

## **Chroniques du D.A.R.R - Don Appliqué aux Relations et la Relationnalité- :**

### **Expérimenter la Relationnalité avec le Don Appliqué aux Relations**

Vous trouverez regroupées ci-dessous **l'ensemble des chroniques mises sur le site ente le 15 août 2011 et le 31 décembre 2012**

*Ces chroniques publiées au rythme de une à deux par mois, sont en général de courts textes visant à illustrer comment expérimenter la relationnalité et le don appliqué aux relations. Vous pouvez tout lire ou vous rendre directement sur la page en cliquant sur chaque titre.*

***[L'éducateur et l'émotion \(article des A.S.H du 21/12/2012\)](#)***

***[Relation éducative et intentionnalité](#)***

***[Texte de l'intervention aux rencontres nationales des M.I.F.E.](#)***

***[Relationnalité et éthique](#)***

***[Garantir la qualité du dialogue au travail \(article de la revue Direction\(s\) octobre 2012\)](#)***

***[Eduquer](#)***

***[L'intime convoque la relationnalité et la relationnalité nourrit l'intime.](#)***

***[Schémas du livre Don et bienveillance : de la libre obligation de dialoguer](#)***

***[« Tu me donnes un gâteau » : lorsque demander c'est donner](#)***

***[Définition de la relationnalité actualisée](#)***

***Trois approches possibles de la relationnalité.***

***L'importance de l'intention éducative***

***Climat de travail et pratiques managériales***

***La mission de tout éducateur ?***

***La place du dialogue dans l'espace politique***

***« Le don ça ne fonctionne pas je ne peux pas rendre » (1/2 et 2/2)***

***Le don, une notion fondamentale pour penser le vivre-ensemble***

***Parution de Don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles***

***Parution de l'ouvrage collectif : Travail et dons***

***Billet d'humeur : des formes archaïques de « gestion » des « ressources humaines » s'imposeraient-elles dans le secteur associatif sous couvert de modernité ?***

***Comment créer une relation de confiance ?***

***Journée de lutte contre la misère: une place pour donner?***

***Elever prend un nouveau sens avec la relationnalité***

***Transformer un traumatisme en ressource relationnelle***

***L'émergence de la relationnalité***

## L'éducateur et l'émotion (A.S.H du 21/12/2012)

Posted on **15 décembre 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

Article des ASH (Actualités Sociales Hebdomadaires) du 21 décembre 2012: chronique sur la place de l'émotion dans la relation éducative au travers d'un exemple illustrant la relationnalité : suivre le lien [ASH relation éducative et relationnalité 21déc 2012](#) .

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Relation éducative et intentionnalité

Posted on **1 décembre 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

Il arrive parfois que le temps de l'accompagnement soit presque exclusivement centré sur un travail autour de l'intentionnalité. L'intentionnalité correspond à cet espace de dialogue qui consiste à se mettre d'accord sur ce que l'on fait ensemble et sans lequel il serait inutile, sinon impossible, de cheminer côte à côte.

Marc se prostitue, il vient nous rencontrer et accepte l'aide matérielle du service (possibilité d'hébergement, aide financière de première nécessité...). Puis il « joue le jeu » de l'accompagnement en rencontrant régulièrement l'éducatrice. Mais l'accompagnement semble tourner en rond jusqu'au premier bilan d'étape. C'est Marc qui valide lui-même l'action de l'éducatrice, essentiellement centrée autour de l'intentionnalité. L'insistance de celle-ci à s'accorder sur ce qui pouvait lui être proposé (au-delà bien sûr des prestations matérielles!) est reconnue par Marc. Plutôt que de s'en plaindre, il la remercie. Jusqu'alors, il évitait ses interpellations car il était troublé et ne savait plus quoi faire ; s'engager dans une démarche longue et difficile pour sortir de la prostitution car il « savait maintenant pourquoi il y était » ou maintenir le statut quo « en attendant de voir ». Le bilan l'amena à choisir la seconde solution.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Texte rencontres M.I.F.E.

Posted on **17 novembre 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

**Texte de la conférence : [Rencontres-Nationales-des-Maisons-de-Information-de-la-Formation-et-de-l'Emploi-Bourg-en-Bresse-juin-2012.pdf](#)** (cliquer sur le lien)

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Relationnalité et éthique

Posted on [4 novembre 2012](#) par [Philippe](#)  
[Répondre](#)

Le développement de la notion de relationnalité m'a conduit à caractériser l'éthique comme l'engagement de sa subjectivité dans un geste qui intègre la considération de l'autre. Je rappellerai ici que l'éthique et la relationnalité sont intimement liées. La première ne se conçoit pas hors de l'action, la seconde témoigne de l'être en relation en action que nous sommes invités à faire vivre par nos gestes, en tant que mouvements de l'un vers l'autre portés par les composantes du don, la clinique et le dialogue.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Garantir la qualité du dialogue au travail

Posted on [19 octobre 2012](#) par [Philippe](#)  
[Répondre](#)

Dépasser la division verticale du travail, susciter l'envie de partager les points de vue, rétablir le principe de réciprocité au sein de l'institution... telles sont quelques-unes des pistes auxquelles ouvrent le don appliqué aux relations et ici à la conduite d'équipe.

pour lire l'article paru dans la revue Direction(s) octobre 2012 suivre le lien [Garantir la qualité du dialogue au travail](#)

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Éduquer

Posted on [7 octobre 2012](#) par [Philippe](#)  
[Répondre](#)

Éduquer c'est accompagner la personne vers qui elle est en train de devenir, avec l'autre dans une perspective d'humanisation.

