

Don et climat de travail

Le climat est la résultante d'un ensemble de facteurs liés au fonctionnement de l'institution et de la qualité des échanges entre les professionnels. Cela en fait un sujet complexe à appréhender et on ne s'y intéresse généralement que lorsqu'il est... mauvais. En nous permettant de fixer, telle une photographie, les dynamiques relationnelles au sein d'un groupe ou d'une équipe de travail, les états du don nous éclairent sur le climat et nous fournissent des indications pour arrêter la meilleure stratégie d'intervention.

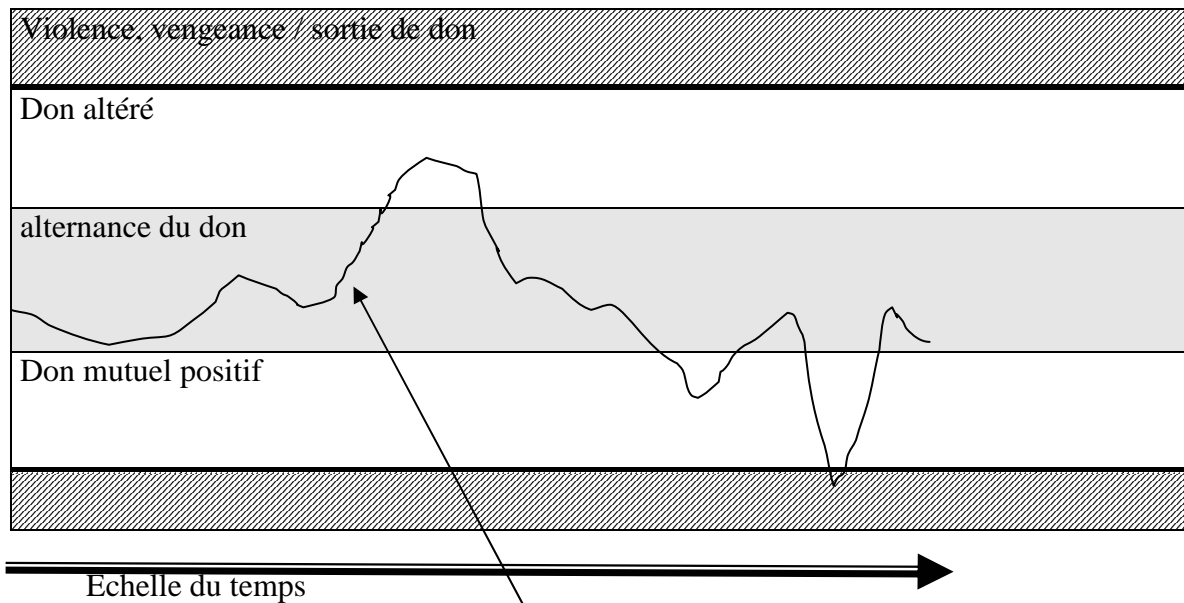
Les états du don sont par essence toujours instables, leurs frontières sont mouvantes et leur équilibre structurellement fluctuant, particulièrement en situation professionnelle.

Lorsque nous cherchons à repérer un état du don nous pouvons, soit délimiter une période significative marquée par des échanges symptomatiques et/ou des événements déclencheurs, soit arrêter une période de référence qui facilitera les comparaisons dans le temps. Tout choix contient une part de subjectivité qui nous oblige paradoxalement, à beaucoup de "mesure" si nous voulons qu'il soit pertinent. Ainsi, nous pourrions être aveuglés par une mauvaise humeur passagère due à la fatigue, à un accroissement imprévu d'activité qui désorganise le Service et génère des tensions passagères, ou encore à un incident entre salariés sans conséquences... De la qualité de ce repérage dépendra pour partie la capacité d'ajuster l'intervention. Ainsi par exemple, lorsque nous distinguons un état ponctuel d'une tendance lourde, ou lorsque nous intervenons pour relancer une dynamique d'échanges afin qu'elle soit mieux adaptée au contexte institutionnel, nous agissons sur l'état du don et contribuons à infléchir le climat de travail.

Dans le schéma suivant, la zone de la violence-vengeance, de sortie du don est à éviter, au risque de provoquer une situation de crise dont l'institution pourrait ne jamais se remettre.

A l'opposé, la zone hachurée accolée au don mutuel positif représente des échanges marqués par une intensité et une qualité rares. Mais il s'agit de situations hors normes qui ne peuvent perdurer. Je me souviens d'une période de solidarité et de reconnaissance mutuelle exceptionnelle entre collègues, due en partie au fait que nous découvriions les ravages du sida auprès d'une jeune que nous connaissions bien et qu'il fallut accompagner jusqu'à son décès. Il ne faut cependant pas confondre de telles périodes avec la phase d'illusion groupale dont nous avons déjà parlé.

Les zones blanches sont des zones à risque : un excès de don mutuel positif pourrait faire oublier qu'il s'agit de relations professionnelles. De même, trop de don altéré génère des ambiances de travail destructrices.



La courbe donne un exemple de relations professionnelles saines dans le temps

Il relève, plus que de tout autre acteur, de la responsabilité de la direction de créer les conditions pour que les échanges se stabilisent dans un espace se situant idéalement entre l'alternance et le don mutuel positif.

(...) On repère l'effet normatif du don dans cet exemple. Les principes d'alternance et de réciprocité entre les membres de l'équipe sont fortement sollicités. Si quelqu'un a besoin d'une période précise de congés par exemple, il sollicitera la bienveillance de ses collègues. Sans que cela ait besoin d'être nommé, il saura qu'il devra donner à son tour à un autre moment.

Dans cet autre exemple, une équipe était sujette à des tensions importantes et donc à une démotivation croissante. On m'avait rapporté qu'il existait des problèmes de communication (...).