

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

## **CONCLUSION texte intégral**

Intervenant dans le champ des organisations à but non lucratif, je me suis appuyé sur la pratique de direction d'une association ou d'une institution du secteur social et médico-social pour mener cette réflexion. Mon propos s'adressait aussi aux cadres des entreprises soucieux des personnes qu'ils dirigent.

Quel que soit le secteur d'activité, la compétence et le professionnalisme s'imposent. Si la stratégie de projet, les tableaux de bord et autres procédures s'avèrent utiles, ils ne peuvent pas devenir le symbole d'une direction efficace. Le don veut être une passerelle entre un directeur qui se replie derrière les chiffres, les aspects budgétaires et organisationnels de peur d'une confrontation qui lui échapperait et celui qui au contraire, soutient l'investissement de ses salariés, fait preuve d'ouverture, est à l'écoute des besoins pour améliorer la qualité du travail, favorise l'expression de la créativité collective et individuelle. Les personnalités n'expliquent pas tout, ces directeurs incarnent aussi des conceptions différentes de la fonction.

L'appropriation par les associations des outils de gestion des entreprises est en cours depuis longtemps déjà et le mouvement impulsé ne saurait s'arrêter. Les associations doivent maintenant faire valoir leur singularité vis-à-vis du secteur marchand. A la gestion des ressources humaines, elles doivent opposer la spécificité d'une conduite d'équipe référée au don. Quant aux entreprises, elles sont invitées à s'inspirer des pratiques de management de ces organisations à but non lucratif pour trouver de nouvelles postures managériales.

La recherche légitime de profit ne dédouane pas de la responsabilité éthique et n'empêche pas de reconnaître à sa juste valeur la richesse humaine de l'entreprise. Mais il manquait un modèle pour l'action qui fournisse des arguments recevables, fonctionne avec efficacité, nécessite de la rigueur, propose une posture avant les outils, préfère une saine complexité à un simplisme souvent dévastateur, s'oppose au réductionnisme d'une pensée ôtant toute velléité à réagir. Nous l'avons trouvé avec le concept de don.

La dynamique du don articule les dimensions personnelle et sociale, dans un mouvement complexe où l'une et l'autre se répondent, s'enrichissent, se lient, au point que la perspective psychosociale devient essentielle pour qui veut approcher les effets dynamiques des relations humaines. En m'appuyant sur les notions auxquelles je fais appel quotidiennement, j'ai dissocié quelques-uns des

outils du management traditionnel pour les acculturer au don. A chacun ensuite de singulariser ses propres outils en s'engageant dans la même démarche. Car le champ de la psychologie sociale est extrêmement vaste<sup>1</sup>. Je n'ai pas cherché l'exhaustivité, je n'en aurais pas eu les moyens. J'ai privilégié le niveau des relations humaines au sein d'une équipe de travail parce que c'est là, me semble-t-il, que les cadres rencontrent le plus de difficultés. Concernant les professionnels de l'action sociale, les repères proposés sont également utiles à chacun, impliqué dans son travail, soucieux de la bonne marche de son institution et attentif aux personnes qu'il a la charge d'accompagner quotidiennement.

Le don fournit des atouts au directeur pour l'aider à trouver la posture singulière qui lui permettra de se mettre au service de sa mission. Il doit pour cela se lancer et agir. Ce n'est pas chose aisée car il est plus facile de mettre en place une organisation technique que de développer une posture éthique référée au don, surtout lorsque le discours dominant n'y encourage pas. J'espère avoir fourni quelques éléments pour oser ce pas dans l'inconnu. Mais est-ce vraiment l'inconnu ? Je rencontre régulièrement des directeurs qui expérimentent le don dans leur conduite d'équipe. Seulement, ils n'ont pas toujours les mots et concepts pour expliquer et défendre leurs pratiques. C'est d'ailleurs grâce aux nombreuses rencontres initiées dans ma pratique de formateur-consultant que cette réflexion sur le don s'est imposée à moi progressivement et quasi naturellement, forgeant elle-même une pratique.

