

Philippe Poirier, *Don et management : de la libre obligation de dialoguer*, Paris, L'Harmattan, Juin 2008

1. INTRODUCTION texte intégral

Trente années d'investissements associatifs et d'exercice professionnel dans le secteur social et médico-social ont fini de me convaincre que nous grandissons en humanité chaque fois que nous nous sentons reconnus par l'autre. De la qualité de nos échanges, de ce qui se dit et se vit lorsque nous donnons, recevons, rendons en donnant à notre tour, dépend l'estime de soi. La richesse de ce type d'échanges s'expérimente facilement dans nos relations privées (familiales et amicales), mais elle paraît souvent irrecevable dans le cadre plus large de nos relations sociales et professionnelles. Le vivre ensemble paraît dicté par la promotion de l'individualisme et de son corollaire la seule responsabilité individuelle.

Le "management traditionnel"¹ n'échappe pas à ce mouvement. La culture managériale est assujettie au modèle utilitariste². Celui-ci convient parfaitement au développement de l'économie ; en consommant nous comblons nos besoins personnels, nous créons de la croissance et nous contribuons à l'enrichissement, sinon de tous, au moins du plus grand nombre. Il n'est malheureusement plus approprié pour susciter l'implication collective, pour faire en sorte que des hommes et des femmes s'impliquent personnellement et s'engagent, ensemble, dans la réalisation de tâches communes. Les entreprises semblent en panne de lien social et celles qui souhaitent développer des politiques de ressources humaines respectueuses de leurs salariés sont souvent démunies pour traduire en actes des intentions pourtant louables.

Les organisations à but non lucratif comme celles du secteur social sont elles aussi soumises à une gestion rigoureuse de leurs ressources. S'il est naturel qu'elles utilisent les outils efficaces du management traditionnel, il est plus étonnant qu'elles en adoptent le modèle culturel. Une fois passés par les fourches caudines des formations au management, beaucoup de cadres tiennent le même langage, appliquent les mêmes recettes, semblent être devenus des gestionnaires et des stratèges férus de démarche qualité, de rationalisation, de procédures, d'organisation, d'individualisation du travail. Or, comme tout accompagnement socio-éducatif, la conduite d'équipe d'une institution sociale et médico-sociale est un art, dans la mesure où elle nécessite une appropriation technique complexe à partir de laquelle il devient possible d'engager sa

¹ Terme générique que nous utiliserons pour désigner le management des entreprises.

² Cf. Chapitre 7 "le don pour dépasser la référence utilitariste".

personne pour créer des rencontres, faire vivre des projets, produire du lien social. Le directeur³ est le garant des valeurs et de la rigueur des pratiques de l'institution, la qualité de son management sera déterminante pour favoriser le mieux être des personnes accueillies dans son établissement. Il relève de sa fonction de promouvoir un "souci partagé d'autrui", voire de stimuler son équipe vers "une rivalité de souci à l'égard d'autrui". Il doit réguler ces confrontations agonistiques⁴ pour qu'elles contribuent à l'amélioration continue des pratiques. Les professionnels saisissent intuitivement la singularité de cette conduite d'équipe, mais ils l'exploitent peu faute de pouvoir s'appuyer sur des modèles qui fassent contrepoids au management traditionnel.

De leur côté, les dirigeants et directeurs des ressources humaines d'entreprises sont nombreux à penser que l'économie peut encore servir l'homme malgré les pressions du marché. Ils perçoivent souvent avec acuité les limites des logiques actuelles d'un management en panne de lien social. Ils souhaiteraient lui donner une dimension plus humaine, mais il leur manque les clefs qui leur fourniraient la marche à suivre. Est-il possible de renouveler ce management, d'intégrer les outils et le pragmatisme qui en font son efficacité, mais de le subordonner à l'humanisme issu du secteur associatif ?

Quel que soit le secteur d'activité, est-il possible d'oser la confiance dans nos relations professionnelles et d'y travailler quotidiennement avec rigueur et vigueur ? Les cadres en charge de conduire des équipes peuvent-ils offrir un "pouvoir de service" en restant garant de la rigueur du travail fourni ? Un travail d'acculturation s'imposait, tant du point de vue des responsables des ressources humaines des entreprises, que des cadres du secteur social et médico-social. Les premiers ont intérêt à chercher de nouvelles pistes pour reconnaître les "richesses humaines" de leurs collaborateurs. Les seconds doivent faire appel aux outils de management en ayant le souci de conserver les valeurs qui fondent leurs pratiques.

Il fallait oser un pas de côté et chercher un modèle qui fasse référence en étant susceptible d'intégrer rigueur et efficacité de l'action, en même temps que de la considération et de la reconnaissance pour les personnes. Le concept de don répond à ces exigences, il initie une dynamique d'échanges qui conduit à une posture éthique à laquelle sont invités en premier lieu les dirigeants et plus largement les salariés.