L'intention et l'intervention éducatives transmettent du lien (pendant que la pédagogie cherche les conditions pour que ce lien fructifie). Pour qu'il soit pleinement reçu, ce lien doit pouvoir être transformé par la personne, pour le faire sien.

Sans cette appropriation, fructification et transformation du reçu, il n'y aurait pas de liberté ni de reconnaissance de la singularité de la personne accompagnée. Le recevoir ne pouvant fructifier limiterait de fait l'expression du donner à son tour. Et l'effet de la relationnalité en serait fragilisé.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## **L'intime convoque la relationnalité et la relationnalité nourrit l'intime.**

Posted on **15 septembre 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

Si l'on se réfère à son étymologie, l'intimité renvoie à l'idée d'un endroit privé constitué d'un espace personnel dans lequel nous pouvons nous retirer sans être sous le regard de l'autre et d'un espace partagé que l'on ouvre à nos proches.

Elle ne doit pas être confondue avec l'intime qui est *retour vers soi pour s'ouvrir aux autres*. L'intime est ce lieu où nous nous retrouvons pour ressentir qui nous sommes, nous approprier notre histoire et nos expériences relationnelles, afin de nous *élever pour aller vers qui nous sommes en train de devenir avec l'autre*.

C'est pourquoi il est possible d'affirmer que l'intime convoque la relationnalité et la relationnalité nourrit l'intime.

suivre le lien pour accéder à la [version longue de l'article cahiers EFPP N°16](#)

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## **Schémas du livre Don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles**

Posted on **31 août 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

Retour après la trêve estivale. Je mets en ligne les schémas qui ponctuent des chapitres du livre : [schémas du livre don et bienveillance mobiliser les ressources fragiles](#)

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## « Tu me donnes un gâteau » : lorsque demander c'est donner

Posted on **19 juillet 2012** par **Philippe**  
[Répondre](#)

La relationnalité est simple à comprendre, elle s'expérimente facilement et laisse sa complexité apparaître progressivement. S'ouvre alors un horizon inépuisable qui pousse à apprendre quotidiennement et à développer cette pédagogie des relations tellement singulière. Prenons le domaine de l'éducation et illustrons notre propos.

Grand-père d'un jeune enfant, je lui demande : « Tu me donnes un gâteau... »... cette phrase est d'une étonnante banalité et pourtant ! En invitant ainsi mon petit- fils à me donner, je le reconnais digne de m'enrichir, je crois en lui.

La demande de don à mon égard sonne comme une reconnaissance de la valeur que je lui porte. Je le crois capable et j'attends de lui... qu'il me donne à son tour. Mon petit- fils vérifie alors par le plaisir qu'il me procure et dont je témoigne lorsqu'il me donne le gâteau, qu'il a de la valeur à mes yeux !

Ce gâteau demandé, ce gâteau donné, ce gâteau offert relève de ces petits gestes du quotidien qui construisent l'estime de soi et la confiance en l'autre.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Définition de la relationnalité actualisée

Posted on **7 juillet 2012** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Dans mon ouvrage *Don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles*, je définissais la relationnalité comme une clinique des relations portée par un dialogue régulé par les composantes du don. Plusieurs interventions (formations, journées d'étude...) m'amènent à faire évoluer cette définition en la précisant.

La relationnalité peut être entendue comme une pédagogie des relations qui permet de conceptualiser la question du don et ses composantes appliquées aux relations, puis de faciliter leur mise en œuvre active par la clinique et le dialogue.

Son opérationnalité se constate à sa capacité d'adaptation aux contextes variés qu'elle rencontre ; relations de travail, management, coaching, conflits d'équipe, accompagnement socio-éducatif, apprentissage, médiation, relations amicales, familiales, etc.

## Trois approches possibles de la relationnalité.

Posted on **23 juin 2012** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Trois approches possibles de la *relationnalité*

- La *relationnalité* donne sens au quotidien de nos relations, elle permet de s'ajuster pour entretenir le lien qui nous unit à nos proches.
- La *relationnalité* constitue l'ossature d'une pratique éducative associant la clinique, la pédagogie et le concept de don appliqué aux relations.
- La *relationnalité* peut être retenue comme modèle de référence pour renouveler les pratiques de management.

## L'importance de l'intention éducative

Posted on **22 avril 2012** par **Philippe**

Nous demandons-nous suffisamment quelle est notre intention, ce que nous souhaitons pour l'autre, lorsque nous l'accompagnons ? L'intention est une composante essentielle de tout accompagnement socio-éducatif. Elle traduit la volonté d'engagement de l'éducateur.

