

Donner, recevoir, rendre : un autre modèle pour diriger

En confrontant le concept de don aux relations de travail, on découvre un modèle particulièrement adapté au management des institutions sociales et médico-sociales et à la singularité du monde associatif. Et qui participe à la recherche de nouvelles pistes de réflexion.

L'entreprise a montré la pertinence de ses outils de gestion, mais elle semble en panne de lien social. Et celles qui souhaitent développer une politique de ressources humaines respectueuse de leurs salariés sont souvent démunies pour traduire en actes des intentions pourtant louables. Soumises elles aussi à une gestion rigoureuse de leurs ressources, les organisations du secteur social se sont emparées des outils développés par le secteur marchand, et elles ne cessent depuis de se transformer et de s'adapter. Était-il pour autant obligatoire qu'elles adoptent sans acculturation le modèle managérial de l'entreprise ? Celui-ci ne convient pas à des métiers dont la finalité reste l'homme et la solidarité.

Plutôt que de courir derrière un modèle à bout de souffle, les professionnels de l'intervention sociale doivent s'appuyer sur leurs acquis pour faire valoir l'originalité de leur positionnement, retrouver leur singularité et la faire fructifier. Pour y parvenir, il faut proposer un modèle alternatif crédible susceptible d'intégrer rigueur et efficacité de l'action en même temps que considération et reconnaissance dans les relations professionnelles, c'est-à-dire un modèle capable de réconcilier individualisme et force du collectif.

Une référence

Les notions de communication, d'autorité, de projet, de régulation d'équipe... sont habituellement analysées sous le prisme de rapports de force interindividuels où chacun recherche son intérêt personnel en fonction de la place qu'il occupe au sein de l'organisation. Une équipe qui « fonctionne bien » s'insère mal dans cette grille de lecture perçue comme réductrice. En confrontant les caractéristiques du concept de don aux relations de travail, on découvre un modèle particulièrement adapté au secteur social et médico-

social, et dont pourraient s'inspirer les entreprises du secteur marchand encore soucieuses de la « richesse humaine » de leurs collaborateurs. Le don permet de revisiter la dynamique des échanges professionnels ; il est en mesure de révolutionner sans bruit les pratiques de management s'il n'est pas récupéré par un effet de mode.

Réciprocité d'engagement

Le modèle du don se caractérise obligatoirement par un cycle constitué de trois gestes – donner, recevoir, rendre (donner à nouveau) – auquel sont associés quatre termes reliés deux à deux : l'attention à soi et le souci de l'autre d'une part, la liberté et l'obligation (se sentir l'obligé de) d'autre part. Ce cycle est mis en mouvement par la sollicitude, l'élan vers l'autre sans calcul de ce que cela peut rapporter. Il s'entretient par la « réciprocité d'engagement », réponse offerte au lien en attente. Elle ne doit pas être confondue avec la réciprocité d'intérêt, centrée sur soi et sur ce que la relation peut rapporter.

Le don ose la confiance, il est défi pour lier, mais aussi lien sans défi. Il réconcilie l'alliance et l'insoumission, en tant que volonté de conserver sa dignité et son honneur dans une rivalité qui ne refuse pas le lien. Mais le don dérange car il oblige à un engagement éthique, à des actes posés dans la considération de l'autre. Le don se renforce et se relance en participant de la reconnaissance de l'autre en même temps que de l'estime de soi.

Le don est ouverture constante au dialogue en tant que capacité à énoncer sa parole, recevoir et faire fructifier celle de l'autre pour à nouveau mettre sa parole au travail en relançant l'échange. Parce qu'il initie une posture éthique, qu'il donne des repères pour l'action et qu'il fournit des outils pour affronter les difficultés quotidiennes de la fonction d'encadrement, le don contribue à développer une

A l'heure du travailler plus pour gagner plus, ne serait-il pas temps de défendre le travailler mieux pour vivre mieux ?

culture de travail qui sollicite la mutualisation des ressources individuelles pour les mettre au service du collectif. Deux exemples illustreront le propos.

Au cœur du dialogue

Un leader émerge d'une équipe éducative et se montre critique à l'égard de la direction. De ce fait il peut être perçu par le directeur comme un opposant, donc comme une menace. Or, celui-ci sait recevoir les critiques comme une contribution à la bonne marche de l'institution; en retour, le leader sait prendre en compte les contraintes et les exigences énoncées par la direction. Au lieu de considérer que chacun défend ses seuls intérêts, les deux protagonistes orientent leur confrontation vers une rivalité de souci dont l'objet est l'évolution des conditions d'accueil. Une réflexion collective permet de fournir de meilleures prestations aux personnes accueillies, et de trouver des aménagements sans dégrader les conditions de travail. Paradoxalement, cette confrontation constructive renforce la qualité du dialogue et améliore le climat de travail.

