

La relationnalité vecteur de solidarité au travail

Philippe Poirier

Responsable de la formation initiale
Educateurs spécialisés

EFPP - Ecole de Formation
Psychopédagogique – Paris

www.donpoirier.fr ; p.poirier@efpp.fr

La relationnalité constitue un formidable vecteur de solidarité au travail : elle rend évidente la pertinence du don lorsque ses caractéristiques sont appréhendées dans leur perspective relationnelle, elle fait appel à la clinique parce que les relations humaines sont complexes et que le don n'échappe pas à cette règle, elle trouve sa pleine expression en développant une culture du dialogue. Après avoir présenté ce triptyque, nous montrerons l'effectivité de la relationnalité et sa pertinence pour favoriser la solidarité dans un contexte de travail, en illustrant notre propos par un exemple.

Le don dans sa perspective relationnelle

Le don fournit le socle de la relationnalité, il se caractérise par une dynamique des échanges dont l'objet reste le lien. Il se présente sous deux formes, se caractérise par un cycle de trois gestes associés à quatre composantes. Sa mise en mouvement s'appuie sur cinq postures. Bien qu'elles soient reliées les unes aux autres, qu'elles s'articulent et se répondent sans cesse, nous avons choisi de décliner ces caractéristiques séparément pour en faciliter la présentation.

1 dynamique des échanges spécifique...

Avec le don nous retenons généralement le principe d'échanges d'objets, nous nous ouvrons de nouveaux horizons en élargissant le champ de l'échange à sa dimension relationnelle. Au-delà de l'objet et au travers d'une action qui nous relie, l'échange devient un geste énonçant le lien que l'on souhaite avoir avec l'autre. Le geste de don se caractérise donc par un mouvement traduisant une action et une intention de lien. Les échanges deviennent gestes de rencontre portés par le dialogue.

Traduite sous 2 formes...

Le don alliance repose sur le souhait de "se lier sans se défier" et le don agonistique consiste à "se défier pour se lier" puis à "se défier dans le lien". Le don alliance est le plus facilement accessible, car il est proche des représentations habituelles que l'on a du don ; un don fait dans un élan de générosité, par amitié, par amour. Le don alliance est marqué par la sérénité de la relation, son caractère paisible. Il semble s'imposer de lui-même, naturellement.

Le terme d'agôn vient du grec ancien et désignait l'assemblée puis le lieu de l'assemblée. Progressivement il a désigné les compétitions sportives, son sens s'est alors élargi pour être associé à la lutte, la rivalité. Le don agonistique est ainsi rattaché à l'idée d'une confrontation qui n'exclut pas le lien. Avec le don agonistique, l'insoumission (rien ne légitime que je me soumette à l'autre), le respect (ma parole a autant de valeur que celle de l'autre), la reconnaissance de sa dignité (tout être humain est d'égale valeur) et de son honneur (faire respecter sa dignité) s'expriment dans une confrontation qui ne nie jamais l'autre. Le défi, la rivalité, sont reconnus parce qu'ils s'expriment sans jamais perdre de vue la perspective de l'autre, sans jamais oublier que la sauvegarde du lien fournit la limite de ces affrontements.

Les deux formes sont présentes dans toute relation empreinte de don. La dominante agonistique ou d'alliance dépendra du contexte. Parfois le don d'alliance recouvrira le don agonistique, mais ce dernier ne s'effacera pas pour autant. Il réapparaîtra selon les

circonstances et l'évolution de la relation pour devenir à son tour dominant.

Constituée de 3 gestes...

Donner : ce premier geste initie la rencontre et rend le dialogue possible. Il ne doit pas être confondu avec le donnant-donnant qui relève du registre de l'équivalence (une fois l'échange terminé nous sommes quittes et nous ne nous devons plus rien, le lien est réduit à strict minimum utile à la transaction).

Recevoir : il nécessite d'accueillir le geste de don et de l'accueillir pour la promesse de lien qu'il porte en lui. Accepter de recevoir, c'est accepter une certaine vulnérabilité, l'humilité de ne pas tout maîtriser. Recevoir s'apparente davantage que le geste de donner, à un lâcher-prise. Cette posture rejoint la question identitaire et l'on devine aisément qu'elle n'est pas toujours évidente à tenir.

