – rendre », le tout se déroulant dans un mouvement circulaire.

Les observations de terrains tendent à montrer que les salariés ont une volonté de donner et donnent en entreprise pour différentes raisons : sentiment d'exister ensemble, reconnaissance,

...

Ces dons sont orientés aussi bien vers les collègues que vers le tiers. Dans le cas de l'entreprise commerciale, le tiers est l'entreprise elle-même.

L'entreprise, par contre, fonctionne suivant le paradigme de l'échange contractuel qui vise à l'annulation de toute dette. Le principe est de libérer les deux partis de toute dette par un contrebalancement marchand et un échange équitable dans un délai court.

Paradoxalement, et suite à ce qui a été constaté précédemment, l'entreprise a besoin du don pour son fonctionnement par le travail invisible, par les engagements, par l'ingéniosité du personnel et les arrangements qui évitent le blocage.

Mais elle ne peut accepter le don comme tel, mais le prend ou le tolère mais sans la célébration, la gratitude et le geste qui l'accompagne.

### **Externalisation des besoins en coopération**

Afin de satisfaire à la nécessité de coopération, de nombreuses initiatives sont prises et sont majoritairement externalisées à l'entreprise sous forme de séminaires de communication, d'intelligence émotionnelle, de teambuilding, ...

L'externalisation offre l'avantage d'éviter les débordements en interne qui pourraient être assimilés à de la dilapidation de ressources dans la célébration, la flânerie dans les ateliers, ... Mais l'externalisation crée une disjonction dans un seul et même processus qui allie émotions et rationalité. En l'externalisant, le processus est interrompu ; la boucle restant ouverte. Cette disjonction est parfois manifestée par un sentiment diffus de manipulation qu'exercent ces initiatives chez certains acteurs.

### **Mobilité du personnel**

La mobilité du personnel au sein même des entreprises ne permet aux réseaux de se mettre en place. De plus, cette mobilité permet la trahison voire l'encouragement quand pour des enjeux personnels une personne trahit son groupe en vue d'obtenir une promotion interne. La mobilité grandissante a un effet immédiat sur le cycle du don et de sa temporalité typiquement longue ; en effet les intervenants attendent un retour plus rapide d'éventuels dons, les acteurs n'étant pas assurés que le donataire ne quitte le réseau.

### **Le paradigme du marché et du contrat**

L'entreprise commerciale fonctionne suivant les règles de l'échange marchand, de l'équilibre des échanges et du contrat. La tentative de contractualiser ce qui est de l'ordre du don peut en faire perdre le fond.

### **La croyance dans le beau**

Le management préfère adopter des analyses et des méthodes mettant en avant des solutions esthétiques basées sur des modélisations et des grilles de lectures répondant à des modes. Le don/contredon ne permettant pas la mesure directe ; cet aspect non-quantifiable le rend difficilement représentable et risque donc d'être négligé.

### **Le non-mesurable**

Par définition le don exclu toute comptabilité. Introduire le calcul dans le don, c'est l'annuler et le transformer en échange marchand. Le management se basant sur des indicateurs chiffrables, le don est un aspect difficilement assimilable.

### **La dilapidation ou consommation**

Le don intègre la célébration et donc une consommation de ressources sans autre objectif que la célébration elle-même. Celle-ci s'accorde mal avec la gestion rationnelle des ressources.

### **La croyance dans la « résistance au changement »**

Depuis plusieurs décennies, un leitmotiv du management est le contournement, le surpassement de la résistance au changement. Il est de bon ton d'affirmer la difficulté du personnel à assimiler le changement. De nombreux exemples tendent à démontrer le contraire : notamment à travers les arrangements, l'ingéniosité des opérateurs à contourner

des difficultés non encore assimilées par les procédures surtout dans un système en mouvement permanent.

### **L'absence d'emprise sur le phénomène**

Don/contredon ne peuvent être institués par des règles et des procédures. L'absence de contrôle direct du don est probablement une difficulté majeure de son intégration comme phénomène à l'œuvre dans l'entreprise

### **Conclusion**

Si l'on prend au sérieux le don en entreprise en tant que phénomène, ainsi que son fonctionnement et ses règles, il est alors possible d'envisager de porter un regard neuf sur certains aspects qui sont actuellement traités de manière accessoire par le management ou externalisé à l'entreprise.

Dans ce bref exposé, nous avons également voulu exprimer le caractère systémique de certains thèmes qui sont habituellement attribués au seul individu dans sa relation au collectif tel que l'estime de soi, la reconnaissance, le sentiment d'exister. Nous avons fait l'hypothèse que ces thèmes ne sont pas non plus de la responsabilité du collectif, dans notre cas : l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de prendre le parti de la prédominance de l'individu sur le collectif ou l'inverse, mais bien d'envisager l'interdépendance individu-collectif dans une relation circulaire.

Si apparemment, le fonctionnement institué par la gestion de l'entreprise et le phénomène du don/contredon présente de nombreux antagonismes entre contrat et spontanéité, intérêt et désintéressement, etc ... nous faisons l'hypothèse que ces antagonismes ne restent insolubles que si nous y appliquons un regard n'admettant pas les niveaux de réalité.

*« La régulation d'un système n'est efficace que si elle s'appuie sur un système de contrôle aussi complexe que le système lui-même. » (Ron Ashby).* Si l'on prend au sérieux ce principe, il devrait impliquer l'ensemble des acteurs. Avec les apports de la sociologie du don/contredon et la mise en évidence de ses règles, la possibilité de s'approcher d'une telle régulation sur le terrain est envisageable.

Enfin, si l'on ne peut pas instituer le don en entreprise, la modélisation systémique grâce au Giroscope© appuyée sur l'interaction entre ses principes révèle par contre des leviers par lequel le piloter. Bien que nous ne puissions quantifier le don, nous pouvons par contre en représenter le système et sous-systèmes. De même, nous avons des indications sur les boucles de rétroactions existantes dans le réseau formé par le don et qui si nous les ouvrons pourraient mettre en péril le système.

## Bibliographie

- Alter Norbert, 2009, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La découverte/Poche, Paris
- Anspach Mark Rogin, 2002, *A charge de revanche, Figures élémentaires de la réciprocité*, Caillé Alain, 2007, *Anthropologie du don*, La découverte, Paris
- Donnadiou Gérard et Karsky Michel, 2002, *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Liaisons, Paris
- Godbout Jacques T., 2000, *L'esprit du don*, La Découverte, Paris
- Malinowski Bronislaw, 1989 [1922], *Les argonautes du Pacifique occidental*, Gallimard, Paris
- Mauss Marcel, 2007 [1924], *Essai sur le don*, PUF, Paris