Cet ouvrage relève d'un triple défi : Susciter une "libre obligation de dialoguer" entre deux mondes qui se connaissent peu, le management des

³ Terme générique que nous utiliserons pour parler de l'encadrement des structures sociales et médico-sociales.

⁴ Boilleau JL, *Conflit et lien social*, Paris, La Découverte/M.A.U.S.S., 1995, page 55 et 56. L'auteur nous explique que l'agôn correspond à la lutte et la rivalité. Il est aussi l'objet du combat en même temps que le but de celui-ci. Il est prestige pour prouver que l'on est humain, il est liberté pour la gloire et obligation de prouver encore et toujours que l'on est une personne libre.

entreprises et la conduite d'équipe des associations. Prendre comme référence le secteur social et médico-social pour bâtir cette réflexion. Oser le don comme modèle d'analyse. Le propos paraîtra parfois provocateur, il relève de l'agôn, il est défi pour lier et n'a d'autre but que d'ouvrir au dialogue.

Les travaux de Marcel Mauss concernant les échanges selon la triple obligation de « donner, recevoir, rendre », prolongés par ceux d'Alain Caillé, fournissent le point de départ de notre réflexion. Nous montrerons ensuite que le don est au cœur des dynamiques relationnelles, il est la condition du lien à l'autre qui pousse à se sentir "librement son obligé". Il initie une posture qui repose sur une vision singulière, profondément optimiste mais nullement naïve, de l'homme. Le don est à l'origine du lien social, il est le premier geste qui dit le désir de l'autre, il est la source du lien entre les hommes. Nous le découvrirons en comparant le mythe de la horde primitive de Freud et la Genèse. Nous verrons qu'il est au cœur des processus de reconnaissance, qu'il nourrit l'engagement, la considération de l'autre et en définitive l'estime de soi. Si le don structure nos relations, une légère digression sur "le don non reconnu" nous ouvrira à sa complexité dans les relations humaines, notamment familiales. Nous croiserons le don avec des notions de psychologie sociale à l'œuvre dans nos vies quotidiennes aussi bien que dans nos environnements professionnels. Je montrerai que le don renouvelle la manière dont nous pouvons intervenir sur la dynamique des groupes. De même, il nous permet d'appréhender différemment les phénomènes de communication pour qu'ils servent la rencontre et le dialogue. Nous nous rapprocherons ainsi progressivement d'une utilisation du don en situation professionnelle. Il nous faudra auparavant libérer le don de la dette, découvrir la richesse relationnelle du don trop souvent masquée par le fait que l'on ne le dissocie jamais de la notion de dette. Nous remarquerons ensuite que tout groupe et à plus forte raison toute équipe de travail, génère des "états du don". Ceux-ci influent sur le climat et la dynamique des échanges entre ses membres. Apparaîtra alors la nécessité de distinguer la réciprocité d'engagement portée par le don, de la réciprocité d'intérêt marquée par la seule attention à soi. Nous aurons suffisamment d'éléments pour défendre l'idée que le don offre une chance au management, dont l'efficacité est freinée par sa trop grande proximité avec le modèle utilitariste. Après quoi nous proposerons une grille de lecture pour utiliser le don dans une dynamique de changement. Nous verrons comment chacun est invité à apporter sa contribution au sein de structures de travail inévitablement défaillantes. Nous articulerons les notions de pouvoir et d'autorité sous le regard du don. Pour clore, nous fournirons quelques repères à l'adresse des directeurs du secteur social et médico-social pour les inviter à chercher leur propre posture éthique référée au don et sur laquelle puisse reposer leur action.

La force paradoxale de ce modèle réside dans sa capacité à proposer, non pas des réponses comme le font de nombreux ouvrages de management, mais des questions. Celles-ci permettent à chacun de construire des réponses singulières qui portent en elles, d'une part la question éthique de la reconnaissance de l'autre et de l'estime de soi, d'autre part des réponses pragmatiques et concrètes porteuses d'engagements et d'actes mis au service de la pratique. En confrontant le modèle du don aux questions complexes du vivre ensemble et de la direction d'équipe, je souhaite que ceux qui perçoivent les limites du modèle de "management traditionnel" retrouvent et développent des ressources pour renouveler leurs pratiques. Oui ! Nous pouvons renouer avec la considération de l'autre, avec l'engagement dans une cause qui nous dépasse, retrouver des repères simples pour enrichir nos relations et conduire nos actions. Si cet ouvrage débouche sur le rôle du don dans nos relations professionnelles, il contribue aussi à revisiter nos relations sociales, amicales, familiales pour, je l'espère, les enrichir, nous enrichir.