

Document de travail N° 1

**La relation :
Comment mesurer la qualité
des relations au sein d'une
organisation ?**

Série : « Les ateliers transversaux »

**Document de travail issu du 1^{er} Atelier transversal
de la Plateforme Dignité et Développement**

**Lundi 8 mai 2017, 18h30-21h00
Lausanne, salle paroissiale du Sacré-Coeur**



Comment la notion de relation vient-elle questionner nos pratiques respectives et en quoi peut-elle nous aider, par nos échanges, à favoriser la promotion du bien commun et la justice sociale à notre niveau ?

La première partie de l'atelier va permettre de réfléchir par tables thématiques à cette question. Elle sera complétée par un apport de Mathias Nebel, chargé de cours en théologie morale à l'Université de Fribourg et ancien directeur de la Fondation Caritas in Veritate à Genève. Son intervention introduira une mesure possible des relations que crée une organisation. Autrement dit, comment mesurer la qualité des relations humaines, sachant que les relations forment le lieu où s'accomplit l'être humain, mais que nombre d'entre elles sont structurées et conditionnées par notre contexte social ?

L'atelier fut précédé par la première assemblée générale ordinaire de l'association « Plateforme Dignité et Développement ».



Janvier 2018

© Tous droits réservés à :

Association Plateforme Dignité et Développement
www.dignitedeveloppement.ch
Ch. du Ru 16, CH-1041 Bottens

Pascal Ortelli, animateur-coordonateur, + 41 (0) 79 575 41 59,
pascal.ortelli@dignitedeveloppement.ch
c/o Université de Fribourg, MIS05 5218, Av. de l'Europe 20, CH-1700 Fribourg

Table des matières

1. Documents préparatoires	4
<i>1.1. Une démarche en trois phases</i>	<i>4</i>
<i>1.2. L'article de Michael Schluter</i>	<i>4</i>
<i>1.3. Les questions retenues pour la discussion en tables thématiques.....</i>	<i>12</i>
2. Déroulement de l'atelier	13
3. Discussions en tables thématiques	14
4. L'approche « Relational Analytics »	15
<i>par Mathias Nebel</i>	

1. Documents préparatoires

1.1. Une démarche en trois phases

- ✚ *Comme l'apport de Mathias Nebel consiste à présenter l'approche relationnelle (Relational Analytics) développée par Michael Schluter, l'article suivant (1.2) a été envoyé aux différents responsables de groupes thématiques de la Plateforme Dignité et Développement pour se familiariser avec la problématique de l'atelier.*
- ✚ *Pour intégrer au mieux la dimension participative, caractéristique de la dynamique de la Plateforme, chaque responsable était ensuite invité à animer une réflexion autour d'une table thématique, creusant l'une ou l'autre question (1.3) en lien avec cet article et son domaine de recherche spécifique.
Les huit questions retenues furent préalablement dégagées par Mathias Nebel.*
- ✚ *Le fruit des discussions en tables thématiques n'ont pas fait l'objet d'une synthèse.*

1.2. L'article de Michael Schluter

Tiré de et tous droits réservés à : Paul H. DEMBINSKI & Jean-Claude HUOT (dir.), *Le bien commun par-delà les impasses*, Saint-Maurice, Editions Saint-Augustin, août 2017, pp. 189-204 et p. 343.

Michael Schluter, économiste formé aux Etats-Unis, il a travaillé dans l'entreprise familiale de produits de base et comme consultant pour la Banque mondiale en Afrique de l'Est. Il a suscité un bon nombre d'organisations sans but lucratif, notamment le Jubilee Centre, qui a pour mission la mise en pratique des principes bibliques dans la politique publique, et le Relational Thinking Network. Il est co-auteur de *After Capitalism* (2012) et *Relational Lens : Understanding, Managing and Measuring Stakeholder Relationships* (Cambridge University Press, 2017).

Pensée Relationnelle et bien commun : un cadre pratique pour bâtir une société relationnelle

Dr Michael Schluter

Introduction

La force mais aussi la faiblesse de la notion de « bien commun » vient du fait que – en termes imagées – toutes sortes d'oiseaux peuvent nicher dans ses branches. Il peut servir à plaider en faveur d'une plus grande régulation publique de l'économie « pour le Bien Commun ». De même – et à l'inverse – il peut être invoqué pour favoriser une plus grande responsabilité aux familles et aux communautés locales, pour renforcer les relations de base, pour réduire les niveaux d'imposition. Et toujours, ce sera au nom du « Bien Commun ». La doctrine sociale de l'Eglise (DSE) définit le bien commun à l'aide de références s'appuyant largement sur la notion de relation. Par exemple,

« [L]e bien commun [est] un bien appartenant à tous les hommes et à tout l'homme. La personne ne peut pas trouver sa propre réalisation uniquement en elle-même, c'est-à-dire indépendamment de son être « avec » et « pour » les autres¹ ».

« Parce que nous sommes interdépendants, le bien commun ressemble plus au produit d'une multiplication où, si n'importe quel nombre est égal à zéro, le résultat est toujours zéro. Si quelqu'un est laissé de côté et privé de l'essentiel, alors le bien commun a été trahi² ».