Lorsque l'intention s'enrichit de l'intentionnalité (cette recherche d'ajustement incessant entre soi et l'autre pour cheminer côte à côte), elle suscite en retour une réponse de cet autre parce qu'alors, elle est ressentie, perçue, parfois même immédiatement comprise.

L'intention est comme une clé qui ouvre à l'intentionnalité et autorise, fournit la légitimité qui permet de cheminer ensemble. Et c'est seulement lorsque l'on cherche ensemble que la réciprocité du donner-recevoir, le dialogue et plus largement la relationnalité sont possibles.

## Climat de travail et pratiques managériales

Posted on **1 avril 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

5 indicateurs simples pour questionner la qualité du climat de travail et évaluer les pratiques managériales.

- Un management (que j'appelle « virtuel ») qui réfléchit de son côté et demande ensuite à son équipe d'appliquer ses décisions.
- L'absence d'instances de co-construction, empêchant que se déploie l'intelligence collective
- Une individualisation des relations de travail, qui renforce un management par le stress et appauvrit l'élaboration collective.
- Des dirigeants qui confondent l'émulation autour d'un projet avec la mise en concurrence des salariés,
- Une culture managériale qui exclut le principe même que la relationnalité soit possible au sein d'une équipe de travail. Autrement dit, un management qui n' imagine pas que des relations puissent s'organiser autour d'un dialogue authentique ayant comme socle les composantes du don (donner, recevoir, libre obligation, défi dans le lien, réciprocité d'engagement, confiance, sollicitude, relance constructive, équilibre entre souci de l'autre et attention à soi...).

Ces indicateurs d'apparence simple, renvoient à des notions développées plusieurs ouvrages complémentaires : Poirier Ph. Don et management : de la libre obligation de dialoguer, L'Harmattan, juin 2008 ; Poirier Ph. Don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles, Chronique Sociale, janvier 2012, Foudriat Michel : Le changement organisationnel dans les institutions sociales et médico-sociales. Nous organisons une table ronde conjointe le mercredi 06 juin 2012 (EFPP 22 rue cassette 75006 Paris)

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## La mission de tout éducateur ?

Posted on **17 mars 2012** par **Philippe**

[Répondre](#)

La mission de tout éducateur ? Révéler à l'autre ses ressources relationnelles et l'aider à les mettre en action pour les traduire dans un engagement signe d'une inscription sociale.

Les professionnels concernés par les métiers du lien doivent pour cela développer une pédagogie des relations. Celle-ci repose sur une double expertise :



- Créer les conditions de la rencontre de l'autre en intégrant ses fragilités, souffrances, pathologies, handicaps....
- Ouvrir cet autre à ses ressources (relationnelles bien sûr, mais ensuite toutes les formes de compétences possibles), lui permettre de les reconnaître (le peu d'estime de soi constituant un frein puissant par exemple), l'aider enfin à prendre conscience qu'il a les capacités de les mobiliser sans notre soutien.

Nous négligeons souvent cette pédagogie des relations, faute d'en mesurer son importance. Elle est pourtant fondamentale. L'asymétrie, inhérente à toute relation d'aide s'efface dans la mesure où chacun se retrouve à égalité, ayant fait ce qu'il avait à faire prêt à poursuivre sa route enrichi de cette rencontre : l'éducateur est allé au bout de sa mission, il s'est engagé du mieux qu'il a pu, il a tenté de donner à la personne les moyens de co-construire avec elle. En retour la personne a accepté l'aide proposée, elle a accepté cette réciprocité d'engagement (la qualité du lien primant sur le caractère utilitaire de ce lien) sans laquelle rien n'aurait été possible.

Chacun de sa place se sera risqué à dialoguer, rendant possible une co-construction dont on peut repérer quelques-uns des contours constitués des gestes de la relationnalité ; par exemple la dynamique du donner-recevoir, la confiance osée puis confirmée, des confrontations constructives, une fiabilité relationnelle, une capacité d'agir (re)trouvée etc.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## La place du dialogue dans l'espace politique

Posted on **3 mars 2012** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Le plaisir que suscite le souci de l'autre, sa réponse comme encouragement à se lier, le dialogue vecteur de paroles authentiques doivent (re)trouver des espaces d'expression dans la sphère publique.

Or, depuis des années jusqu'au plus haut niveau de l'état, le monologue méprisant a pris la place du dialogue, le discours vide qui n'engage à rien, a remplacé la parole qui oblige.

Ce rejet du dialogue met l'autre dans l'impuissance et la négation de ce qu'il est, cela est source de violence et de repli sur soi... préparant le terrain au populisme (dans son acception négative) dans le meilleur des cas, à la tentation totalitaire dans le pire, à l'intolérance bien souvent.

Là se trouve à mon sens l'un des enjeux de cette campagne présidentielle ; libérer un espace pour une pleine reconnaissance de la relationnalité ; du don appliqué aux

relations par la force du dialogue retrouvé entre les décideurs et les citoyens. Utopie... ?

