

## Don-contre-don : oui ; dupe-contre-dupe : non – un choix à faire dans la conduite d'équipe

### Introduction

L'invasion gestionnaire épinglée à juste titre par l'éditorial de ce dossier est la nouvelle plaie du corps social français. Les détenteurs des cordons de la bourse assurent la promotion de l'impératif économique à court terme : réduction des coûts des prestations, informatisation des procédures et compression des masses salariales. Les professionnels du travail social ne s'y retrouvent pas, ne s'y retrouvent plus, y perdent le sens initial de métiers dont la visée première est d'alléger les souffrances du peuple, par l'aide concrète et par la relation d'aide. La pression de plus en plus forte, attaque les gens de terrain ; elle se double d'un message dévastateur : *renoncez à l'action clinique et conformez-vous aux procédures*. Les procédures vont bon train dans le social moderne ; elles vont croissant escortées d'une nuisance corollaire : les logiciels lourds et machiniques qui finissent par bloquer tout le système. Reste le choix très risqué entre deux *ultra-solutions*, pour reprendre le terme de Paul Watzlawick<sup>1</sup> : se soumettre à la pression gestionnaire en étouffant l'aspiration clinique ou la rébellion frontale devant l'avancée du rouleau compresseur. Comme il advient souvent des *ultra-solutions*, aucune n'est viable : le tout gestionnaire augure la perte de l'humain et l'abrutissement du système ; quant à la clinique, il n'est plus possible de la pratiquer comme firent les thérapeutes précurseurs. Il existe encore aujourd'hui une alternative aux *ultra-solutions*, une perspective, une piste, un espoir, je veux parler du sentier de l'empowerment. De plus en plus nombreux, les acteurs du social voient dans l'empowerment, la seule issue, la seule voie praticable, un passage aventureux mais attractif. Il importe de ne pas confondre le caractère actif de l'empowerment avec la participation du bien mal nommé usager, participation dont la proclamation ne signe pas l'exercice, je pense ici à l'arnaque de la participation passive, la participation où les intéressés n'accèdent jamais à la prise de décision. De plus en plus, les gens de terrain s'intéressent à l'empowerment ; elles et ils se mobilisent, pensent et agissent, spontanément, délibérément, créant ici ou là un dispositif totalement inusité, s'organisant à partir de méthodes et de techniques glanées dans d'autres pays, auprès d'autres peuples ou à d'autres époques. J'évoque à ce propos les conférences familiales qui nous viennent des Maoris de Nouvelle Zélande, via la culture anglo-saxonne du travail social. L'introduction de l'empowerment dans la culture clinique du travail social français ne comporte pas que des racines exotiques ; elle prend notamment appui sur la logique du don contre-don introduite par les travaux de Marcel Mauss.

La lutte est donc engagée : orientation gestionnaire contre approche clinique. J'opte résolument pour la défense de la clinique sans méconnaître pour autant les impératifs gestionnaires. La réflexion personnelle et l'air du temps m'ont conduit à produire une nouvelle définition de l'approche clinique dans l'action sociale. Les Cahiers de l'Actif m'ont récemment fourni l'occasion de le faire dans le numéro de septembre/octobre 2017 : « La clinique du travail social désigne la relation soignante engagée par l'intervenant praticien envers la personne concernée »<sup>2</sup>. Cette définition marque le caractère essentiel de la relation qui lie un professionnel et une personne concernée, tout en assumant la dimension soignante au double sens où l'entendent les anglosaxons : le *care* qui consiste dans les soins quotidiens et le *cure* relevant de l'acte thérapeutique. Nous parlons ici de relation, une relation comprise comme un flux, un courant, une onde qui circule, va et vient entre deux ou plusieurs êtres.,

<sup>1</sup> WATSLAWICK Paul, 1986, *Comment réussir à échouer – trouver l'ultra-solution*, Paris, le Seuil, 123 p

<sup>2</sup> ALFÖLDI Francis, 2017, « Des étoiles dans les yeux et de la moelle plein les os – La clinique dans l'action sociale », in *Les Cahiers de l'Actif*, n°496/497, p.20

des personnes, des citoyens. Ça circule, ça bouge, ça fait des boucles, en symétrie ou en opposition, ça donne, prend, heurte, soigne, fait plaisir ou mal ou les deux. Là précisément, dans l'espace interpsychique qui se crée, au seuil de l'intention, à l'imminence de la rencontre, le message de Marcel Mauss forge un outil nécessaire à la construction des collectivités humaines, qu'elles soient petites ou grandes, famille, ville, peuple ou nation. « Les sociétés ont progressé dans la mesure où elles-mêmes, leurs sous-groupes et enfin leurs individus, ont su stabiliser leurs rapports, donner, recevoir et enfin rendre.<sup>3</sup> » L'intelligence du don-contre-don joue comme un agent bâtisseur de société. Pas seulement, elle constitue également une arme pour mieux résister aux primats de la toute-puissance, du vampirisme et de la perversion, auxquels il est bon d'opposer l'altérité et la centration sur autrui. La centration sur l'autre lorsque justement cet autre se trouve dans le besoin est bien la quintessence de la pratique sociale.