Le mouvement de *Relational Thinking* (Pensée Relationnelle) définit le bien commun en termes plus spécifiquement relationnels que sociaux. Il ne s'agit pas principalement de relations entre citoyens, ce qui pourrait être mesuré, par exemple, par le taux de participation aux votations, de criminalité ou d'engagement dans des associations bénévoles. L'accent est mis plutôt sur la qualité des relations entre les parties prenantes spécifiques au sein d'organisations, entre les individus au sein de familles et communautés ainsi que sur la façon dont la qualité de ces relations est mesurée³. Bien qu'il y ait un recoupement considérable avec la notion de bien commun, l'accent mis sur les relations permet d'être plus précis dans les recommandations et rend également possible une plus grande clarté dans l'identification de la raison pour laquelle le sens du bien commun pourrait bien nous échapper.

Le Contexte de la Pensée Relationnelle

Une approche fondée sur cette orientation relationnelle a été développée au Royaume-Uni sous le nom de « Pensée Relationnelle » (*Relational Thinking*). Elle est née de la branche protestante de l'Eglise universelle, qui met l'accent sur la révélation biblique : comme on peut s'y attendre, son articulation correspond et recoupe la doctrine sociale de l'Eglise catholique. L'accent est mis sur la loi biblique telle qu'elle est exprimée principalement, mais pas exclusivement, dans le Pentateuque de l'Ancien Testament⁴, interprétée à la lumière du Nouveau Testament. La loi biblique est considérée comme la révélation d'un Dieu Relationnel sur la manière de développer et maintenir une société relationnelle, compte tenu de la nature pécheresse de l'homme⁵. La loi biblique fournit un fil à plomb pour l'évaluation de toutes les institutions sociales, y compris celles de la vie économique.

La Pensée Relationnelle commence avec la prémisse que le Christianisme est, de façon unique, une 'religion relationnelle' qui se focalise sur les relations d'un bout à l'autre de l'enseignement de la Bible. Cela est clair dans la manière dont elle conçoit Dieu en tant que Trinité, dans l'alliance de Dieu avec Israël, dans l'incarnation en tant que « Dieu avec nous », dans la vie et les enseignements de Jésus, dans la Croix et la résurrection, dans la vie de l'Eglise et sa compréhension de la « vie éternelle⁶ ». Même dans la manière dont le Christ conçoit la pauvreté il y a plus de relationnel que de financier.

Par exemple, on nous dit dans Luc 4:18 que Jésus comprend sa vocation comme étant « d'annoncer la bonne nouvelle aux pauvres ». Pourtant on le retrouve à plusieurs reprises passant du temps avec des collecteurs d'impôts qui n'étaient pas eux-mêmes financièrement pauvres. De même, alors qu'il se rapprochait de la Croix, il s'arrête chez Zachée, plutôt que chez quelqu'un d'autre. Bien que Zachée fût, financièrement, extrêmement riche, il était

¹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise* 165.

² Traduit de l'anglais, par le traducteur - Conférence des Evêques d'Angleterre et du Pays de Galles, *Choosing the Common Good*, 2010, p.8 (www.cbcew.org.uk/.../file/choosing-the-common-good-2010.pdf).

³ Cf relational-analytics.com

⁴ La Loi trouve aussi une expression dans les livres de la Sagesse, des Prophètes et des Psaumes.

⁵ Cf Matthieu 19 : 8

⁶ Cf Jean 17 : 2-3, par exemple.

pauvre du point de vue relationnel. De façon suprême, la Croix au cœur-même de la foi chrétienne n'est pas un événement politique, militaire ou financier ; c'est une crise relationnelle à travers laquelle la relation entre Dieu et l'humanité est rétablie et les fondations sont posées pour la réconciliation future des nations, des groupes ethniques et des personnes⁷. C'est la seule base sur laquelle tout individu dont les relations humaines ont échoué peut approcher un Dieu Saint.

L'enseignement biblique définit ce qui constitue des relations bonnes ou justes (c'est-à-dire ce que constitue la « droiture » ou la « justice »). Cela s'applique non seulement au sein des familles (époux/épouse, parent/enfant) mais aussi dans la vie publique entre créancier et débiteur, roi et citoyen ainsi que entre délinquant et victime. Afin de distinguer une pensée relationnelle, purement descriptive, de la Pensée Relationnelle à laquelle il est fait référence ici, ayant un élément normatif parce que basée sur les valeurs relationnelles de la tradition judéo-chrétienne, cette dernière est écrite en majuscules.

Parmi les religions du monde, seul le Christianisme est une religion relationnelle. Les chrétiens peuvent prétendre « connaître Dieu » avec une intimité qui ne serait pas appropriée pour les musulmans, bien qu'au niveau humain, les musulmans ont souvent un fort sentiment de communauté centré sur la mosquée. Le but ultime du bouddhisme et de l'hindouisme est l'absorption de l'individu dans le Nirvana où les rapports humains cessent d'exister car tout est fondu dans un grand néant. La compassion et l'abnégation, selon le système de Karma, ont une grande importance, mais sont considérées en même temps comme un moyen pour atteindre le Nirvana, plutôt qu'une fin en soi. Comme dans le cadre de ces religions orientales les relations n'ont pas d'accomplissement unique au sens ultime, il y a moins de motivation pour investir du temps et des ressources dans leur développement.