Donner à son tour : il marque la volonté de relancer le cycle des échanges porteurs de lien. Nous le préférons au terme de rendre qui peut laisser penser que l'on revient à l'état initial après s'être acquitté d'une dette (créant une nouvelle source de confusion avec l'équivalence). Au lâcher-prise du recevoir qui revient à accueillir une part de l'autre en soi, succède un donner-à-son-tour qui rétablit l'équilibre des contributions d'une part, et maintient vivante la dynamique des échanges d'autre part.

De 4 caractéristiques...

Lorsque nous avons le "souci de l'autre", nous nous rendons disponibles à lui, nous ne l'ignorons pas, nous ne cherchons pas à l'utiliser (l'instrumentaliser), nous le respectons, nous ne subissons pas sa présence.

"L'attention à soi" : Le geste de don ne porte pas seulement -et naïvement- le seul souci de l'autre ; nous n'allons pas poser un geste qui serait inconciliable avec nos valeurs, ce en quoi nous croyons, ceux en qui nous croyons. Comment pourrions-nous rester

attentifs à l'autre si nous ne le sommes pas à l'égard de nous-mêmes ?

“La liberté” nous permet de nouer les relations que nous voulons comme nous le voulons, d'intégrer des groupes sociaux et de les quitter quand nous le désirons, de décider de nos relations comme nous l'entendons, de ne devoir rien à personne si nous le décidons. Nos choix ne dépendent que de nous et nul ne doit pouvoir nous imposer ce que nous ne désirons pas. Il n'y a pas de don possible sans la possibilité de rester libre de sa démarche et de son geste.

Pour autant, lorsque nous voulons maintenir le lien ou tout simplement le reconnaître, comment faire autrement que de nous sentir “l'obligé de l'autre”. Le don ne relève pas d'une contrainte d'où la liberté serait exclue. Le don, par le dialogue, est recherche de lien, il nous invite à nous reconnaître librement l'obligé de l'autre.

5 postures de base qui favorisent la mise en mouvement du don.

La sollicitude, en tant qu'élan vers l'autre sans calcul de ce que cela peut rapporter, constitue une posture inhérente au don parce qu'elle rend effective l'attention et la considération que l'on porte à l'autre.

Il faut prendre le risque de la confiance dès que cela est possible. Oser la confiance consiste à chercher les interstices présents dans la plupart des situations qui permettront de la construire, malgré et au-delà des signes de méfiance voire de défiance.

La réciprocité se traduit dans un donner-à-son-tour qui convient aux parties concernées, ce qui permet d'entretenir le cycle du donner-recevoir. Cette réciprocité est la marque d'un engagement à faire vivre le lien, on parlera dans ce cas de réciprocité d'engagement. Elle ne doit pas être confondue avec une réciprocité justifiée par le seul intérêt des interlocuteurs (réciprocité d'intérêt).

Dans un groupe et plus encore dans une équipe de travail, il faut privilégier la relance constructive. Elle affirme la prégnance d'un dialogue porteur d'ouverture et de solutions, plutôt que de disqualification ou d'attitude victimaire.

Enfin, nous devons reconnaître notre héritage relationnel : les composantes du don sont-elles actives dans nos relations, comment se répondent-elles ? Notre besoin de liberté et/ou nos soucis du quotidien ne nous envahissent-ils pas au point de ne plus avoir le souci de l'autre ? Le calcul utilitaire n'est-il pas souvent plus avantageux ? Ces questions parmi d'autres font écho à nos valeurs, notre culture, nos expériences de dialogue réussies ou non. C'est pourquoi nous devons identifier notre héritage relationnel, le comprendre, se l'approprier et découvrir les ressources dont il est porteur. Nous pourrions alors le mettre au service de nos relations et de nos pratiques professionnelles.

La relationnalité

La recherche de dialogue.

La relationnalité n'est pas régie par les contraintes qui nous envahissent quotidiennement, elle ne les nie pas mais elle évite de s'y enfermer en privilégiant le dialogue, que l'on peut traduire ainsi : donner son point de vue, puis prendre le temps de recevoir celui de notre interlocuteur en le laissant fructifier en soi, avant de donner en retour un nouveau point de vue enrichi de cet échange.