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## « Le don ça ne fonctionne pas je ne peux pas rendre » (1/2 et 2/2)

Posted on [12 février 2012](#) et [18 février 2012](#) par [Philippe](#)  
[Répondre](#)

Clara me dit : « Mes amis me donnent, ils sont adorables, mais je me sens en dette, ils n'ont besoin de rien et je peux donc pas donner à mon tour (...) le don ça ne fonctionne pas ». En fait ce n'est pas la dette qui est en question (ses amis ne pervertissent pas le don car ils n'empêchent pas Clara de donner), les composantes du don sont à l'œuvre dans cette relation.

Ce qui gêne Clara, c'est le registre dans lequel opère la *réciprocité d'engagement* ; ses amis la dépannent en lui gardant ses enfants par exemple et elle ne peut leur rendre la pareille... du moins le croit-elle.

Son sourire, sa gentillesse, la qualité de sa présence l'attention qu'elle leur porte, ne vaudraient rien ?! Ses amis reçoivent de lui donner car ils ont besoin de relations sociales qui ne soient pas seulement utilitaires et Clara par sa disponibilité leur confirme que cela est possible. La réciprocité d'engagement opère car ses amis savent qu'elle « n'abuse pas » ; l'inquiétude de Clara d'être à la hauteur de l'attention que lui portent ses amis montre son souci à leur égard, elle fournit la preuve qu'elle ne les « utilise pas ». La relationnalité fournit des clés pour approcher la complexité des relations et en saisir les ressources parfois cachées ou que l'on se sait plus voir...

(2/2)... Poursuivons l'exemple de Clara (Cf. chronique précédente). Sait-elle ce que pensent d'elle ses amis. Ne sont-ils pas les uns comme les autres dans une situation où chacun a l'impression de recevoir plus qu'il ne donne à l'autre ? Si tel est le cas, la relationnalité est pleinement opérante, contrairement à ce que pense Clara. Mais elle ne s'en rend pas compte.

A l'inverse, imaginons que ses amis pervertissent le don en ne permettant pas à Clara de leur donner à son tour. Ils rendent alors la réciprocité impossible et dans ce cas, Clara a raison d'être mal à l'aise. Une bonne connaissance des ressorts de la relationnalité l'aidera à sensibiliser ses amis (puisque ce sont ses amis !) pour qu'ils acceptent ou simplement apprenent à recevoir. Ainsi par exemple, peut être craignent-ils ce lâcher-prise auquel ouvre le recevoir, mais il peuvent aussi ne pas avoir conscience de l'importance de laisser à l'autre un espace pour qu'il puisse donner à son tour ?

Insistons enfin sur l'importance de prendre en compte le temps. Nous acceptons difficilement dans nos sociétés occidentales d'être celui qui reçoit sans pouvoir donner immédiatement en retour. Nous trouvons cette position inconfortable alors qu'ailleurs elle est une condition pour qu'un geste soit reconnu comme relevant du don. Il nous faut (ré)apprendre à tenir compte du temps ; le temps comme une richesse, le temps comme marque d'une interdépendance assumée qui nourrit le lien.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## **Le don, une notion fondamentale pour penser le vivre-ensemble**

Posted on **3 février 2012** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Le don constitue un champ de recherche fondamental. Il offre un modèle pour penser le vivre-ensemble et les relations en se déclinant du concept le plus abstrait jusqu'au geste le plus concret et opérationnel qui soit.

Le concept de don possède des clés pour nous aider à repenser le vivre ensemble. Il est multiforme, il trouve des terrains d'application en économie (l'économie solidaire JL Laville), sociologie (A Caillé et les auteurs du M.A.U.S.S), philosophie (M. Henaff, Jean-Luc Marion, Olivier Abel...). Mais aussi dans les domaines de la thérapie (approche contextuelle de Nagy Boszormenyi relayé par l'association Fractale), du management (Cf. mon 1<sup>er</sup> ouvrage, celui de N. Alter...), et bien sur des relations (relationnalité).

Nous ne savons plus ou nous n'osons plus prendre le risque du don. Savons-nous encore recevoir par exemple, ne prenons-nous pas plutôt ce que nous estimons être notre dû ? Le donnant-donnant – nous ne donnons plus qu'à la condition d'obtenir un retour – ne domine-t-il pas nos relations, nous laissant croire qu'il est question de relationnalité (de don appliqué aux relations) alors que la relation utilitaire et la méfiance envers l'autre dominant ?