Pour la Pensée Relationnelle, la primauté des relations, inspirée par la foi chrétienne, a été retenue comme l'objectif tant pour l'économie privée que pour les services publics. Cela a été élaboré au cours des 30 dernières années aussi bien au niveau politique qu'à celui d'initiatives concrètes qui ont souvent eu un fort écho chez les croyants d'autres religions comme chez les chrétiens.

Pensée Relationnelle et vie publique

La Pensée Relationnelle peut être comparée à une lentille, une perspective qui permet de voir les choses différemment⁸. Par exemple, un four à micro-ondes peut être vu du point de vue financier en termes de coût à l'achat ou à l'exploitation. Mais il peut aussi être vu du point de vue de l'environnement en termes d'émissions de carbone par rapport à d'autres moyens de cuisson des aliments. On peut encore le voir d'un point de vue individualiste en termes d'utilité pour son propriétaire. Il y a aussi une perspective relationnelle qui soulève la question de l'impact des micro-ondes sur les relations au sein du ménage. Y-a-t-il un lien, par exemple, entre l'introduction du four à micro-ondes et le déclin continu du repas pris en commun, où assis autour d'une table on mange ensemble pour se parler ?

En termes de politique publique, le premier défi est de placer le bien commun dans un cadre philosophique plus large qui fait appel non seulement aux chrétiens mais aussi à ceux

⁷ Cf p.ex. Ephésiens 2 : 14-18.

⁸ Cf. Schluter, Michael, *The Relational Lens : Understanding, managing and measuring stakeholder relationships*, Cambridge University Press, Cambridge, 2016.

d'autres confessions et aux non-croyants. Ceci est l'objectif déclaré de la Conférence des Evêques Catholiques d'Angleterre et du Pays de Galles par le biais de l'enseignement social. Les évêques veulent baser leurs idées sur des principes chrétiens fermes mais susceptibles de toucher aussi les non-croyants. Ils sont soucieux de ne pas imposer le catholicisme aux autres ; en effet, leurs principes-mêmes s'opposent à une telle approche⁹. La Pensée Relationnelle est confrontée au même défi. Elle est basée sur les valeurs relationnelles de la tradition judéo-chrétienne, mais est ouverte aux personnes de toutes confessions et aux non-croyants. Elle vise à fournir un langage et des catégories pour examiner les objectifs des organisations en termes de relations ainsi qu'une méthodologie pour mesurer les résultats relationnels, sans pour autant faire référence explicite à leur fondation chrétienne. Les organisations où ces méthodes ont été appliquées incluent des entreprises, des cabinets d'avocats, des écoles, des organisations de soins, des prisons, des maisons pour personnes âgées et des ONG. Peu d'entre elles ont quelque attache chrétienne ou juive.

Un agenda relationnel pour la vie publique

Ceux qui s'intéressent à la Pensée Relationnelle ont pris conscience de la nécessité d'identifier les forces qui portent et promeuvent l'individualisme et le matérialisme. Celles-ci anéantissent trop facilement les efforts des personnes de bonne volonté qui mettent en place des structures et des organisations dans le but de construire le bien commun. Ce qui suit est une liste de dix « institutions » au sens où elles dépendent de processus publics de décision¹⁰. Ces institutions ont été identifiées comme dommageables, de façon plus ou moins visible aux relations entre générations, au sein des familles et des communautés, au sein et entre les organisations ainsi que dans les sociétés en général¹¹ :

- I. Dette (nationale, d'entreprise, de ménage et personnelle).
- II. Individualisation des transactions financières, par exemple épargne, investissement, emprunt, assurance retraite, fiscalité, décisions du consommateur etc.
- III. Marchés des capitaux qui détruisent presque entièrement le contact entre les fournisseurs et les utilisateurs des fonds à investir.
- IV. Mobilité des capitaux, ce qui conduit à la mobilité du travail, qui entraîne à son tour l'éclatement des familles élargies et des communautés ; il en résulte souvent la solitude, l'absence de soutien et l'isolement des personnes âgées.
- V. Entreprises obnubilées par la valeur actionnariale qui tiennent peu ou pas compte des autres parties prenantes et affaiblissent ainsi la solidarité entre

⁹ « Il existe un ensemble d'idées qui tente de répondre à ces questions. Elles reposent sur des principes chrétiens fermes mais sont tout aussi susceptibles d'intéresser les non-croyants. Elles viennent de l'Eglise Catholique Romaine, c'est pourquoi nous les appelons « enseignement social catholique ». Mais il ne s'agit pas d'imposer le catholicisme sur autrui. En effet, ces mêmes principes interdisent une telle approche ». (*The Common Good and the Catholic Church's social teaching: a Statement by the Catholic Bishops' Conference of England and Wales* 1996, page 4) - traduction non officielle.

¹⁰ Cf. Douglas North, 'Needed : A Theory of Change', in Gerald Meier and Joseph Stiglitz eds, *Frontiers of Development Economics*, NY, 2000.