Cette intentionnalité est porteuse d'une subjectivité assumée qui interpelle notre responsabilité. La relationnalité se nourrit en effet du choix librement obligé d'entrer en relation avec l'autre, elle s'intéresse à la richesse des gestes du quotidien sur lesquels se bâtissent les relations, elle s'empare des difficultés pour les transformer en autant d'occasions de réflexion et d'ajustement avec l'autre. Le caractère dynamique d'une relation se repère à ce qu'elle produit, l'opérationnalité du vivre-ensemble constitue un des enjeux de la relationnalité qui associe une préoccupation relationnelle à la nécessité d'un engagement concret dans l'action.

La clinique.

L'originalité de la relationnalité ne tient pas seulement au fait qu'elle traduit les composantes du don dans leur perspective relationnelle grâce au dialogue, mais aussi à ce qu'elle sollicite la clinique pour y parvenir. A travers les paroles échangées, les composantes du don se mêlent aux dynamiques intrapsychiques, aux histoires relationnelles, aux phénomènes communicationnels et systémiques, aux sentiments, aux modes de pensée et d'élaboration, aux aspects culturels et aux valeurs de chacun. Dès lors la clinique devient nécessaire pour saisir ce qui pourrait faire fructifier la dynamique de don et en creux, pour chercher ce qui l'affecte et peut la rompre.

La clinique est une attention portée à ce qui se lie et se noue entre plusieurs personnes dans un contexte d'échange. Elle est également une invitation à porter un regard sur soi engagé dans une action source d'échanges. Nous devons pour cela apprendre à reconnaître les émotions suscitées par les affects et/ou les valeurs convoqués par la situation, nous devons reconnaître nos mouvements intérieurs, oser les partager et les élaborer si nous voulons réellement rencontrer l'autre.

La clinique nous invite à nous rendre présents à notre histoire et à notre sensibilité. Elle nous pousse à développer des capacités d'attention à l'autre, de réflexion, de respect, de proximité en même temps que de juste distance. Elle nous oblige à interroger nos expériences relationnelles pour les transformer en ressources qui seront mises au service du vivre-ensemble.

La clinique n'est pas l'otage d'une discipline particulière, elle sollicite l'ensemble des sciences humaines dès lors qu'elle y trouve des éléments de compréhension supplémentaires. Dans ce contexte, le brassage des cultures professionnelles constitue un avantage ; la philosophie, la sociologie, l'approche systémique, la psychanalyse, la psychologie sociale, l'anthropologie... viennent nourrir la finesse de la réflexion et de l'action.

La clinique imprègne notre manière d'écouter, de soutenir, de conseiller, d'évaluer, de décider, de solliciter, d'accompagner.

Ainsi caractérisée, elle peut être mise au service du dialogue pour en améliorer sa qualité.

La relationnalité se présente en définitive comme une clinique des relations portée par un dialogue régulé par le don.

Une posture singulière.

La relationnalité nous permet d'affronter les difficultés quotidiennes en développant une culture professionnelle qui encourage chacun à faire fructifier ses ressources et à développer ses compétences en s'engageant, personnellement et au sein d'un collectif de travail, à répondre du mieux possible aux missions pour lequel il est mandaté. Elle privilégie la confiance plutôt que la défiance, la sollicitude plutôt que le calcul utilitaire, la contribution plutôt que la disqualification, la confrontation plutôt que l'opposition...

La relationnalité nous fournit des balises pour entretenir le débit de relations toujours renouvelées dont le don constitue l'horizon éthique. Plus précisément, elle relève d'une démarche éthique en tant que l'engagement de sa subjectivité dans un geste qui intègre la considération de l'autre en sollicitant les composantes du don par le dialogue et la clinique.