## Accéder à la socialité primaire

Il faut reconnaître à Marcel Mauss une avancée significative dans l'exploration de la dynamique du don contre-don. De nombreux auteurs ont par la suite œuvré pour transposer le concept identifié par l'anthropologue vosgien. Je pense plus particulièrement aux travaux de Paul Fustier sur la socialité primaire et la socialité secondaire<sup>4</sup>, travaux dont j'avais souligné l'importance pour l'approche psycho-éducative de l'intervention en protection de l'enfance, dans un texte intitulé : « Le petit singe à l'abri des tigres dans les arbres », huitième récit du livre *Mille et un jours d'un éducateur*.

« Don et contre-don placent le travail social devant une alternative délicate. Partant des travaux précurseurs de Marcel Mauss, Paul Fustier apporte un éclairage fort utile (Fustier, 2000, p.11-22). Tout en conservant une perspective psychologique, il applique au travail social des concepts sociologiques tout à fait dynamiques. La sociologie met en perspective deux modes de communication entre les personnes : la socialité primaire et la socialité secondaire. La socialité primaire est le lieu de l'échange par le don ; la socialité secondaire est celui de la transaction salariale.

En socialité primaire, les personnes se côtoient dans la communauté où se déroule leur vie privée. Elles se connaissent au travers de la famille, du voisinage, des associations de proximité. La communication est personnelle. Elle n'est pas déterminée par l'intervention d'une institution. On parle plus de bénévolat ou de militantisme, que de professionnalité. Les liens entre les personnes sont issus de l'échange par le don.

La socialité secondaire met en présence un professionnel et un usager. La relation est « définie par un contrat équilibré et se caractérise par un échange travail/rémunération » (ibidem). Le lien est salarial et l'échange reste marchand. »<sup>5</sup>

La déclinaison réalisée par Paul Fustier est plus que jamais d'actualité. La pression gestionnaire dominante enjoint aux intervenants de terrain d'aligner strictement leur attitude sur l'étiquette de la socialité secondaire : remplir le formulaire, rester derrière son bureau et ne pas chercher plus loin, ne pas se mouiller. Affligé d'une posture semblablement inhibante, l'attention pour l'humain recule tandis que la machinerie sociale gagne du terrain. Rien de tout cela avec la socialité primaire qui relève de l'approche clinique : l'intervenant n'hésite pas à faire le tour de son bureau pour aller à la rencontre de la personne concernée ; il consacre du temps, s'engage dans la relation en offrant aussi quelque chose de soi pour remercier l'autre en souffrance de bien vouloir donner quelque chose de sa douleur, quelque chose de ce qu'il est.

## L'échange de cadeaux

<sup>3</sup> MAUSS Marcel, 2007, [1924], *Essai sur le don*, Paris, Puf Quadrige, p.247

<sup>4</sup> FUSTIER Paul, 2000, *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod, 238 p.

<sup>5</sup> ALFÖLDI Francis, 2002, *Mille et un jours d'un éducateur*, Paris, Dunod, p.91

L'idée de cadeau renvoie en premier lieu au présent matériel : le possesseur d'un objet auquel il est conféré une certaine valeur, se dessaisit de cet objet en faveur de la personne qu'il oblige. Le langage courant parle également de personne obligée pour désigner le récepteur du présent, d'où la formule de politesse : « Je suis votre obligé », pour signifier au donateur qu'on lui est redevable de son offrande. Le langage courant prend ainsi en compte la contrainte sociale identifiée par Marcel Mauss : le don a pour fonction de créer une obligation de non belligérance entre celui qui offre et celui qui reçoit.

Le présent peut-aussi prendre une forme immatérielle : une parole ou un acte, un service rendu. Je pense notamment à l'acte de conciliation développé par Daniel Dana dans son approche de la médiation inter-personnelle. Le geste de conciliation crée une ouverture pour réduire la tension dans un conflit opposant deux personnes.