¹¹ Pour explorer cette liste de problèmes plus en détail, veuillez consulter une ou plusieurs des publications suivantes : Michael Schluter & John Ashcroft eds, *Jubilee Manifesto*, IVP, 2005 ; Paul Mills & Michael Schluter, *After Capitalism: Rethinking Economic Relationships*, Jubilee Centre, 2012 ; Jonathan Rushworth & Michael Schluter, *Transforming Capitalism From Within*, Relational Research, 2011 ; Robert Loe ed, *The Relational Teacher*, published by Relational Schools, 2015 ; Michael Schluter and David Lee, *The R Factor*, Hodder & Stoughton, 1993 ; Michael Schluter & David Lee, *The Relational Manager*, Lion Hudson, 2009 ; Nicola Baker ed, *Building a Relational Society : New Priorities for Public Policy*, Ashgate, 1996 ; Jonathan Burnside & Nicola Baker eds, *Relational Justice*, Waterside Press, 1994.

investisseurs, employés, fournisseurs, clients, organismes de réglementation et autres parties intéressés.

- VI. Écoles qui se focalisent sur le développement personnel (individuel) des élèves en ligne avec leurs objectifs, leurs programmes et méthodes d'évaluation au lieu de se concentrer sur le développement et l'évaluation des compétences relationnelles de ces mêmes élèves.
- VII. Perte de sens pour les familles – foyers devenant trop souvent des « centres polyvalents de loisirs », leurs responsabilités et rôles traditionnels ayant été pris en charge par l'État ou par des institutions financières.
- VIII. Traiter les lieux d'habitation comme un « actif parmi d'autres », sans reconnaître leur importance pour l'enracinement et la pérennité à long terme des relations au sein des familles élargies et dans les communautés.
- IX. Droits de l'homme utilisés pour promouvoir l'individualisme et comme excuse à l'égoïsme, parce que peu d'attention est accordée à l'impact de l'exercice de ces droits sur les tiers¹².
- X. « Développement », défini en termes de croissance du PIB, ou même en termes de bien-être individuel, plutôt qu'en tant qu'harmonie sociale appelée dans la Bible par le mot hébreu « shalom »¹³.

Les avocats du bien commun, dans le désir de construire un large consensus social, oublient peut-être de procéder à une critique suffisamment rigoureuse de la façon dont l'économie et les services publics fonctionnent. Ils ne parviennent peut-être pas à identifier avec suffisamment de précision les facteurs qui sapent le bien commun.

Il est important de mesurer les relations. On ne peut gérer ce que l'on ne mesure pas. De plus, on est moins susceptible d'investir des ressources pour améliorer les relations s'il n'est pas possible d'évaluer l'utilisation faite de ces ressources. Dans un livre qui va être publié prochainement chez Cambridge University Press¹⁴, l'équipe de la fondation 'Relational Research and Relationship Foundation' a mis au point un cadre méthodologique pour mesurer les relations avec les parties prenantes qui a déjà été largement utilisé par les entreprises et les écoles. Selon cette grille de lecture, toute relation, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle, se déploie dans cinq dimensions différentes : la communication, le temps, l'information, le pouvoir et la finalité. L'indicateur synthétique qui mesure la force des relations, les décrit en termes de « distance relationnelle » ou, au contraire, de « proximité relationnelle ».

Dans ce modèle, les principaux « moteurs » de la proximité relationnelle sont : le caractère direct de la communication, la continuité de la relation au cours du temps, le caractère multidimensionnel de l'information réciproque disponible pour les deux parties, la parité en termes de pouvoir, c'est-à-dire la reconnaissance mutuelle de valeurs et de participation aux décisions, ainsi qu'un partage équitable du risque et de la récompense. Le dernier « moteur » est la finalité commune, c'est-à-dire le partage d'objectifs et de valeurs. On

¹² Ainsi, plutôt que d'utiliser le terme « droits de l'homme », nous préférons nous référer aux « droits relationnels » car ils tiennent compte de façon explicite l'impact sur les parties tierces d'une personne exerçant ses droits.

¹³ Cf. Jérémie 29 :7 ; Isaïe 59 :8.

¹⁴ Ashcroft, Childs, Myers and Schluter, *The Relational Lens: ibid.*

peut montrer que chacun de ces « moteurs » a des racines bibliques¹⁵ tout comme le concept global de « distance relationnelle ».

De ce fait, la politique gouvernementale, les décisions d'entreprises ainsi que le style de vie personnel doivent tous tendre vers l'idéal d'une plus grande (mais toujours appropriée) proximité relationnelle et donc minimiser la distance relationnelle. Dans les sociétés occidentales, ceci implique la réévaluation d'un grand nombre de nos institutions définies en termes individualistes. Par exemple, les écoles sont maintenant concentrées sur la réussite individuelle de l'enfant ; le message pour l'enfant se limite trop souvent à lui dire que l'école est pour son propre bénéfice et ses perspectives de carrière plutôt que de lui apprendre à contribuer à sa famille et à sa communauté au sens large. Les prisons ont pour but la réhabilitation du délinquant individuel, ou sa punition, plutôt que la réparation de la relation entre le délinquant et sa communauté ou, si possible, la relation entre le délinquant et sa victime. C'est ce que nous appelons la Justice Relationnelle (*Relational Justice*), similaire à la Justice Réparatrice (*Restorative Justice*)¹⁶.