La fiabilité relationnelle est une des conséquences du changement de posture à laquelle la relationnalité nous invite. La fiabilité relationnelle se construit par la fidélité à soi-même, elle-même rendue effective par la parole tenue à l'égard de l'autre. Autrement dit, en comptant sur moi, l'autre me reconnaît de la valeur, il me renforce dans ce que je suis et dans ce que je vaudrai. Il me pousse à être fidèle à ma promesse envers lui, laquelle une fois réalisée confirmera la fiabilité de ma parole. En me permettant de développer cette exigence vis-à-vis de moi-même, il m'ouvre à ma responsabilité à son égard et plus largement il me renforce dans le sentiment que d'autres peuvent compter sur moi. Le mouvement inverse - en retour devrions-nous dire - est également vrai. En comptant sur l'autre, je lui reconnais sa valeur et je l'invite à être fidèle à lui-même. Ainsi, les contributions réciproques de chacun entretiennent le cycle du lien, conditionnent la qualité du vivre-

ensemble, renforcent l'estime de soi et participent au processus de reconnaissance.

Si les composantes du don dans leur dimension relationnelle sont simples à saisir, ce qui en facilite la présentation, la clinique et le dialogue les font apparaître dans leur complexité. Appréhender les effets des dynamiques relationnelles, élaborer et conduire son intervention, réguler et faire vivre des relations de travail constructives en privilégiant le dialogue ne relève pas d'une simple construction théorique. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de poursuivre cette présentation en privilégiant un exemple, afin de montrer le caractère opérationnel de la relationnalité comme vecteur de solidarité au travail.

Anna ou la difficile découverte de la solidarité au travail

Anna a rejoint avec enthousiasme l'équipe de cet établissement social et médico-social il ya déjà un an. Dès son arrivée, Anna prend soin de se fondre dans le fonctionnement de cet établissement, puis progressivement d'y apporter ses contributions. Elle vient avec un à priori de confiance à l'égard de ses nouveaux collègues, elle fait preuve de sollicitude, elle apporte ses idées dans un souci de partage et de confrontation constructive. Elle questionne beaucoup pour comprendre le fonctionnement et les choix éducatifs puis, peu à peu, elle interroge certaines options qu'elle ponctue de propositions. Dès lors, elle perçoit une réserve de la part de ses collègues, chacune de ses propositions est remise en question et ses relances constructives restées sans suite renforcent sa perception d'être seule à faire l'effort d'aller vers l'autre. Pire, se heurtant à un mur, ses tentatives se retournent contre elle et la voilà perçue comme séductrice et calculatrice.

En ne donnant pas suite aux contributions d'Anna, ses collègues privilégient la méfiance et lui font comprendre qu'elle doit accepter le fonctionnement et les pratiques en l'état si elle veut trouver sa place dans l'équipe. Le poids normatif est tel que la confiance et la réciprocité ne seront possibles qu'à cette condition. Anna ne l'entend pas ainsi, elle souscrit au projet de l'établissement, à son fonctionnement et à ses règles, mais elle

n'imagine pas devoir se soumettre en acceptant que sa parole et son engagement ne soient pas reçus, c'est-à-dire entendus et reconnus. La solidarité au travail ne serait-elle alors que pure utopie ? L'espace pour le déploiement de la relationnalité serait-il inexistant dans cette situation ?

Les tensions sont fréquentes dans les équipes de travail et leur résolution n'est jamais simple, mais l'on peut éviter deux positions extrêmes. Tout d'abord, un excès de rationalisation simpliste de la part de l'encadrement traduit souvent une forme d'impuissance sous couvert de maîtrise et de pouvoir, de volonté de recadrage sur des objectifs précis mais décalés par rapport aux véritables enjeux. A l'inverse, on pourrait être tenté d'analyser les relations de travail sous le seul angle des dynamiques et des structures psychologiques « Anna est très impliquée elle travaille bien, mais elle admet difficilement un autre point de vue que le sien (...) il n'est pas surprenant que ça explose avec Marc qui veut donner une image de lui positive, mais il agit par derrière pour dénigrer l'investissement d'Anna ». Ainsi, de perceptions en hypothèses, voire en interprétations hasardeuses, chacun (encadrement mais aussi salariés) tâtonne pour réguler au mieux les relations de travail. Rien que de très banal, et l'on pourrait s'en contenter.