« Vous pouvez utiliser un moyen inattendu pour relâcher la tension dans votre relation. Ce moyen consiste à faire un geste désarmant, une sorte de "cadeau", un acte de conciliation. »<sup>6</sup>

J'en ai renouvelé l'expérience lors d'une conférence familiale réalisée en Ardèche, événement qui constitue le matériau central d'une récente parution dans cette même revue<sup>7</sup>. Au cours de la phase de préparation, en tant que coordinateur je commets une erreur : indiquer à la famille une solution au problème à l'origine de la conférence. Faux-pas notoire ! La philosophie qui préside aux conférences familiales, engage expressément le coordinateur à s'abstenir de spolier la famille d'une chance de découvrir par elle-même la solution à son problème. Ayant identifié l'erreur, je finis par la reconnaître ouvertement lors d'un échange avec le père, interlocuteur à l'aspect intraitable, doté d'une tendance à imputer tous les torts aux autres membres de la famille, ce non sans une certaine agressivité. Quelques mois plus tard, cet homme qu'on n'eut pas cru apte à négocier, va à son tour poser un acte de conciliation. Au cours de la réunion de suivi, l'étape qui clôture la conférence familiale, il s'attribue pour la première fois un tort : il reconnaît avec insistance qu'il n'a pas suffisamment fait d'effort dans la réalisation d'activités personnelles avec son enfant, l'un des engagements qu'il a pris lui-même à l'issue de la conférence familiale, cinq mois plus tôt. Ce père en marche parvient enfin à exprimer une critique sur son fonctionnement propre, rompant dès lors avec le symptôme enkysté qui lui faisait projeter sur autrui : sa mère et son ex-compagne, des travers parentaux qui n'appartenaient qu'à lui. Daniel Dana, considère l'acte de conciliation comme un « automatisme psychologique » ; il permet de « déclencher un geste réciproque : "l'échange de cadeaux". Si un véritable échange de cadeaux se produit, la tension peut baisser rapidement, permettant ainsi à la confiance d'être renouvelée. »<sup>8</sup> L'acte de conciliation, parce qu'il engendre un échange de dons immatériels à forte implication, inaugure le désamorçage de la violence interhumaine.

## La dimension du contre-transfert

Parvenir à la dynamique du don-contre-don, accepter d'entrer dans l'échange de cadeaux, rien de moins facile dans les relations entre les personnes, que ce soit entre les membres d'une famille ou qu'il s'agisse des contacts entre citoyens. L'échange de présents devient encore plus délicat, dans la modalité si particulière de la relation clinique, espace subtilement codifié qui réunit un professionnel missionné et une personne en besoin d'aide. L'effort initial revient naturellement au professionnel, à lui de signifier le premier qu'il est capable de situer l'échange sur le mode du don-contre-don. Pas simple, une telle capacité ne s'acquiert pas lors des formations initiales des professionnels de la relation d'aide, travailleurs sociaux ou thérapeutes. La nécessité s'en fait sentir dans l'après-coup de

<sup>6</sup> DANA Daniel, [1989], 2008, *Gérer les différends*, Mulhouse, MTI, p.43

<sup>7</sup> ALFÖLDI Francis, 2018, Conférences familiales en Ardèche – premiers pas d'un coordinateur, in les Cahiers de l'Actif, n°504-505, n°506-507, p.287-326

<sup>8</sup> DANA Daniel, [1989], 2008, *Gérer les différends*, Mulhouse, MTI, p.43

la formation diplômante, au fil des années, avec la venue de l'expérience, l'accumulation des premiers échecs, la volonté de ne pas les reproduire. Tout cela développe naturellement une aspiration à travailler davantage dans l'échange entre humains, à ne pas se laisser engluer dans la stricte application des procédures administratives. Ce choix, cette option et cette posture appellent le développement d'une solide capacité réflexive : la compétence contre-transférentielle. Issu de la psychanalyse et de la relation spécifique de l'analyste envers l'analysant, le contre-transfert franchit pour qui veut bien l'entendre, les frontières des chapelles doctrinaires, devenant un outil de pensée fondamental et transférable aux autres sciences à condition d'en annoncer la définition. J'en parle aujourd'hui à partir du texte publié en 2017 dans *L'analyse des pratiques en travail social* :

« Le contre-transfert est le travail de conscientisation et de distanciation réalisé par un praticien de la relation d'aide sur ses réactions latentes ou manifestes face au transfert affectif opéré sur lui par la personne qu'il accompagne. »<sup>9</sup>