Une éducatrice, compétente, impliquée dans son travail et d'un naturel calme, se met en situation de faute professionnelle en explosant et injuriant un collègue. Elle ressent une profonde injustice, car depuis des mois elle s'implique auprès des jeunes de son unité de vie sans recevoir en retour le soutien qu'elle aurait pu espérer de la part de son collègue. Celui-ci considère que l'investissement de sa collègue auprès des enfants dépasse le cadre de son travail et qu'il n'a pas à se sentir contraint de faire comme elle. Son refus de s'engager dans des échanges relevant d'une dynamique de don renforce la perception de non-reconnaissance ressentie par l'éducatrice. Cet éducateur démissionne quelques semaines après cet incident. Il met en avant le poids normatif de la culture professionnelle de cette institution, qui ne lui donne pas la liberté de travail qu'il est en droit d'attendre. Il ne réalise pas et/ou n'accepte pas que des pratiques professionnelles puissent reposer sur une dynamique de don avec les exigences qui vont avec. [...]

Comme souvent, ces exemples appellent d'autres commentaires et mériteraient d'être davantage « contextualisés ». Nous pouvons néanmoins retenir que le don humanise les relations de travail, 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. Le don pousse à l'engagement, dans le temps et pour une cause qui dépasse le seul intérêt personnel et il crée les conditions d'un vrai dialogue, ouvert à une confrontation constructive et respectueuse de l'autre. [...]

Le piège du « donnant-donnant, gagnant-gagnant »

Il faut veiller à saisir la finesse du concept en repérant les nombreuses situations qui laissent penser qu'il s'agit d'échanges référés au don alors qu'il n'en est rien. Prenons l'exemple simple du « donnant-donnant, gagnant-gagnant ». Cette expression est à la mode depuis les dernières élections présidentielles. Comme toutes les formules, elle est facile à retenir,

? Carte d'identité

Nom : Philippe Poirier

Fonction : formateur et consultant en organisation à l'École de formation psychopédagogique (EFPP), à Paris

Publication : « Don et management: de la libre obligation de dialoguer », L'Harmattan, Paris, juin 2008.

Contact : www.donpoirier.fr

faite pour être reprise. Au mieux, elle évoluera vers une nouvelle représentation sociale; au pire, elle constituera un nouveau stéréotype.

Empruntée une nouvelle fois au langage économique, cette expression constitue un piège pour ceux qui l'emploient et seraient tentés de penser qu'elle signifie que celui qui donne reçoit en échange un contre-don, les protagonistes se découvrant tous deux gagnants. En fait, le donnant-donnant empêche le don de se déployer, il relève du registre de l'équivalence: je te donne, mais à condition que tu me rendes pour que nous soyons quittes, que nous ne nous devions plus rien et que nous soyons ainsi conjointement gagnant-gagnant.

Le geste d'intérêt

Si nous nous référons aux caractéristiques du don, nous remarquons que l'obligation règne en maître, tandis que la liberté se limite à l'acceptation de la transaction prédéterminée par l'attente de la réponse (le « donnant du donnant ») et de l'objectif attendu (le gagnant-gagnant). Le « donnant » est explicitement posé dans l'attente d'un autre « donnant en retour ». Autrement dit, l'intérêt pour soi constitue explicitement, contractuellement, la finalité de cet échange et non pas le lien comme c'est le cas avec le don. Le geste n'est qu'un geste d'intérêt duquel la sollicitude (l'élan vers l'autre sans calcul) est exclue. Point de temps du recevoir et encore moins de la fructification du reçu, point d'espace pour nourrir le lien. Chacun est satisfait puisque la somme des intérêts individuels a permis à l'un et l'autre d'obtenir ce qu'il cherchait. Le gain ne s'enracine pas dans le donner, recevoir, rendre, mais dans un rapport utilitaire où l'on constate que le lien créé s'éteint de lui-même une fois la transaction terminée. Avec le don, le lien passe avant « ce que cela peut rapporter ». Les conséquences relationnelles (le gain relationnel) de ce principe sont énormes. En nous laissant aller au jeu des formules, nous pourrions revendiquer la recherche d'un « don-gagnant » consistant à « faire fructifier la libre obligation de dialoguer ».

Une part d'utopie

Nous connaissons la difficulté de la pratique de direction pour l'avoir exercée. C'est à force de remarquer le décalage entre la réalité du terrain et les théories de management souvent incapables de prendre en compte la singularité et la richesse des institutions sociales et médico-sociales, que nous avons cherché de nouvelles pistes de réflexion.

En mettant l'accent sur la dynamique qu'impulse le don malgré et au-delà des difficultés quotidiennes, nous voulons montrer qu'une autre vision des relations de travail existe. Le don ouvre à une posture en même temps qu'il fournit des balises pour mobiliser autrement les outils habituels du management. Nous revendiquons ainsi une part d'utopie. A l'heure du travailler plus pour gagner plus, ne serait-il pas temps de défendre le travailler mieux pour vivre mieux? Tout le monde, personnes accueillies dans nos institutions et services, salariés, décideurs, y trouverait de quoi – humainement – s'enrichir.