Poursuivons notre présentation, comme tous les ans en cette fin d'année scolaire, les éducateurs accueillent les parents pour leur montrer les réalisations de leurs enfants. A la différence des années précédentes, Anna suggère que le courrier habituellement adressé aux familles pour les inviter soit contresigné par le chef de service et par les éducateurs de chaque groupe éducatif. Elle fait cette proposition au chef de service qui trouve l'idée intéressante, il imagine même personnaliser cette lettre pour chaque groupe. Le courrier doit partir rapidement, avant la prochaine réunion d'équipe. Comme à son accoutumée, le chef de service prend alors les avis des uns et des autres avant d'arrêter sa décision. Marc lui suggère d'être attentif au fait de ne pas donner l'impression aux parents que ce sont les éducateurs seuls, dans leur groupe, qui accueillent les familles, il lui semble important de montrer l'unité de l'établissement.

Finalement, le chef de service rédige le texte en précisant qu'un temps plus important sera laissé aux familles pour rencontrer les éducateurs de leur enfant, mais il signera seul le courrier. Croisant Anna, il lui fait part rapidement de ses échanges avec Marc et d'autres collègues, il lui présente sa décision, lui annonce qu'il compte mettre ce point à l'ordre du jour de la prochaine réunion et la remercie de son initiative qui l'a conduit à proposer cette nouvelle formule. Anna réagit alors vivement, lorsqu'elle avait partagé avec Marc cette idée, il lui avait répondu sans plus de précisions : « Pourquoi pas mais il faut réfléchir pour bien savoir ce que l'on veut faire ». Elle ajoute visiblement émue et touchée : « Moi j'ai toujours su prendre mes responsabilités dans mon travail, je suis autonome (...) je ne comprends pas cette équipe qui s' imagine parfaite alors qu'elle bloque toute créativité et Marc qui donne ses ordres non mais pour qui ils se prennent ... ». Elle conclut en affirmant que Marc « a fait son travail de sape comme d'habitude pour ne rien changer ». Sa réaction est décalée par rapport au contexte précis du courrier et sa charge émotionnelle disproportionnée reflète des relations professionnelles tendues depuis des mois.

L'accumulation de petits faits d'injustice anodins et quasi quotidiens à son encontre s'étaient accumulés au fil des mois pour laisser place à profond sentiment d'injustice. Légitimement affectée, tout échange et fait nouveau n'étaient plus reçus qu'à l'aune de cette blessure. Les contributions, certes nouvelles, de ses collègues étaient désormais reçues sur ce socle initial d'injustices qu'une rancœur destructrice nourrissait. Il est une violence discrète mais terrible, que celle qui consiste à ne pas reconnaître l'autre dans ses compétences et dans ce qu'il peut apporter. C'est ce qu'avait vécu Anna. Elle était cependant confrontée à un nouveau risque, s'enfermer dans une position victimaire ou bien s'estimer légitime à contre-attaquer par des réponses cinglantes et à leur tour injustes. Dans un tel contexte, est-il possible d'y voir du défi pour lier plutôt qu'une lutte destructrice, est-il possible d'inverser cette spirale pour qu'elle devienne vertueuse et rende effective une solidarité au travail ?

La solidarité au travail consiste à prévenir autant que possible tout sentiment d'injustice dont il est toujours plus difficile de se

défaire une fois qu'il est installé. La subjectivité et les blessures voire les échos en soi que ce sentiment produit, viennent entraver la qualité de l'élaboration relationnelle et fragilisent l'expression de la relationnalité. Anna n'était plus en mesure d'admettre qu'elle était – enfin – reconnue, ni de recevoir les gestes de ses collègues pour ce qu'ils étaient. A leur tour, ceux-ci ne comprenaient pas ses réactions. Le cercle vicieux semblait ne pouvoir s'arrêter qu'avec son départ, la transformant en un bouc émissaire qui évitait à l'équipe de questionner sa manière d'accueillir un nouveau collègue et d'accepter de s'enrichir avec l'apport de nouvelles pratiques.

Lorsqu'il n'est pas reconnu, le souci de l'autre produit un repli légitime sur la seule attention à soi. La difficulté à cet instant est d'éviter la fermeture définitive à l'autre. La confiance et la relance constructive doivent être prêtes à s'exprimer à nouveau à la première occasion. La clinique permet de poser un regard sur la situation et le dialogue redonne du sens à l'action et aux échanges. Le soutien qu'Anna trouve chez son collègue proche, Eric, ainsi que de la part du chef de service vont permettre de débloquer la situation.