A ce sujet, gardons en tête la recommandation plus qu'utile formulée dans les années 1950 par Gordon Hamilton, le fondateur de la théorie du Case Work :

« Une partie intégrante de l'effort du travailleur social pour acquérir connaissances et compétence, consiste à avoir au plus haut degré la volonté de se voir lui-même en action et d'observer comment ses actes affectent autrui au cours de ses fonctions professionnelles. »<sup>10</sup>

En effet, pour introduire la dynamique du don-contre-don, dans l'échange avec la personne en difficultés, il faut pouvoir accepter l'identification réciproque. Je me plais à rappeler ici le propos de Vincent de Gaulejac :

« Il faut que je puisse me reconnaître dans l'autre pour l'accepter comme un semblable. Il faut que je puisse accepter l'idée qu'il puisse devenir comme moi, et réciproquement, que je puisse devenir ce qu'il est. »<sup>11</sup>

Or cet autre ne va pas bien. Ce qui déclenche ordinairement les mécanismes inhibiteurs : *ses difficultés ne vont-elles pas m'attirer dans la spirale de la déchéance, je préfère dès lors refuser toute identification avec elle ou avec lui et par ce motif, je refuserai tout échange de cadeau, car le cadeau, oblige et je ne veux me sentir obligé de rien envers celle ou celui dont la relégation me laisse entrevoir le spectre menaçant d'une déchéance toujours envisageable*. Accéder à la dynamique du don contre-don, implique d'accepter un présent engageant de la part d'une personne socialement déqualifiée. Si je ne suis pas capable de cela, « comment reconnaître l'autre lorsqu'il incarne le bas de l'échelle, l'inverse de la réussite sociale ? »<sup>12</sup>

Les métiers de la relation d'aide comportent une exigence de taille : tenir suffisamment d'aplomb pour ne pas craindre de se faire tirer vers le bas par le jeu des identifications.

## La confiance dans les capacités de l'autre

Pour que le don-contre-don fonctionne, il faut une certaine dose de confiance réciproque. Mais tout d'abord, que signifie le mot *confiance* ? Le vocable est souvent utilisé notamment dans les jargons professionnels, pour décrire à tort, une relation qui finalement ne relève pas de cette portion du champ lexical. La confiance est une denrée rare, elle suppose un niveau de relation approfondi, tout un chacun ne l'accorde pas à la légère à moins de lourdes difficultés personnelles, d'un passé carenciel,

<sup>9</sup> ALFÖLDI Francis, 2017, *L'analyse des pratiques en travail social*, Paris, Dunod, p.54

<sup>10</sup> HAMILTON Gordon, 1972, [1951], *Théorie et pratique du case work*, Clermont-Ferrand, Ecole psychologique et sociale interrégionale, p.47

<sup>11</sup> DE GAULEJAC Vincent, TABOADA-LEONETTI Isabel, 1994, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, p.264

<sup>12</sup> *ibidem*

d'un handicap psychique, de frontières personnelles insécures. Le haut degré d'intensité humaine porté par le terme apparaît dans la définition du *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant* de Robert Lafon : la confiance est « fondée sur la disposition, les aptitudes et les qualités et aussi sur la probité, la franchise et la sincérité de la relation »<sup>13</sup>.

Quant à la fameuse relation de confiance dans laquelle la personne aidée ou accompagnée se doit d'entrer de plein gré auprès un professionnel qui non seulement la soutient, mais de surcroît la contrôle, parler de confiance s'avère plutôt déraisonnable. Gardons-nous d'employer un mot pareil pour qualifier l'interaction qui relie un intervenant de l'action sociale et la personne concernée, celui ou celle que la sous-culture institutionnelle appelle « usager ». La confiance est l'un des engagements interhumains les plus intenses, les plus profonds ; quiconque étant pourvu d'une santé psychique à peu près en état, accorde-t-il vraiment sa confiance à plus de trois ou quatre personnes en même temps au cours de sa vie ? Dès lors, pour quelles raisons, en vertu de quels principes, la personne en nécessité de recevoir de l'aide, devrait-elle accorder sa confiance à un professionnel lié aux lois et aux institutions par des devoirs comportant aussi une mission de contrôle social ?

