

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

La structure du don

A. Caillé a extrait de l'œuvre de M. Mauss une « théorie multidimensionnelle de l'action (...) qui montre que l'action individuelle et collective se déploie selon quatre mobiles – à la fois irréductibles à l'autre en théorie mais toujours liés en pratique – et organisés en deux paires opposées, l'obligation et la liberté d'une part et l'intérêt et le désintéressement de l'autre »¹. A propos du désintéressement, il précise qu'il s'agit de l'intérêt pour autrui et il propose pour le signifier le terme générique « d'aimance » emprunté à Jacques T. Godbout. Ses travaux nous ont aidés à caractériser les implications relationnelles du don et à poser l'hypothèse que toute relation à soi-même et aux autres s'y réfère.

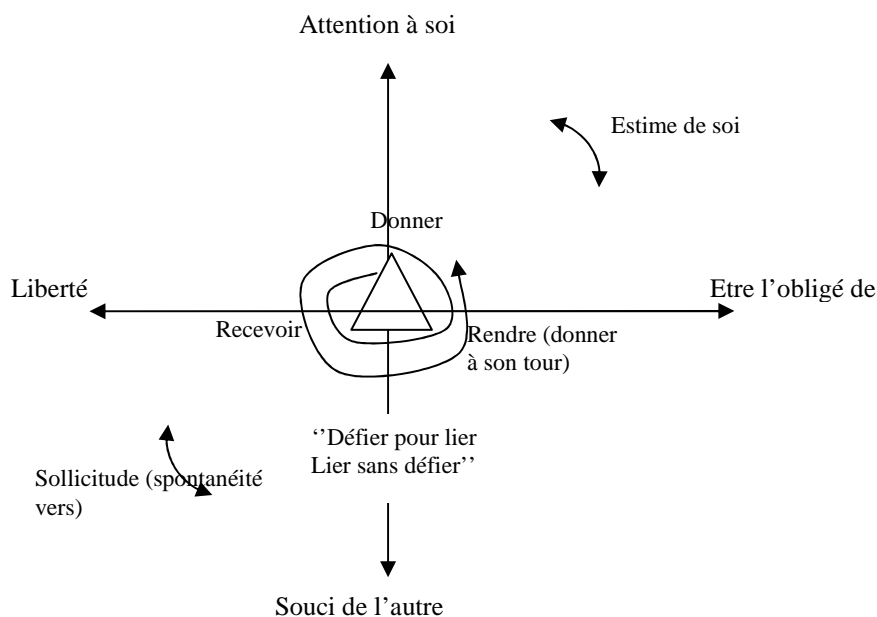
Dans le schéma présenté page suivante, chacun des trois gestes considérés séparément aussi bien que la dynamique du cycle dans son ensemble, est traversé de deux axes représentant les motivations qui poussent à l'échange et au lien. Toute analyse des processus relationnels en jeu à travers les échanges devra considérer ensemble ces quatre caractéristiques du don, structurellement reliées entre elles.

Le don est mouvement, "sollicitude" (terme emprunté à Paul Ricoeur), c'est-à-dire spontanéité vers l'autre sans calcul de ce que cela peut rapporter, sans attente de retour. Cette posture ne peut être que "libre", de cette liberté qui porte le souci de la rencontre. Sans liberté il n'y aurait tout simplement pas de don possible. Je dois pouvoir rester libre de donner ou non, de recevoir ou non, de rendre ou non, de refuser de me soumettre, de chercher l'échange dans la confrontation. La liberté doit porter le souci de l'autre au risque sinon d'isoler au lieu de relier.

Mais cette liberté et cette sollicitude n'existent et ne se déploient qu'à la condition d'être articulées à "l'obligation". Car si le don s'enracine dans le geste libre vers l'autre, cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas attente, espoir d'un geste en retour comme condition du développement et/ou du maintien du lien. Cela est particulièrement vrai en situation de travail ; si je n'ai jamais de retour du collègue à qui je donne souvent un coup de main, je me lasserai et il arrivera un moment où je ne ferai plus d'effort pour aller vers lui. C'est ainsi que je me sens librement l'obligé de l'autre en lui répondant.

Il faut pouvoir distinguer l'obligation perçue comme une contrainte et l'obligation en tant que se sentir "obligé", voire "l'obligé de", si l'on veut entretenir le lien. Il s'agit alors d'une libre obligation, condition pour faire vivre le lien. Par exemple, lorsque je suis invité à dîner chez des amis, je ne me rends pas chez eux avec un bouquet de fleurs par pure convention mais parce que je me dois de leur montrer que je réponds à leur attente de lien. C'est en ce sens que je me sens obligé à leur encontre, librement obligé de venir avec un bouquet. Par contre il en aurait été tout autrement si j'avais eu le sentiment d'être contraint de devoir leur offrir ce bouquet ; l'agôn en moi, le refus de la soumission à une loi impersonnelle, désincarnée se serait probablement fait entendre...

¹ Caillé A., op.cit. p. 64 et 65.



Le deuxième axe du schéma articule attention à soi et souci de l'autre. Si je ne me soucie que de mon seul intérêt, j'utilise l'autre en oubliant l'attention que je devrais lui porter. Mais je l'utilise tout autant en l'empêchant de me donner à son tour (rendre), parce que je construis nos échanges sur le seul souci que j'ai pour lui, en refusant de recevoir ce qu'il tente de me donner.

L'attention à soi est présente dans tout échange, mais lorsqu'elle s'articule au souci de l'autre, elle ouvre le possible d'un lien sans se défier, don partage, don d'alliance, complément obligé de l'agôn qui ne serait sinon, que violence. Et c'est parce que le souci de l'autre et l'attention à soi coexistent que l'estime de soi peut se développer et s'enraciner.

L'estime de soi est une des conséquences de la dynamique du don en même temps qu'elle le favorise. Elle est aboutissement du don mais aussi occasion fournie pour impulser sa relance. Elle peut alors soutenir une conviction et un engagement éthique². Elle vient de surcroît, elle participe de la construction identitaire, elle renforce les sentiments de reconnaissance et de dignité qui donnent à chacun la même valeur. Au sein d'un groupe, elle participe du sentiment d'appartenance et au sein de la famille d'une "loyauté qui libère"³.

L'intérêt de ce schéma est multiple : il permet d'analyser nos propres dynamiques relationnelles, voire d'évaluer notre éthique relationnelle.

Il fournit une grille de compréhension de nos relations interindividuelles et il permet de saisir sous un angle nouveau la dynamique des groupes et des équipes de travail.

Il est simple dans sa présentation mais il met en relief la complexité dans la mesure où il permet d'appréhender et d'utiliser différemment nombre de notions de psychologie sociale, trop souvent réduites à de simples outils et courroies de transmission du "management traditionnel".

Il doit cependant être complété par l'ajout d'éléments contextuels.

Un rapport au don différent selon le contexte

Les rencontres, les échanges sont marqués par la proximité que les personnes ou les groupes ont entre eux. Selon que nous échangeons avec nos proches ou nos supérieurs hiérarchiques,

² Cf. chapitre 2.2 'le don au cœur du processus de reconnaissance'

³ Cf. Ducommun-Nagy C., op. cit.

notre rapport au don n'est pas le même. C'est ce que nous avons voulu visualiser dans ce nouveau schéma (...)

Défier pour lier,
lier sans défier