Eric est reconnu pour ses compétences éducatives et pour ses qualités humaines. Il réussit avec naturel à garantir un mouvement de balancier continu et équilibré entre le donner et le recevoir, la liberté et l'obligation, le souci de l'autre et l'attention à soi... autrement dit, il sait solliciter à bon escient les composantes du don. Il donne à Anna la reconnaissance qui lui est refusée, il apprécie son travail et son engagement, il est persuadé qu'elle apporte du dynamisme et des idées dont il pense que l'institution a besoin. Il est conscient que les collègues n'ont pas facilité son intégration, mais il sait aussi que sa parole est désormais pleinement prise en compte. Fort de ces atouts, légitimé par chacun, il fait preuve de solidarité à l'égard de tous en replaçant les propos dans leur contexte et dans leur évolution, il permet à chacun de construire son argumentation en étant véritablement attentif aux propos de l'autre, créant ainsi par ses relances constructives les conditions du dialogue. Eric est à l'aise pour faire confiance sans avoir à se demander ce qu'il obtiendra en retour. La confiance se bâtit sur un double mouvement, il faut tout d'abord croire en la

fiabilité réciproque de chacun dans la relation qui se noue, il faut ensuite construire, consolider et éprouver cette fiabilité au fil du temps.

Tout contexte professionnel crée des interdépendances qui rendent les échanges inévitables. Ni Anna, ni ses collègues ne peuvent s'y soustraire. Ces échanges doivent s'accompagner d'une réciprocité d'engagement, qui ne se dit pas mais se vit et se renforce à chaque fois que les gestes posés font montre de congruence. Le dialogue doit y contribuer en favorisant chez chacun la concordance entre, ce qu'il ressent, ce qu'il perçoit de ce qu'il ressent, ce qu'il exprime de ce qu'il ressent, et ce qu'il fait. Cela nécessite d'une part, de s'ouvrir à ses mouvements intérieurs en acceptant l'appui de la clinique tout en veillant à recevoir véritablement la parole de l'autre et d'autre part, de porter un regard sur soi dans l'action pour tirer des enseignements de ses expériences.

La relationnalité est toujours contextualisée, elle se déploie rarement en dehors d'espaces institutionnels porteurs de normes et participant à l'organisation du vivre-ensemble. Nous inspirant des propos de Paul Ricoeur, nous dirons que la relationnalité offre les conditions d'une vie bonne avec soi et pour les autres au sein d'institutions qu'elle s'emploiera à faire vivre avec justesse. La justesse puise dans l'appréhension subjective des effets de la relationnalité, elle se reconnaît à la perception d'une fidélité à soi-même et aux autres ainsi qu'à la paix et la vitalité qu'elle procure. Elle ne peut se confondre avec l'exactitude qui renvoie à une pure objectivité toujours délicate à fonder.

Dans cette situation le chef de service percevait la singularité du contexte institutionnel qu'il devait prendre en compte s'il voulait poser un cadre, référer l'action de chacun à la mission, développer des échanges propices au développement de la relationnalité. Il encourageait pour cela l'expression de la réciprocité d'engagement en s'appuyant sur une culture du dialogue dont il restait le garant. Il usait également à bon escient du pouvoir que lui conférait son statut. L'ensemble renforçait *in fine* son autorité.

Il savait que cette équipe, ancienne, avait dû par le passé faire preuve de combativité pour défendre un projet, à l'époque innovant. Six années auparavant, un directeur avait voulu y mettre un terme et imposer du même coup un changement de culture de travail. Il fut licencié après plus d'une année de tensions et remplacé par le directeur actuel. Il restait des traces dont n'avait pas conscience cette équipe. L'arrivée de tout nouveau collègue réactivait la défiance, la sollicitude disparaissait, la réciprocité se limitait à un strict minimum imposé par l'interdépendance professionnelle. L'ensemble de ces éléments brouillait la compréhension globale que l'on pouvait avoir de cette situation. Les réserves à l'égard d'Anna représentaient le symptôme de sentiments d'injustices qui n'avaient pas été traités comme cela aurait dû l'être à l'époque. Non reprises, non travaillées, non dépassées, ces difficultés avaient été recouvertes de nombreuses autres couches constituées des expériences de travail partagées depuis. Elles s'étaient en quelque sorte « fossilisées », elles apparaissaient comme un socle, un point d'appui, une mémoire enfouie mais encore active, un inconscient collectif que l'arrivée d'un nouveau collègue réactivait.