Cependant la dynamique du don-contre-don nécessite l'activation d'une part minimum de confiance, la mobilisation d'une réciprocité potentielle qui advient dans des actes construits à dessein, notamment par les dons réciproques. *J'offre sans réticence car j'ai confiance dans l'aptitude de mon interlocuteur à me retourner mon présent matériel ou immatériel. Je le gratifie et j'attends qu'il me gratifie en retour. J'ai confiance dans nos capacités de progrès : les siennes, les miennes, celles que nous allons mettre en commun.*

## L'empowerment

La dynamique du don-contre-don, appelle à l'échange de cadeaux. Mais un autre écueil se profile à l'horizon : le mythe du bon samaritain, celui qui donne sans rien recevoir. Le professionnel capable de donner une part de lui-même dans sa pratique pose un acte clinique qui ne se limite pas à un effort de bonté, d'aménité ou au sacrifice de soi. Au contraire, le professionnel qui donne de soi, en donnant prend beaucoup. En ce domaine, la donatrice, le donateur se trouvent payés au centuple de ce qu'ils ont offert. Je pense aux nombreux professionnels rencontrés depuis des années qui choisissent résolument, délibérément, d'œuvrer dans le sens de l'empowerment des personnes, le développement du pouvoir d'agir selon la définition donnée par Yann Le Bossé<sup>14</sup>. Travaillant sur cette notion depuis plus de quinze ans, j'ai reformulé le concept en 2017 à partir de la définition suivante : « L'empowerment, c'est s'emparer personnellement et collectivement d'une part significative de la décision quelques soient les difficultés rencontrées. »<sup>15</sup> Emprunter le sentier de l'empowerment, c'est s'impliquer dans son travail non seulement par la technicité mais aussi avec son humanité en ce qu'elle a de fragile et de fort. Ceux qui choisissent ce chemin acquièrent dans le regard, une brillance, une qualité précieuse, un ingrédient rare, une intensité qui leur confère l'enthousiasme.

Bien sûr cela demande pas mal d'effort en plus d'une volonté marquée. Il est bien plus facile de faire à la place d'autrui, surtout lorsque cet autrui est entravé par des difficultés personnelles, sociales, familiales, financières, juridiques, qui s'accumulent, le surplombent et le surchargent, lui coupent les ailes et bloquent sa réactivité. Plus facile de faire à sa place, faire à la place de on appelle cela l'assistantat : ça marche fort mal à court terme, ça échoue très certainement sur le long terme. Travailler dans l'empowerment ouvre un possible, une impulsion de dynamisme, la capacité de remonter sur son cheval lorsque l'adversité de la vie a durement faire choir. La dualité entre assistantat

<sup>13</sup> LAFON Robert, 1973, [1963], *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant*, Paris, PUF, p.182

<sup>14</sup> JOUFFREY Claire (dir), 2014, *Développement du pouvoir d'agir*, Rennes, Presses de l'EHESP, 239 p.

<sup>15</sup> ALFÖLDI Francis., 2017, *L'analyse des pratiques en travail social*, Paris, Dunod, p.46

et empowerment est bien illustrée par un proverbe chinois : « Il ne faut pas donner du poisson à l'autre, mais lui apprendre à pêcher »<sup>16</sup>, métaphore très connue, néanmoins à rappeler car utile et d'actualité.

Donnant-prenant, prenant-donnant, l'on est largement payé de ce qu'on donne ; c'est particulièrement vrai à l'heure du bilan, quand on soir d'une longue vie professionnelle, la femme, l'homme de terrain, se dit « finalement à quoi cela a servi, tout ce que j'ai fait au long de ces années ? » Reviendront alors le souvenir d'un cadeau offert et d'un cadeau reçu, sorte de pacte marquant l'avènement d'un progrès, l'aube d'un mieux-être dans l'histoire d'une personne en souffrance, qui nous a offert le privilège de lui être vraiment utile en quelque chose.

## Don contre-don dans la conduite d'équipe

L'évolution des pratiques sociales emmène une autre question sur le devant de la scène. Où situer le don-contre-don entre l'approche clinique et le management gestionnaire ? La question confronte les cadres d'aujourd'hui à un nouveau paradoxe : quelle position choisir, la direction verticale ou l'encadrement participatif. En position de fusible, le manager des temps modernes sait qu'il va sauter s'il y a surcroît de tension ; il connaît l'involution aléatoire du maintien de son poste. Fini le temps des baronnies locales, quand l'inamovibilité de l'emploi nourrissait l'impunité de l'incompétence. La tentation devient forte, de succomber à la pression gestionnaire desservie par les textes réglementaires et relayée par la verticalité des hiérarchies. Quelle place revient dès lors à la promotion de l'approche clinique dans le management de proximité au quotidien ? Développer la conception du don-contre-don fait-il encore sens à mesure qu'on grimpe dans les étages ?