Dans le monde des affaires, particulièrement au Royaume-Uni et aux États-Unis, la gestion des entreprises est concentrée sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires et les top-managers plutôt que de prendre en compte l'intérêt à long terme des autres parties prenantes comme les fournisseurs, les clients et les collaborateurs. Or, il a été démontré que la qualité des relations avec les parties prenantes est la clé d'une meilleure compétitivité, productivité et rentabilité¹⁷. Les écoles relationnelles mènent à des meilleurs résultats d'apprentissage, moins de harcèlement et une plus grande capacité relationnelle¹⁸.

Un tel paysage institutionnel alternatif est susceptible de mener au bien commun, parce qu'il raccourcit la distance relationnelle au sein des différentes sphères de la vie publique, et augmente la proximité relationnelle. De cette approche découlent de nouveaux objectifs pour les services publics (éducation, services de santé et justice pénale), une raison d'être nouvelle pour le monde des affaires et la finance, ainsi qu'une mobilisation accrue des familles (familles élargies) pour devenir autonomes en tant que pourvoyeuses de bien-être pour leurs membres afin qu'ils aient moins besoin du soutien de l'État. Cet agenda favorisera également des financements en fonds propres par rapport au crédit et à la dette, encouragera l'investissement local et réduira le rôle des marchés des capitaux ; il encouragera des formes inclusives d'entreprise basées sur une mesure de performance tenant compte des relations entre les parties prenantes, comme proposé par le Conseil International Integrated Reporting Council¹⁹.

Afin de fournir une vue plus claire de ce qu'implique l'adoption de la Pensée Relationnelle, nous explorerons maintenant brièvement deux études de cas d'« Approche Relationnelle », la première dans les entreprises, la deuxième dans les écoles.

¹⁵ Guy Brandon, article non publié, Jubilee Centre Cambridge, 2016 (www.jubilee-centre.org/).

¹⁶ Cf. eds Nicola Baker and Jonathan Burnside, *Relational Justice*, Waterside Press, 1994.

¹⁷ Cf. *Tomorrow's Company : The Role of Business in a Changing World*, Tomorrow's Company, London, 1995.

¹⁸ C Robert Loe, *The Relational Teacher*, published by Relational Schools, Cambridge, 2015.f.

¹⁹ Cf. integratedreporting.org.

Cas 1 : L'Entreprise Relationnelle en Afrique du Sud

Lorsque Nelson Mandela commençait les négociations avec le gouvernement blanc en Afrique du Sud pour le transfert du pouvoir politique, il téléphona à un juge de la Cour Suprême, Mervyn King, et lui demanda comment le pouvoir économique pouvait également être transféré. Cela initia une série de révisions dans le code de gouvernance d'entreprise élaboré par l'Institut des Administrateurs d'Afrique du Sud. Ces versions successives ont été appelées à juste titre King I, II et III, ayant été préparées sous la présidence de Mervyn King. En 2009, King III proposa que les entreprises rendent compte de leurs relations avec les parties prenantes. Il s'agissait d'un aspect central qui devait préparer le passage d'un modèle de gouvernance axé sur les actionnaires à un modèle inclusif, axé sur les parties prenantes.

Comme mentionné ci-dessus, au Royaume-Uni, la fondation Relational Research and Relationship Foundation avait développé le « Relational Proximity Framework » et l'avait utilisé pour mesurer la qualité des relations d'une grande variété d'organisations des secteurs public et privé avec leurs parties prenantes. Ce modèle a été utilisé en 2011/12 par une entreprise locale en mains africaines (Stakeholder Relationship Assessments), pour mesurer la qualité des relations avec les parties prenantes d'un certain nombre d'entreprises sud-africaines significatives.

Dans cette étude réalisée à l'aide du « Relational Proximity Framework » mentionné plus haut, les relations de 50 parties prenantes différentes ont été analysées – 10 pour chacune des 5 entreprises analysées. Vu que le même cadre sous-jacent ainsi que le même questionnaire ont été utilisés pour toutes les parties prenantes, il était possible de comparer directement les résultats et de préparer une synthèse sous forme d'un « bilan relationnel ». Auparavant, ce genre de comparaison entre différentes catégories de parties prenantes n'était pas possible car les sondages d'attitudes des employés et ceux de satisfaction des clients, par exemple, utilisaient des méthodologies différentes.

Grâce à l'approche par la proximité relationnelle, nous avons trouvé qu'il était désormais possible pour un conseil d'administration d'obtenir une vision complète des relations internes et externes et d'identifier ainsi les zones de force aussi bien que de faiblesse. Cela est essentiel pour réduire les risques relationnels pour une entreprise, pour identifier les espaces sur lesquels la direction devrait concentrer son attention et pour savoir si un potentiel existe dans les relations peu performantes. Pour tous ceux qui voient dans l'harmonie sociale une valeur en soi, et pas simplement un moyen d'arriver à des profits plus élevés, les résultats de cette analyse fournissent également des indications importantes pour le progrès de l'entreprise.