La relationnalité enrichit l'analyse que l'on peut porter sur le fonctionnement de cette équipe. Cette mémoire agissante et la défiance qui en découlait, pouvaient laisser penser qu'il n'y avait pas de place pour des relations empruntées de don, ce qui était faux. Toute dynamique des échanges s'inscrit dans un contexte qu'il convient de prendre en compte. Mais l'équipe et encore moins Anna n'en avaient pris la mesure. Anna en particulier, avait dépensé beaucoup d'énergie pour nouer un lien professionnel qui ne parvenait pas à s'établir sans qu'elle ne comprenne pourquoi. Usée, elle n'était plus en mesure de réaliser qu'elle avait gagné la confiance de ses collègues. Pourtant la réflexion de Marc ne relevait plus d'une attitude de défiance à son égard, il recevait enfin la proposition d'Anna comme une contribution qui donnait à réfléchir, sauf qu'il n'avait pas conscience qu'il lui avait fallu plusieurs mois pour faire ce pas vers elle.

Le chef de service, moins pris dans ces rapports interpersonnels et soutenu par Eric, avait saisi au fil du temps les interstices de confiance qui apparaissaient et dont il sut se saisir. Peu à peu la

lutte laissa place à la confrontation constructive. Il fallu encore six mois et un événement pour qu'Anna se sente totalement en confiance. Elle su saisir l'annonce de l'arrivée prochaine d'un nouveau collègue pour susciter une réflexion que le chef de service relaya. Cela permit à l'équipe de se mettre au travail autour des effets de cette mémoire institutionnelle encore agissante, et à Anna de percevoir les effets d'une réciprocité d'engagement, d'un dialogue apaisé et de propos reflétant une congruence retrouvée.

Dans cette situation, le chef de service a su parfaitement articuler les deux notions incontournables que sont le pouvoir et l'autorité, pour favoriser le dialogue. Le pouvoir doit être envisagé dans sa double dimension. Il recouvre cette capacité à imposer à l'autre des décisions en ayant à sa disposition des moyens adaptés pour y parvenir (maîtrise de la communication, système de sanction, techniques de management...). Il représente également le lieu des choix, des orientations, en un mot de la décision. Lorsqu'il est utilisé pour servir la mission et non pour soi-même, le pouvoir s'articule aisément avec l'autorité. Alors que le pouvoir s'applique, l'autorité s'incarne. Elle ne profite pas des éventuelles faiblesses de l'autre, elle s'appuie sur des règles justes auxquelles tous sans exception se réfèrent (mais ne se soumettent pas). Elle se distingue de la seule influence réciproque par le fait qu'elle s'articule avec les places occupées par chacun au sein de l'institution (fonctions hiérarchiques, leadership, compétences, etc.). Le chef de service incarnait cette autorité qu'il sut mettre au service de tous, permettant à une culture de la solidarité de se développer peu à peu.

Dans un contexte de travail, la relationnalité aide à saisir les enjeux relationnels auxquels aucune équipe n'échappe. Nous avons privilégié dans ce court article la présentation d'un exemple afin de montrer l'enchevêtrement du don, de la clinique et du dialogue. Au-delà des limites inévitables d'un tel exercice, nous espérons avoir montré que la relationnalité constitue une condition essentielle de la solidarité au travail et qu'elle fournit de surcroît, un nouveau champ d'investigation que chacun en fonction de sa formation et de sa sensibilité, investira pour en faire un espace de créativité relationnelle.

Bibliographie

- Caillé Alain (2000), *Anthropologie du don*, Paris : Desclée De Brouwer.
- Honneth A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Editions du Cerf.
- Mauss Marcel, (11^{ème} édition 2004). *Sociologie et anthropologie*. Paris : Quadrige/PUF.
- Poirier Ph. (2008). *Don et management : de la libre obligation de dialoguer*. Paris : L'Harmattan.
- Sarthou-Lajus Nathalie (1997). *L'éthique de la dette*, Paris : PUF.