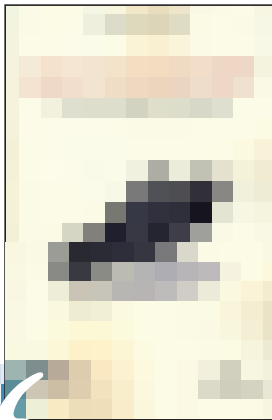


**Le don est-il compatible avec le management ? L'idée n'est pas saugrenue. Faire attention aux autres, ne pas toujours attendre en retour : parce que cela implique d'aller vers l'autre, donner fait partie intégrante d'une relation humaine qui a toute sa part dans le monde professionnel. Mais si l'on n'y prend pas garde, ce beau schéma peut aussi se gripper.**

↳ Pascale Housni • p.housni@wanadoo.fr

# Manager avec « don »



“ Si le don est au cœur des relations humaines, il est aussi présent dans les relations professionnelles ”

A priori, le rapprochement entre les notions de don et de management paraît incongru. Si on se situe dans une relation de travail, il existe un flux entre le salarié et son employeur sous forme de salaire. On voit mal, dans cette relation, quelle pourrait être la place du don, qui relève du registre de la gratuité.

## Les dimensions du don

Mais ce n'est pas si simple. Comme le rappellent les études très importantes en sociologie de Marcel Mauss en particulier, mais aussi de Malinowski, beaucoup d'autres aspects se jouent dans le don. L'auteur rappelle que le don peut avoir une dimension de prise de pouvoir sur autrui, dans certains cas, lorsqu'il prend des dimensions tellement importantes qu'aucun retour ne peut être envisagé par ceux qui ont reçu. Marcel Mauss évoque alors la pratique du « potlatch ». Les études de Marcel Mauss montrent aussi que le donateur donne une partie de son âme avec l'objet donné, le « hau ». Le don implique donc d'aller vers autrui.

Si le don est au cœur des relations humaines, le postulat de l'auteur est qu'il est aussi présent dans les relations professionnelles et que selon la qualité des états du don dans un groupe, celui-ci parviendra à bien travailler ensemble ou au contraire des frictions importantes pourront apparaître. Outre des qualités de communication, d'enthousiasme, de dynamisme, il conviendra que le leader du groupe soit attentif à ce que les contributions de chacun soient reconnues, que ses membres se montrent de l'attention entre eux et que les membres du groupe puissent éprouver le plaisir de donner sans forcément attendre de retour mais que, pourtant ce retour ait bien lieu.

## Quand le cycle du don se grippe

L'auteur indique que pour que le cycle du don soit complet et échappe au risque cité ci-dessus, il convient que trois étapes soient respectées : donner, recevoir et donner en retour.

Si ce cycle fonctionne dans le cadre professionnel, il peut aussi se gripper à certains moments. Comment accueillir telles interventions réitérées et parfois agressives d'un ou d'une collègue qui s'oppose quasi systématiquement à son manager ? Comment passer d'une relation de pouvoir à une relation d'autorité en reconnaissant la capacité contributive de cette personne ? Et si, ni le responsable, ni l'équipe, n'y parviennent, constater que la meilleure solution est la séparation.

L'auteur fait justement référence au « mythe de l'entreprise », un ouvrage où Jean-Pierre Le Goff, en 1995, montrait que les collectivités publiques doivent se méfier de techniques utilisées par les entreprises, qu'elles essaient de mettre en œuvre 10 à 15 ans plus tard, quand elles commencent justement à être remises en question dans le privé.

L'intérêt de l'ouvrage de Philippe Poirier est de porter sur la question du management dans les établissements médico-sociaux, sans essayer de copier le privé, tout en intégrant les dimensions d'évaluation et de recherche de la qualité du service. Les expériences décrites font écho à ce nous rencontrons dans les collectivités territoriales, bien que la prise en charge des personnes n'y soit pas systématiquement aussi importante que dans un IME par exemple. ■

→ **Don et management : de la libre obligation de dialoguer**  
Philippe Poirier,  
Éditions l'Harmattan