Cas 2 : Le projet des écoles relationnelles (UK)

Sur le plan international, les écoles sont classées selon la méthode PISA (Programme for International Student Assessment), qui évalue les compétences en mathématiques, sciences et langues au niveau des écoles et des individus. Au Royaume-Uni, cela est compatible avec les objectifs déclarés de l'éducation qui font référence à « l'épanouissement de l'enfant » et à « la croissance de l'économie ».

Il est possible que PISA, comme la politique britannique en matière d'éducation fassent l'impasse sur un aspect. En effet, la compétence et le savoir-faire relationnels sont essentiels à la fois au bien-être de l'enfant et au bien-être de l'économie. Or ceci n'est pas pris

en compte par de nombreuses écoles alors qu'elles s'efforcent de rendre leurs élèves capables d'exceller dans leurs examens. En même temps, la tendance générale à utiliser de plus en plus de technologies dont Facebook et Twitter, iPhones, iPods et iPads, laisse de moins en moins de temps à la conversation où de nombreuses compétences relationnelles sont acquises – généralement inconsciemment.

Afin d'inverser les conséquences négatives de cette situation, le projet d'écoles relationnelles (Relational Schools Project) a été lancé en janvier 2014 pour promouvoir des objectifs, programme d'études, méthodes pédagogiques et d'évaluation relationnelles dans les écoles secondaires de tout le Royaume-Uni. Ce projet inclut des essais systématiques d'utilisation du même Relational Proximity Framework appliqué dans les entreprises, pour mesurer la qualité des relations entre les élèves, entre enseignants et élèves et entre les parents et l'équipe de direction de l'école. Cette initiative a suscité un intérêt étonnant tant au Royaume-Uni qu'au niveau international²⁰.

Certaines conclusions pointent vers de possibles domaines d'intervention. Les écoles qui ont eu de bons résultats dans l'analyse relationnelle ont, dans l'ensemble, tendance à offrir aux élèves des occasions de rencontre avec les enseignants en dehors de la salle de classe, par exemple au cours d'activités sportives, de théâtre, de musique ou d'autres encore. Elles le font en plaçant ces activités au cœur de la journée scolaire, afin que tous les élèves soient impliqués, plutôt qu'en fin de journée quand une proportion importante d'élèves est rentrée à la maison.

Dans l'enseignement secondaire, il n'est pas trop surprenant de découvrir que les relations au sein de groupes du même sexe (garçon/garçon, fille/fille) sont beaucoup plus fortes que dans des groupes mixtes (garçon/fille, fille/garçon). On peut dès lors se demander si la sexualisation des relations dans la société en général n'alimente pas la méfiance voire la peur dans la communication entre de jeunes garçons et filles. Il a également été intéressant de noter que les niveaux de « proximité relationnelle » sont plus élevés entre les filles et leurs enseignantes qu'entre les garçons et leurs enseignantes, de même les relations que les garçons ont avec leurs enseignants masculins sont plus fortes que celles que les filles ont avec ceux-ci. Il y a bien d'autres résultats, dont certains se trouvent sur le site internet Relational Schools²¹.

Conclusion

En 1536, un scientifique polonais N. Copernic publia un livre affirmant que le soleil ne tournait pas autour de la terre, en dépit de ce qu'on peut observer tous les jours ! En fait, c'est le soleil qui est au centre de notre univers et pas la terre. Il a prouvé cela par référence au mouvement des planètes. De même, nous avons placé les considérations financières au centre de notre univers social, avec les relations en orbite. Aujourd'hui, nous avons besoin d'une autre « révolution copernicienne » qui replacerait les relations au centre de notre système de pensée et de notre univers social et qui ferait en sorte que les intérêts financiers servent les objectifs relationnels.

Nous sommes tellement habitués à l'idée que les relations doivent servir l'intérêt de l'économie ou de la finance que s'en est devenu une évidence. Considérons deux exemples. Nous déplaçons nos familles loin de leurs racines et les enfants de leurs grands-parents, afin

²⁰ Le site internet Relational Schools a eu près de 750,000 visites dans ses deux premières années.

²¹ Cf. www.relationalschools.org.

de trouver du travail, plutôt que de déplacer le travail là où se trouvent les familles sans emploi. En outre, nous autorisons les institutions de crédit à endetter des familles à faible revenu qui ne peuvent pas se le permettre parce que cela profite aux intérêts des établissements de crédit, même si nous savons avec certitude que la dette est toxique pour les relations familiales²². Ou considérez ce deuxième cas. Nous permettons des écarts de rémunération tels que le caissier dans une chaîne de supermarchés doit travailler des centaines d'années pour gagner l'équivalent du revenu annuel du chef de l'exécutif, alors même que nous savons que cela nuit à toute relation que les deux individus pourraient avoir en dehors du contexte de travail. Dans les deux cas, les relations familiales et sociales sont modelées de manière à servir les intérêts de ceux qui contrôlent les entreprises et les institutions financières.