Pourquoi échapperions-nous au rouleau compresseur de relations réduites à leur caractère utilitaire dans un monde dominé par le marché et la finance ? Le système financier laissé à sa seule toute puissance est une arme de destruction massive du lien social. Les politiques doivent reprendre la main au risque sinon d'une implosion ou de tentations populistes dangereuses. Ils auraient tout intérêt à s'inspirer non pas seulement du concept de care (incomplet –Cf. mon nouveau livre) mais de celui de don.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Parution de Don et bientraitance : mobiliser les ressources fragiles

Posted on **13 janvier 2012** par **Philippe Répondre**

L'ouvrage Don et bientraitance : mobiliser les ressources fragiles vient de paraître aux éditions Chronique Sociale.

vous trouverez des informations complémentaires dans l'onglet dédié. Cliquer ci-après pour la couverture, la 4ème de couverture **et le plan détaillé** [présentation don bientraitance](#)



[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Parution de Travail et dons (ouvrage collectif)

Posted on **21 décembre 2011** par **Philippe Répondre**

Parution de l'ouvrage issu des premières biennales de Mauss aux Puf de Nancy sous la direction de Lionel Jacquot. Titre de ma contribution : *la relationnalité vecteur de solidarité au travail.*

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## **Billet d'humeur : des formes archaïques de « gestion » des « ressources humaines » s'imposeraient-elles dans le secteur associatif sous couvert de modernité ?**

Posted on **21 et 25 décembre 2011**, 01 et 07 janvier 2012 par **Philippe**

[Répondre](#)

1/4 : [Les professionnels du lien ont des ressources à mobiliser, mais ils ne sont pas des ressources à exploiter !](#)

Nous assistons à un regroupement des associations du secteur social et médico-social (SSMS). Au-delà de la réorganisation légitimée par les tensions budgétaires, on assiste à des transformations culturelles insidieuses aux conséquences inquiétantes. Ces regroupements se traduisent par une réorganisation des directions générales qui se voient enrichies, outre de services financiers, de services du personnel et/ou de « ressources humaines », de communication etc.

Un complexe d'infériorité à l'égard du modèle managérial libéral semble habiter trop de dirigeants du SSMS, ils sont convaincus que leur légitimité tient à leur capacité à gérer leur association comme on gère une entreprise. Je voudrais insister ici sur la manière d'appréhender les « ressources humaines ». Le SSMS possède les ressources pour développer une approche originale, singulière des relations de travail, autrement dit une culture des ressources humaines... humaniste (Cf. Don et management).

Les associations embauchent de plus en plus de personnes ignorantes de la culture du secteur et qui n'en comprennent pas toujours les codes : « c'est incroyable lorsque l'on demande quelque chose aux éducateurs, ils veulent toujours comprendre pourquoi on leur demande ». Eh oui un éducateur a besoin de saisir le sens de ce qu'il fait... !

Ces nouveaux professionnels n'ont pas reçu les formations qui leur permettent de saisir que des relations pour être humaines, même dans un contexte professionnel, nécessitent par exemple d'accepter de recevoir (je reviendrai sur ce point dans ma prochaine chronique). Au contraire, les écoles de commerce, et de management affirment l'inverse !

La responsabilité des dirigeants est grande, qui embauchent sans précaution de tels profils comme si cela allait de soi (le secteur de la santé rencontre les mêmes difficultés). Ces « entrepreneurs sociaux » soucieux de « moderniser » le secteur sont enferrés dans des représentations archaïques bien qu'ils soient convaincus qu'elles sont modernes.

Or, la modernité serait d'intégrer dans leur management le principe suivant : les relations de travail ne peuvent faire l'impasse sur la relationnalité. Le secteur social et médico-social constitue un laboratoire privilégié pour montrer l'opérationnalité de la relationnalité, parce qu'il ne fabrique pas des savons, mais accompagne des êtres

humains. Ne détruisons pas ce qui fait sa force et sa singularité. Les salariés ne sont pas des ressources à exploiter, ils ont des ressources que l'organisation du travail leur permet de mobiliser.

(2/4) Se cacher derrière la règle pour se protéger du recevoir et éviter de s'engager

Dans une relation asymétrique comme celle d'une relation salarié-employeur, mettre en avant une application stricte de la règle (voire proposer une lecture réductrice de la loi) a pour fonction de se protéger du recevoir et évite par là-même de se questionner sur son engagement et sa responsabilité.

Accepter de recevoir, c'est notamment se reconnaître en devoir de réponse comme condition d'une relation qui ne se réduit pas à un rapport instrumental, c'est considérer l'autre autrement que comme une résistance à contourner pour obtenir ce que l'on veut. C'est l'écouter, au risque d'être dérangé puis librement obligé de s'engager pour chercher avec lui. C'est sortir d'une application réductrice de la règle (voire de la loi) derrière laquelle nous nous cachons trop souvent. C'est laisser une place à la relationnalité, à une expression relationnelle du don qui nous ouvre à la libre obligation de nous dévoiler et de prendre des risques relationnels.

Les services de RH par exemple devraient questionner leur rapport à la règle, en se demandant si elle ne leur sert pas de prétexte pour éviter toute relation humaine porteuse de don, pour éviter de s'exposer, pour ne pas avoir à recevoir et ainsi ne pas se sentir en devoir de réponse... allez, gardez pour votre sphère privée votre humanité. Au moins le soir, le we et durant vos congés vous vous sentirez un peu vivants !

La règle devrait servir le « travailler-ensemble », elle est pervertie derrière un juridisme pervers (qu'il faut comprendre comme inversion de sens) qui évite toute rencontre, tout engagement, toute considération.