L'intérêt de ce texte réside ensuite dans la possibilité qu'il offre de transformer en connaissances un « savoir d'action expérimenté dans une pratique signifiante, c'est-à-dire liée à un engagement personnel »<sup>2</sup>. Ces connaissances sont le résultat d'un processus d'intériorisation et d'intégration des savoirs. Elles se traduisent en compétences, en tant que des dispositions à agir de manière transversale pour faire face à la diversité des situations rencontrées lorsqu'elles sont portées par une intention<sup>3</sup>.

Autrement dit, un directeur (et son équipe) développera des compétences nouvelles s'il a l'intention de déployer à chaque fois que possible une dynamique de don. Les savoirs d'action qu'il aura transformés en connaissances par un travail d'identification et d'intériorisation, lui permettront d'alimenter des potentialités d'action qui prendront la forme de compétences nouvelles, à chaque fois qu'elles seront mises à l'épreuve des réalités quotidiennes.

---

<sup>1</sup> Et nous n'avons fait qu'effleurer celui de la sociologie des organisations !

<sup>2</sup> Dubar C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, Le lien social, PUF, 1<sup>ère</sup> édition, P 184.

<sup>3</sup> Sur l'ensemble de ces notions, voir Rey B., *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF, éditeur, 1996.

Le don est paradoxe, donner m'enrichit à condition que je n'agisse pas dans ce but. Mais si je sais que pour recevoir je dois donner sans attendre en retour, comment puis-je vraiment donner sans calculer ce que cela pourrait m'apporter ? La double réciprocité de l'élan vers l'autre et des effets du retour du geste constitue un paradoxe, lorsqu'elle est portée par le souci d'autrui en même temps que l'attention à soi. Mais dans ce cas et comme nous l'avons vu avec Winnicott, le double lien est au service de la relation qu'il contribue à faire grandir. Le paradoxe du don devient geste naturel et participe alors du don mutuel positif ; ce souci de l'autre traduisant un choix éthique.

Ce choix est un défi quotidien et chacun peut s'emparer du don pour le faire fructifier avec ce qu'il est, ses richesses et ses limites. Il importe seulement d'initier le mouvement et d'agir, d'oser tout simplement en acceptant d'être dérangé. Inévitablement le don dérange, il bouscule nos habitudes individualistes car il oblige à l'engagement et davantage même, il ouvre à une éthique de l'engagement. De cet enjeu nous ne pouvons faire l'impasse.

Le directeur non plus qui, de sa place, veut référer sa pratique au don. L'éthique n'est pas un prêt-à-porter. Telle une balise Argos de la posture de direction, elle sait utiliser le don comme boussole. Elle permet à celui qui incarne l'autorité de garder le cap par la réflexion permanente à laquelle elle oblige.

Les professionnels de l'intervention sociale peuvent-ils travailler sans garder, au-delà des échecs inévitables, confiance en l'homme, confiance en sa capacité à découvrir son droit à donner, recevoir, rendre et ce faisant, à découvrir qu'il mérite d'être reconnu dans sa qualité de sujet ? Comment faire ce métier sans considération à l'égard de nos collègues et des personnes accueillies dans le cadre de nos missions ? Comment est-il possible de vivre et de travailler sans reconnaître, de la place que l'on occupe, que l'autre compte pour nous, que l'on compte pour lui, que l'on peut compter les uns sur les autres pour mettre nos ressources au service d'un projet commun ?

Paradoxe de la fonction de direction qui sollicite et mobilise le don pour le mettre au service de l'institution ! Le directeur doit créer les conditions qui permettent à son équipe de développer autour de l'objet de travail, des échanges référés au don. Nécessairement solitaire, son geste pour donner s'apparente à une transmission qu'il espérera voir fructifiée par son équipe, de sorte que les personnes accueillies en récoltent les fruits. Le directeur ne doit pas attendre de recevoir de son personnel. Celui-ci lui rend quotidiennement dans son travail et en le suivant bon gré mal gré dans les évolutions, projets, changements auxquels n'échappe aucune institution vivante.