Pour ceux qui sont convaincus que les relations plutôt que l'argent sont la clé du bien commun et de l'épanouissement humain, la question urgente qui se pose est de savoir comment une transformation sociale peut être provoquée. Le présent texte a voulu montrer que le cadre de la Pensée Relationnelle, qui est une manière particulière d'exprimer le bien commun en pratique, ainsi que la mesure de la qualité des relations dans différents secteurs de la vie publique, sont une clé pour atteindre les résultats que nous recherchons.

1.3. Les questions retenues pour la discussion en tables thématiques

1. Peut-on juger de la valeur d'une entreprise par la qualité des relations qu'elle établit à l'interne (collaborateurs) et à l'extérieur (avec les parties prenantes) ?
2. La dette, l'épargne et les marchés financiers sont considérés par une approche relationnelle comme des institutions qui fragilisent les relations, qui créent de la distance relationnelle entre toutes les parties prenantes. Est-ce également votre avis ?
3. Si vous deviez évaluer la qualité des relations que crée votre organisation/votre engagement : que diriez-vous? Crée-t-elle de la proximité relationnelle ou au contraire creuse-t-elle une distance relationnelle ?
4. La qualité de l'éducation est habituellement mesurée à partir des savoirs et des compétences individuelles. Mais ne devrait-on pas mesurer aussi les capacités relationnelles des élèves ?
5. Nous consommons du lien social, mais savons-nous construire des relations, et surtout des relations de qualité ?
6. Quelle sorte de relations construisent les droits de l'homme entre les hommes ?
7. Que manque-t-il à la qualité des relations créées par le système suisse d'asile?
8. Nos sociétés ont socialisé les formes traditionnelles de solidarité et en ont chargé l'Etat. Quelle est à votre avis la qualité relationnelle de ces solidarités institutionnalisées (Assurance chômage, assurance santé, assurance vieillesse) ?

²² Cf. par exemple Families in Debt, Jubilee Centre, Cambridge, 1991.

2. Déroulement de l'atelier

plateforme
dignité
développement



Programme de l'atelier

- | | |
|-------|---|
| 19h | Introduction & Présentation de PD&D
Lancement de l'atelier |
| 19h15 | Travail par table thématique |
| 19h45 | Apport de Mathias Nebel |
| 20h15 | Temps d'échanges et de discussions |
| 21h | Fin prévue et informations
sur la prochaine étape du cycle |

3. Discussions en tables thématiques

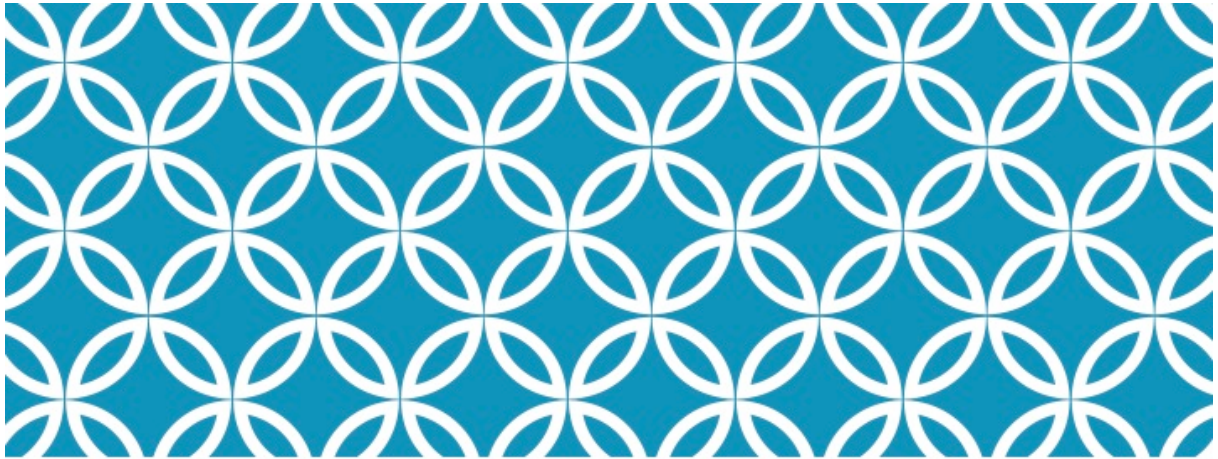


Travail en tables thématiques

Table	Responsable	Thème
1	Jean-Marie BRANDT	La qualité des relations internes et externes d'une entreprise peut-elle servir à juger de sa valeur ? Dans une approche relationnelle standard, la dette, l'épargne et les marchés financiers sont compris comme des institutions qui fragilisent les relations. N'y-a-t-il pas d'autres alternatives de compréhension ?
2	Claude FOL	Quelles relations avons-nous et cherchons nous avec la création ?
3	Patrice MEYER-BISCH	Droits culturels, violences et religions. Que peut y apporter une approche relationnelle ?
4	Ange SANKIEME	Que manque-t-il à la qualité des relations créées par le système suisse d'asile ?
5	Jean-Claude HUOT, Patrice MIGNON, Jean- Pierre THÉVENAZ (à préciser)	L'approche relationnelle dans le monde du travail