Un autre biais atteint la dynamique du don-contre-don dans la relation encadrant-encadré : l'infantilisation à circulation bilatérale. Mon périple d'intervenant nomade m'a fait constater à maintes reprises une situation typique et aberrante : un cadre infantilise un professionnel de terrain, lequel s'infantilise face à son chef ; et le rapport d'âge n'y fait rien. Le phénomène friserait le comique si les conséquences étaient moins affligeantes. S'adressant à un professionnel ayant passé les trente années d'expérience, un jeune chef d'équipe parle sur un ton directif, marquant dans sa voie l'intention d'une assurance au fondement improbable. Et voici que l'ancien, en retour, se met à s'exprimer d'une petite voix d'enfant mal assuré, il balbutie quasiment, ajoute quelques minauderies pataudes pour mieux en faire accroire. Dans ce jeu de dupes, les rôles sont distribués : le chef quoique jouvenceau incarne celui qui sait, prétend rassurer et indiquer la voie ; le vieux briscard fait l'ignorant en mal de guidance, se glissant dans la peau d'un attardé incapable d'initiative. Pourtant, bien des fois l'ancien connaît pertinemment la réponse à sa question, réponse encore ignorée par le jeune cadre, quelles que soient ses aptitudes à diriger. Dans ce type d'interaction, il y a bien un échange, un don-contre-don peut-être, mais un don-contre-don bas de gamme, un don-contre-don qui altère la compétence collective, un don-contre-don qui ne relève pas d'une démarche de progrès. En fait de don-contre-don, je parlerai plutôt de dupe-contre-dupe : l'un offre de diriger à l'exclusive le pilotage du parcours, l'autre offre de se laisser cornaquer en abdiquant toute responsabilité. Un jeu de dupe, c'est bien ça, jeu au sens donné par Eric Berne, le concepteur de l'analyse transactionnelle.

« Les jeux sont des ensembles de transactions doubles, répétitifs de nature, dotés d'un bénéfice psychologique bien défini. Étant donné que transaction double signifie que l'agent fait semblant de faire une chose alors qu'il en fait une autre en réalité, tous les jeux impliquent un attrape-nigaud. »<sup>17</sup>

Un attrape-nigaud à transaction double, c'est le jeu de dupe-contre-dupe, versant négatif du don-contre-don. L'obligation devient alors dévastatrice, comme il advient dans les sociétés traditionnelles

<sup>16</sup> STAKE Edouard, 2000, *Coaching d'entreprise – performance et humanisme*, Paris, Village Mondial, p.107

<sup>17</sup> BERNE Eric, 1983, [1972], *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris, Tchou, Paris, p.29

où la contrainte de répondre au don par un contre-don supérieur conduit certains à se ruiner et à ruiner leur famille dans la surenchère des cadeaux réciproques.

Dégénérescence chronique, mal endémique, le rapport infantilisant afflige et affecte les relations verticales au sein des équipes dans le social français. Je reconnais qu'il faut pas mal de caractère pour résister à ces transactions stériles et fortement ancrées dans le prêt à penser du discours institutionnel, pas mal d'opiniâtreté pour entraver ce processus ordinaire, circulaire et néanmoins vicieux. Le cadre qui refuse d'infantiliser les membres de son équipe, se retrouve pourtant poussé à le faire parce que non seulement sa hiérarchie le lui enjoint mais encore les membres de son équipe l'exigent tout en protestant du contraire. Coincé, pris en sandwich, il faut non seulement du caractère mais aussi du courage, pour ne pas céder. Si tant est que le dirigeant y parvient au niveau de l'intention, se pose encore le problème de la forme : ne pas infantiliser son équipe, mais comment ? Question de méthode, semble-t-il. Une méthode s'appuie sur un ensemble de principes ordonnés de manière logique ; elle comporte des règles, passe par un ensemble d'étapes et vise un résultat. Sa mise en marche nécessite apprentissage<sup>18</sup>, la mise au point d'un ensemble de concepts, d'outils et de techniques. Il faut effectivement pas mal de méthode pour développer la prise de responsabilité réciproque, tout en déjouant la dialectique insidieuse qui appareille l'infantilisant et l'infantilisé. Nous avons évoqué les concepts permettant à la dynamique du don-contre-don d'échapper au jeu de dupe-contre-dupe : la socialité primaire, l'échange de cadeaux, le contre-transfert, l'empowerment, la confiance réciproque. En ce domaine, les concepts ne se limitent pas au statut d'idée pure, ils prennent rang d'outils.