Aussi le directeur ne doit-il pas hésiter à considérer les confrontations comme des occasions de développer des ressources collectives. Certes, il n'est pas toujours facile d'y parvenir du fait de la complexité des dynamiques des

groupes, mais cela est possible beaucoup plus souvent qu'on ne le pense. Car le don agit et produit des normes de groupe qui contribuent activement au développement d'un imaginaire social partagé. Le don n'est pas étranger non plus à l'amélioration de la qualité de l'intervention socio-éducative<sup>4</sup> et il constitue l'un des moyens les plus sûrs de lutter contre la maltraitance et l'usure professionnelle.

Le don est paradoxe, il puise sa force dans sa fragilité. Le don est fragile parce qu'il oblige à l'exigence d'un engagement porté par des convictions et qu'il prend corps dans les conséquences des gestes posés quotidiennement. Il est fragile car il touche à l'identité et la crainte de se perdre dans l'autre lorsque le cycle du donner/recevoir/donner à son tour est perverti. Mais c'est sur cette fragilité que se bâtit sa force.

J'ai tenté de montrer à quel point le don est au cœur de tout processus relationnel et de la vie d'un groupe. Il renouvelle le regard porté habituellement sur les notions d'influence et de leadership. Il est altérité agie, il est lâcher prise qui ouvre aux possibles de la rencontre. Il permet à chacun de compter sur l'autre par les engagements pris et tenus. Il sollicite la mutualisation des ressources individuelles pour les mettre au service du collectif.

La communication peut se suffire à elle-même lorsque l'objectif consiste à ce que l'information passée soit reçue. Le don ouvre d'autres horizons, il recentre l'étude des phénomènes de communication sur l'échange, la parole et la qualité du dialogue. La communication redevient un moyen pour aider une parole échangée à être pleinement reçue et entendue.

Le don privilégie la rivalité de souci et la critique contributive, il rejette les propos disqualifiant qui invalident l'autre. Il fournit des clés au directeur qui préfère l'autorité au pouvoir, le service de sa mission à sa seule promotion.

Le don évite la nostalgie du passé mais il permet un retour aux sources afin que nous retrouvions des perspectives pour construire l'avenir sur un présent renouvelé. Le don mutualise autour de lui des notions qu'il fédère et organise pour favoriser l'expression de l'altérité. Le cycle du don - donner, recevoir, donner à son tour - organisé autour de ses quatre composantes - liberté et obligation, attention à soi et souci de l'autre- est mis en mouvement par la sollicitude et la réciprocité d'engagement. Il participe de la reconnaissance et de l'estime de soi qui contribuent également à le relancer. Il réconcilie l'insoumission, la rivalité et l'alliance. Il pousse à l'engagement, dans le temps et pour une cause qui dépasse le seul intérêt personnel. Il s'inscrit structurellement dans une démarche éthique d'actes posés dans la considération

---

<sup>4</sup> Nous faisons référence aux apports de l'approche contextuelle plusieurs fois citée dans ce texte.

de l'autre, ce qui oblige aussi à assumer les conséquences parfois négatives de ces actes. Il réaffirme la modernité de notions telles que la dignité et l'honneur<sup>5</sup>. Sachons reconnaître dans le don, au-delà de nos erreurs et de nos difficultés à le solliciter correctement, une recherche incessante de dialogue pour ouvrir des chemins d'humanité.

Conscients de ses limites, avec l'authenticité de celui qui ose au risque de tâtonner, il ne reste plus au dirigeant-décideur qu'à bouleverser les pratiques antérieures et à provoquer de nouveaux réflexes de considération dans les relations de travail, en référant sa pratique au don.

---

<sup>5</sup> Philippe D'Iribarne suggère à la France de remettre au goût du jour un vieux modèle ; il lui faudrait reconnaître et assumer davantage les fondements culturels que sont la reconnaissance de la dignité et de l'honneur. Voir sur ce thème D'Iribarne Ph., *L'étrangeté Française*, Paris, Seuil, 2006.