(3/4) Qu'il est difficile de reconnaître que les salariés donnent d'eux-mêmes dans leur travail !

Reconnaître que les salariés donnent d'eux-mêmes dans leur travail, ce serait accepter de recevoir et donc s'ouvrir au devoir de réponse, au lien, à une réciprocité d'engagement... bref, aux composantes du don. Le management « traditionnel » le peut-il ?

Rigueur et humanisme ne sont pas incompatibles, à condition de vouloir et de former des cadres moins formatés, possédant une réelle connaissance de ce secteur professionnel et de sa singularité.

Mes deux ouvrages défendent l'idée que le secteur social et médico-social (SSMS) repose sur le principe de la relationnalité, mais jusqu'à quand ? Qu'est devenu l'engagement humaniste des associations qui composent le SSMS ? Trop d'associations sont séduites par le management dominant dans les entreprises et

pourtant de piètre qualité. Elles se sont laissées gangréner et n'imaginent plus que la réussite du travail collectif réside dans la propension du management et des services fonctionnels qui l'entourent, à reconnaître la présence de la relationnalité dans les rapports de travail.

Lorsqu'on les interroge, les directions générales et autres services de ressources humaines des associations du SSMS, admettent assez facilement que leurs salariés se donnent dans leur travail, s'engagent pour les personnes accompagnées. Il leur est beaucoup plus difficile d'admettre, lorsqu'ils saisissent le sens de cette question tellement éloignée de leur formation et culture managériale, qu'il est essentiel de reconnaître que les salariés donnent d'eux-mêmes dans leur travail (à travers leur engagement dans des projets, leur investissement auprès des personnes, le fait qu'ils se sentent concernés par leur établissement, le plaisir qu'ils trouvent à travailler au sein de leurs équipes, etc.).

Le reconnaître, ce serait s'ouvrir au possible du recevoir, ce qui est perçu comme dangereux puisque cela mettrait en devoir de réponse. Ils seraient alors liés à leurs salariés. Un lien considéré comme une entrave plutôt que comme une force.

La logique du donnant-donnant domine dans le management, en ne reconnaissant pas les gestes de leurs salariés, les dirigeants s'assurent de ne rien leur devoir. Ils pensent ainsi maintenir un rapport professionnel sain car seulement contractuel. Cette position idéologique est en définitive violente, car elle dénie le rôle du don et de la relationnalité dans les rapports de travail.

Mais pourquoi un DG ou un DRH se complexifierait la tâche en considérant cet aspect de sa fonction !? Quelle utilité y trouverait-il ? Les professionnels du SSMS qui placent au cœur de leur pratique la question du lien, se voient opposer de plus en plus souvent des cadres dirigeants qui ne saisissent pas ces « subtilités » perçues comme archaïques et non managériales ! Ils sont persuadés qu'ils ont raison. Or, ils ont tort parce qu'ils récusent le principe que la relationnalité puisse avoir sa place dans les relations de travail.

Les dirigeants et autres personnels de ces services fonctionnels ont perdu cette clé de lecture, ce qui les pousse avec bonne conscience, à mettre en avant les règles administratives, leurs statuts et tout autre artifice, qui protègent du risque de dialogue et de rencontre de l'autre. Pire, l'humiliation est monnaie courante, elle est banalisée mais ils n'en sont pas conscients. Ainsi dernièrement alors que je cherchais un interlocuteur à propos d'un refus de stage (sous prétexte de gratification de stage impossible) qui mettait en péril la poursuite de la formation d'une étudiante, je me suis encore (« encore » parce que ce n'est pas un cas isolé) entendu répondre : « Je ne vais tout de même pas vous passer la DRH pour une stagiaire » ! Ces mêmes personnes s'étonneront ensuite de la dégradation des rapports sociaux, de tensions qu'ils traduiront en « résistances au changement » de salariés décidément insupportables et qu'il conviendra stratégiquement de faire plier.

Les professionnels du SSMS ne doivent pas laisser les places vacantes, ils doivent se former pour occuper ces postes décrits plus haut (les entreprises ont compris,

elles, qui n'embauchent pas de personnel issu du secteur social parce qu'elles savent qu'ils n'ont pas sa culture). Que produisons-nous en embauchant des personnes issues de l'entreprise sans qu'elles n'aient fourni ce travail d'acculturation nécessaire à la culture non marchande du secteur ?

(4/4) Le modèle utilitaire peut être remplacé par la relationnalité pour réguler les relations humaines.

La relationnalité offre les arguments et les outils opérationnels pour opposer un autre modèle de régulation des relations humaines. Une majorité d'entre-nous admet que les relations utilitaires sont destructrices de lien. Pourtant, l'organisation sociale est bâtie sur ce modèle, nous réduisant à n'être plus que des consommateurs. Ce modèle est pourtant en bout de course. Mais il ne suffit pas de s'indigner, il ne suffit pas de résister, il faut proposer et agir... je m'y emploie pour ma part en tentant de montrer l'opérationnalité de la relationnalité.