Parmi les moyens permettant de contrer la tendance au jeu de dupe-contre-dupe, la confiance réciproque propose une piste instrumentale dynamique. La confiance réciproque établit un courant de reconnaissance d'une personne à une autre personne, ceci à un niveau où existe une égalité existentielle et un partage de valeurs universelles entre tous les humains. Comment instrumentaliser concrètement cette conception dans les pratiques d'encadrement ? Prenons l'exemple d'une équipe exerçant des mesures d'*Assistance éducative en milieu ouvert*. Quelle est la question centrale du management de proximité ? Garantir la réalisation d'une prestation centrée sur l'intérêt de l'utilisateur si l'on parle le langage formel de la loi de 2002, accompagner les personnes concernées, enfants et parents, avec un maximum de compétence selon l'approche clinique du travail social, permettre à ces personnes dans le besoin de s'emparer au maximum des décisions qui les concernent selon la culture de l'empowerment. Pour ce faire, celui qui assure la fonction d'encadrement, le cadre de proximité, trouve sur sa route l'alternative évoquée : choisir la verticalité et le contrôle ou opter pour la confiance et la réciprocité. Le don-contre-don éclairé par l'intelligence clinique prend place dans la seconde modalité, le jeu de dupe-contre-dupe se répand dans la première. Pour échapper au marasme qui guette, le cadre en vient à accorder une part de confiance significative à ses collaborateurs. Pas une confiance totale, celle-ci ne prend sens que sur le long terme, en fait ne s'accorde jamais complètement, non plus simplement une part significative de confiance, un crédit suffisant pour créer une obligation, cette obligation de réciprocité, identifiée par Marcel Mauss dans les pratiques d'échanges de cadeaux en sociétés traditionnelles. Dans la mesure où il s'agit d'un mécanisme universel, pourquoi ne pas s'en servir dans les conduites de direction d'une équipe de travailleurs sociaux ?

Quand un cadre mobilise un surcroît de temps et de l'énergie pour contrôler le planning des travailleurs de son équipe ; il signifie par là même qu'il n'a pas confiance, se méfie, envisage qu'en l'absence d'un contrôle indispensable, tout un chacun s'empresse tôt ou tard de fainéanter, tirer au flan, ne pas faire son job. Cette approche austère impacte la relation, l'engage non vers la confiance, mais plutôt la défiance, base d'une réciprocité contre-productive. Ce faisant, le dirigeant n'offre rien qu'une suspicion qui appelle à des interactions médiocres.

<sup>18</sup> ARDOINO Jacques, BERGER Guy, 1989, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, Matrice, p.218

Différemment, s'il accorde la part de confiance suffisante à une gestion individuelle et responsable de l'emploi du temps, l'encadrant enrichit la relation d'une offre de valeur : l'offre d'une part de confiance. Par ce présent symbolique qui vaut geste de conciliation, le cadre crée une obligation de réciprocité. Ici le contre-don appelle en retour la mise en œuvre de la compétence optimale, l'intervenant de terrain se sent contraint au bon sens du terme, à honorer la dette issue de la part de confiance offerte par son cadre. Ce processus subtil engage l'acteur de terrain à mettre son point d'honneur pour être à la hauteur où l'a été placé celui qui porte la responsabilité de l'action et du service.

Bien d'autres outils existent, d'autres sont à créer, certains peuvent s'appliquer tels quels avec quelques ajustements. Il faut chercher, puiser, faire son marché, adapter, parfois reforger, voire inventer, si besoin.

## Conclusion

A l'heure d'un moment de convivialité, j'eus récemment l'occasion d'interroger la directrice enfance famille d'un département et un directeur d'association : « Que pensez-vous de la place du don et du contre-don, dans les pratiques des professionnels de vos équipes ? » Ces deux acteurs exerçant des rôles clefs dans leur territorialité respective, prirent le temps de réfléchir avant d'envisager deux axes de réponse. Ils traduisirent tout d'abord l'impression prégnante d'un recul de l'engagement métier chez les jeunes générations, un appauvrissement de la motivation vocative. Ils parlèrent ensuite de la démobilisation de l'ensemble des professionnels. Le don contre-don ne leur apparaissait pas comme une tendance en voie de développement, pas à première vue du moins. Pourtant l'un et l'autre œuvraient au développement de pratiques innovantes dans leurs territoires respectifs, favorisant les actions collectives avec des professionnels auprès des personnes concernées, avec la volonté de promouvoir les pratiques d'empowerment dans leurs équipes. Nous nous étions d'ailleurs rencontrés autour de ces sujets et nous convînmes de l'existence d'une lueur d'espoir.