4. L'approche « Relational Analytics »

par Mathias Nebel



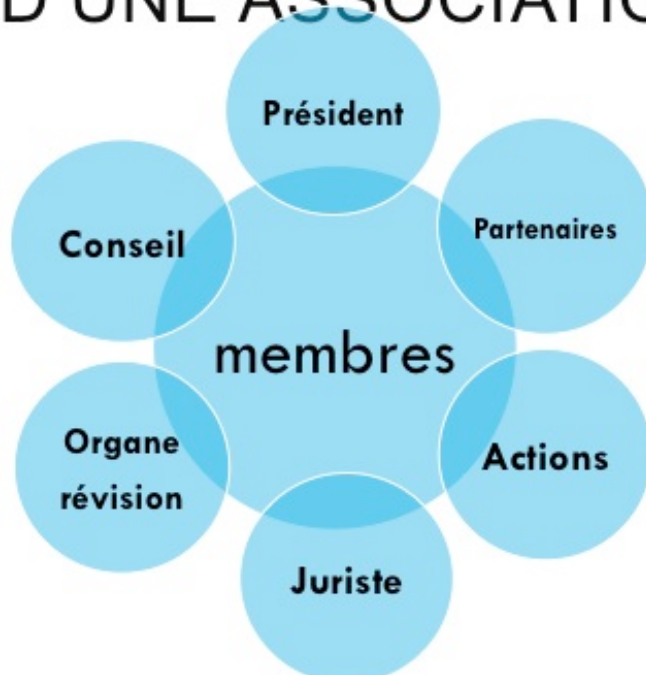
RELATIONAL
ANALYTICS

Mathias Nebel

RELATIONAL ANALYTICS QU'EST-CE QUE C'EST...

- Une intuition : Une organisation c'est avant tout une **série de relations** (personnelles/institutionnelles). La **qualité de ces relations** est un indicateur crucial de la **qualité morale de cette organisation, de sa contribution à l'émergence du bien commun**.
- **Anthropologie chrétienne**. Nous sommes des êtres spirituels qui s'accomplissent dans et par des relations (avec soi-même, autrui, avec et en Dieu).
- **Relational analytics** (RA) est une méthode pour mesurer de manière aussi objective que possible la qualité des relations que génère une organisation et qui constituent une organisation. Une méthode qui permet de **voir** les relations que crée une organisation et de **faire un bilan** de celles-ci.

LES RELATIONS CONSTITUTIVES D'UNE ASSOCIATION



- Relations souvent asymétriques (pouvoir)
- Réciprocité de la relation n'existe pas tjs
- Relations réelles / relations imaginaires
- Qualité des relations / qualité fonctionnement
- Qualité des relation / qualité actions

Droit

Médias

Cadre
Politiques

LA QUALITÉ DES RELATIONS EST CRUCIALE...



- A la qualité de l'engagement des membres. **Engagement/Coopération.**
- A l'efficacité de son action. **Responsabilité/Efficience**
- Pour générer la confiance nécessaire à la stabilité intérieure et extérieure de l'organisation. **Continuité/Stabilité /Prévisibilité.**
- Pour qu'existe un sens d'appartenance et de communauté : **Identité / valeurs partagées/ communalité**
- Pour que les tiers que ses actions concernent soient considérés dans le processus décisionnel de l'organisation et traité de manière juste. **Tiers inclus.**

La qualité de ce qu'est et de ce que fait une organisation est étroitement lié à la qualité des relations qu'elle projette sur son environnement et sur ses membres.

MAIS COMMENT LES MESURER?



- Caractère passionnel/conflictuel des relations personnelles ou institutionnelles.
- La qualité des relations ne s'explique pas par la position des étoiles ou l'invocation de puissances occultes, mais par un certain nombre de critères objectifs.
- Relational Analytics c'est une **mesure objective, non passionnelle de la qualité des relations que créent une organisation et qui la constituent (valeur du bien commun créé).**

- **Communication**
- **Temporalité**
- **Connaissance**
- **Pouvoir**
- **Objectif**
- **Valeurs mobilisées**

INDICATEURS DE PROXIMITÉ RELATIONNELLE

Domaine	Vecteur de qualité	Mécanisme	Résultante	Expérience
Communication	Immédiateté / Présence	Contacts	Qualité et clarté	Connection
Temps	Continuité / Histoire partagée	Discontinuités et transitions	Momentum et croissance	Familiarité et confiance
Connaissance	Multiplexité / Profondeur & fiabilité	Diversité des sources	Compréhension réciproque	Appréciation mutuelle
Pouvoir	Parité / Équité	Usage et distribution	Participation, engagement & responsabilité	Respect mutuel
L'objectif et les valeurs mobilisées	Communalité / valeurs et objectifs partagés	Appréciation et management de la différence	Motivation & synergie	Identité, valeurs et objectifs partagés.

BÉNÉFICES DE RELATIONAL ANALYTICS

- Avoir un langage commun pour parler des relations
- Avoir des catégories pour analyser les relations
- Avoir une mesure stable et rémanente des relations (bilan relationnel)
- Avoir une gestion de l'ensemble des relations humaines qui constituent une organisation