Apprenons à identifier les mécanismes de manipulation (bien que le terme puisse paraître fort) du « management utilitaire », pour les déjouer et imposer de nouveaux modes de régulation. Mais ne nous laissons pas piégés en adoptant les mêmes réflexes et les mêmes techniques, ce qui libèrerait la spirale destructrice de la méfiance et légitimerait les relations utilitaires. Et il serait trop facile de ne rien tenter en arguant une prétendue utopie humaniste inapplicable !

Il faut lutter, refuser de se soumettre à la loi du plus fort, à la loi de l'intérêt personnel contre l'intérêt collectif. Il faut nous défaire des liens qui nous entravent pour oser les liens qui nous relient. Je sais déjà par expérience que cela est possible dans le cadre d'une relation éducative et en ce qui concerne les relations de travail, dès lors que l'on prend comme principe de régulation, des repères éthiques clairs dont la relationnalité contribue à fournir le cadre.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Comment créer une relation de confiance ?

Posted on **2 décembre 2011** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Comment créer une relation de confiance ? Par la *fiabilité relationnelle* et l'honnêteté des propos tenus, par la qualité du *dialogue* et par ses conséquences (réajustements, propositions nouvelles) qui prennent en compte concrètement le point de vue de l'autre. Par la vérité des propos échangés. On peut en effet se dire beaucoup de choses dès lors que chacun cherche à saisir la *légitimité* de l'autre, de ses propos.



Nb. 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 (in Don et bienveillance, mobiliser les ressources fragiles). Les autres termes en italiques renvoient également à cet ouvrage.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## **Journée de lutte contre la misère: une place pour donner?**

Posted on **16 octobre 2011** par **Philippe**

[Répondre](#)

Au risque de heurter, je ferai l'hypothèse qu'il est parfois trop facile de mettre en avant les conditions matérielles de vie des personnes pour définir la misère,

Pour aider l'autre à sortir de la misère (je n'aborde pas ici la dimension matérielle, on l'aura compris), je dois avant tout lui reconnaître sa dignité d'être humain. Cela passe par ma capacité à créer les conditions qui permettront à la personne, elle aussi, de donner.

Cela est d'autant plus important que la misère provoque une situation de dépendance au bon vouloir de celui qui « aide ».

Parfois, cette dépendance enferme. A trop subir d'injustices, on en prend parfois son parti, et on cherche parfois à en tirer profit. Il n'y a dans ce propos aucune connotation morale, cette attitude relève des risques autodestructeurs que je décris dans mon nouvel ouvrage (don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles).

Pour créer les conditions permettant de donner, le plus simple est souvent de partager des actions réalisées ensemble, voire de mener des projets ensemble. L'abbé Pierre l'avait bien compris : alors qu'il venait d'aider une personne de la rue, celle-ci l'interpellait pour savoir ce qu'elle pouvait faire pour le remercier. « Georges lève-toi et viens m'aider » répondit l'abbé Pierre.

Et lorsque cela n'est pas possible, au moins laissons à cet autre la possibilité de partager – nous donner – un peu de son humanité. Une parole échangée, un regard partagé, ce n'est rien... mais parfois se sentir exister tient à de petits riens.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Transformer un traumatisme en ressource relationnelle

Posted on **9 octobre 2011** par **Philippe**

[Répondre](#)

Marc croise une ancienne collègue, Léa qu'il n'a pas revue depuis 10 ans. Léa avait été contrainte de démissionner pour faire cesser le harcèlement qu'elle subissait de la part de son patron. Ils échangent quelques mots puis rapidement et non sans émotion, Marc tient à s'excuser car il n'avait rien vu, ou du moins il n'avait pas pris la mesure de ce qu'elle subissait. Léa qui n'était jamais revenue sur cette période est touchée, et un long dialogue s'engage.

A la fin de l'échange Léa remercie Marc, parce qu'elle s'aperçoit qu'elle a non seulement tourné la page, mais que cette expérience douloureuse a fortement influencé sa conception de la conduite d'équipe (elle encadre une vingtaine de personnes), en particulier de l'attention qu'elle porte à ses collaborateurs et au souci d'équité auquel elle tient particulièrement.

Léa aurait pu être envahie par le *risque auto-destructeur* (Cf. mobiliser les ressources fragiles : don et bienveillance) dû à cette injustice subie et la faire payer à d'autres. Au contraire elle s'est emparée de ce traumatisme pour le transformer en une ressource relationnelle. Le dialogue entamé avec Marc plusieurs années après, est venu clore la phase réparatrice. Le harcèlement s'inscrivait dans son histoire relationnelle mais il n'était plus un fardeau. Elle réalisait grâce à cet échange qu'elle l'avait transformé en une richesse relationnelle. Elle ne se sentait pas seulement libérée d'un poids, mais fière d'elle-même.