Les avancées du don-contre-don n'ont pas connu un développement remarquable dans les pratiques françaises du travail social, la tendance générale peut paraître à la baisse en ce domaine. Nous avons envisagé dans cet article les dérives du don-contre-don dans la conduite d'équipe, lorsque l'infantilisation engage encadrants et encadrés dans ce qui au bout du compte se résume à un jeu de dupe-contre-dupe. L'instauration d'une part de confiance réciproque dans la relation hiérarchique ajoute une composante nécessaire aux conceptions du management moderne.

Fort heureusement les bonnes volontés existent, nombreuses, sur tout le territoire national : non fédérées mais existantes, bien que sans doute trop confidentielles dans leur expression concrète. Ces initiatives constituent le terreau d'un renouveau, l'espoir d'échapper à la *procédurose* galopante pour advenir enfin à une pratique sociale qui prend appui sur le don réciproque, l'échange de cadeau matériel ou immatériel, l'empowerment, le développement du pouvoir d'agir sur sa vie en compagnie des personnes qui comptent vraiment, avec des professionnels qui s'engagent très fort pour faciliter cette prise de pouvoir.

---

## Bibliographie

ALFÖLDI Francis, 2002, *Mille et un jours d'un éducateur*, Paris, Dunod, p.91

ALFÖLDI Francis, 2015, [1999], *Evaluer en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, p.277, 4<sup>e</sup> éd.

ALFÖLDI Francis, 2017, *L'analyse des pratiques en travail social*, Paris, Dunod, p.54

ALFÖLDI Francis, 2017, « Des étoiles dans les yeux et de la moelle plein les os – La clinique dans l'action sociale », in *Les Cahiers de l'Actif*, n°496/497, p.20



ALFÖLDI Francis, 2018, « Conférences familiales en Ardèche – les premiers pas d'un coordinateur », in *Les Cahiers de l'Actif*, n°xxx, p.

ARDOINO Jacques, BERGER Guy, 1989, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, Matrice, p.218

DANA Daniel, [1989], 2008, *Gérer les différends*, Mulhouse, MTI, p.43

DE GAULEJAC Vincent, TABOADA-LEONETTI Isabel, 1994, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, p.264

ETIENNE Catherine, 2014, « L'intérêt de l'approche du DPA à l'heure de la profusion des invitations à la participation des personnes en situation d'exclusion », in *Développement du pouvoir d'agir*, Claire JOUFFREY (dir.), Rennes, Presses de l'EHESP, p.74

FUSTIER Paul, 2000, *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod, 238 p.

HAMILTON Gordon, 1972, [1951], *Théorie et pratique du case work*, Clermont-Ferrand, Ecole psychologique et sociale interrégionale, p.47

STAKE Edouard, 2000, *Coachin d'entreprise – performance et humanisme*, Paris, Village Mondial, p.107

WATSLAWICK Paul, 1986, *Comment réussir à échouer – trouver l'ultra-solution*, Paris, le Seuil, 123 p.

## Court résumé de l'article

Cet article rappelle l'articulation étroite entre la dynamique du don-contre-don et l'approche clinique du travail social. Ce lien d'une importance cruciale est menacé par les atteintes du management gestionnaire. La dynamique du don-contre-don passe par l'avènement de la socialité primaire. L'échange de cadeaux représente un acte de conciliation qui crée une contrainte positive au sein des relations inter-humaines. La dimension du contre-transfert, la confiance dans les capacités de l'autre et la promotion de l'empowerment s'avèrent essentielles à la mise en œuvre d'une dynamique du don-contre-don orientée vers le progrès et la réduction des souffrances humaines. Aspect sensible, la dynamique du don-contre-don interpelle la conduite d'équipe par l'existence d'un écueil marquant : le rapport d'infantilisation réciproque, on ne parle plus alors de don-contre-don mais plutôt d'un jeu de dupe-contre-dupe. La résistance à cette tendance requiert quelques outils conceptuels, parmi ceux-ci, la confiance réciproque offre une voie plus sereine.

## Publications de l'auteur

ALFÖLDI Francis, 2015, [1999], *Evaluer en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> éd., 292 p.

ALFÖLDI Francis, 2017, *L'analyse des pratiques en travail social*, Paris, Dunod, 263 p.