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## Elever prend un nouveau sens avec la relationnalité

Posted on **24 septembre 2011** par **Philippe**

[Répondre](#)

Eduquer c'est accompagner vers, mais vers quoi ? M'appuyant sur la relationnalité, je dirais que l'éducateur cherche à « élever » la personne. Ce terme, comme d'autres que j'esquisse dans mon prochain ouvrage (don et bienveillance : mobiliser les ressources fragiles), prend un nouvel éclairage avec la relationnalité. Dès lors et du point de vue de l'éducateur que je suis, il me semble qu'éduquer ce peut être :

- trouver la juste proximité qui permet à la personne rencontrée de mobiliser ses ressources, condition pour qu'elle puisse « s'élever » à elle-même et par là-même l'ouvrir au souci de l'autre.

- mettre de moi-même dans la rencontre en apprenant à porter un regard sur soi engagé dans l'action, pour que le dialogue serve pleinement celui ou celle que nous cherchons à « élever ».

- aider la personne à trouver les états qui lui permettront de reconnaître son héritage relationnel ; les personnes dont elle se sent redevable, celles qu'elle a soutenues, celles dans lesquelles elle peut se reconnaître avec fierté. Car comment « s'élever » sans repérer quelques-unes de nos fondations.

... est-il possible de reconnaître alors, que le chemin que nous ouvrons à l'autre nous permet aussi de poursuivre le nôtre... ?

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)

## L'émergence de la relationnalité

Posted on **15 août 2011** par **Philippe**  
[Répondre](#)

Alors que j'étais invité par des étudiants à définir en une phrase le métier d'éducateur, je répondais qu'il consiste à mobiliser les ressources des personnes fragilisées par la vie. Je me surpris à « lâcher » sans recul cette formule. Ce fut le point de départ d'une réflexion qui eut deux points d'appuis, le concept de don appliqué aux relations et mon expérience éducative influencée par l'approche systémique contextuelle (développée par Nagy Boszormenyi (Cf. lien avec fractale sur la page accueil du site).

Une notion, la relationnalité, s'imposa progressivement. Je la définis comme une clinique des relations portée par un dialogue régulé par les composantes du don. La relationnalité met en perspective des questions qui traversent quotidiennement nos pratiques : comment donner et recevoir, chercher la confiance malgré la défiance, articuler l'attention à soi et le souci de l'autre, construire des relations fiables malgré nos limites... ? Comment approcher la justesse relationnelle en acceptant les nécessaires confrontations, conflits, défis, insoumissions, mais aussi l'alliance, la générosité, la sollicitude... ?

Son originalité est multiple. Tout d'abord, elle traduit les composantes du don dans leur perspective relationnelle grâce au dialogue. Outil privilégié de l'éducateur, le dialogue est par essence un mouvement entre soi et l'autre. Comme tout geste lorsqu'il relève du don, il peut apparaître sous deux formes – lier sans défier, défier pour lier –, se caractérise par trois verbes – donner, recevoir, donner à son tour – associé à quatre composantes – l'attention à soi et le souci de l'autre, la liberté et se sentir l'obligé de l'autre -. Sa mise en mouvement s'appuie sur cinq postures – oser la confiance, se laisser aller à la sollicitude, appliquer la réciprocité d'engagement, chercher la relance constructive, reconnaître son héritage relationnel.

Ensuite la relationnalité sollicite la clinique pour nourrir le dialogue. A travers les paroles échangées, les composantes du don se mêlent aux dynamiques intrapsychiques, aux histoires relationnelles, aux phénomènes communicationnels, 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 mais aussi ce qui la pervertit. Elle peut être entendue comme une attention à ce qui se lie et se noue entre plusieurs personnes dans un contexte d'échange, Elle est également regard sur soi engagé dans une relation source d'échange.

Enfin, la relationnalité ouvre à une posture éthique, elle permet au professionnel d'ajuster son intervention en engageant sa subjectivité dans un geste qui intègre la considération de l'autre.

La période de mutations sociétales dans laquelle nous sommes engagés nous conduit à bâtir de nouveaux modèles sur lesquels appuyer notre action. La relationnalité participe de ce mouvement. Elle fournit un modèle d'analyse et des outils d'intervention qui favorisent la mobilisation des ressources relationnelles des personnes et des groupes, et leur permettent d'agir sur leur vie.

En définitive, la relationnalité offre aux professionnels concernés par les métiers du lien :

- l'opportunité de ne rien lâcher de l'humanisme qui fonde ses pratiques.
- Une démarche d'intervention rigoureuse et simple à saisir, qui vise à mobiliser les ressources relationnelles des personnes en tenant compte de la singularité de chaque rencontre. Démarche qui permet de penser la bientraitance et qui offre un modèle de management alternatif (Cf. Don et management : de la libre obligation de dialoguer, L'Harmattan, 2008).
- Un positionnement théorique qui ouvre à la complexité, parce qu'il s'enracine dans le don en sachant s'enrichir des autres disciplines, et parce qu'il décline depuis sa finalité jusqu'à l'action concrète, sa cohérence et son efficience.
- Par un « vocabulaire » compréhensible et communicable à tous, la possibilité d'être plus aisément « reçue ».

Nb. cette note a été publiée également pour partie dans la lettre d'info de «Fractale »

[Retour 1<sup>ère</sup> page](#)