

# C

# Conclusion

CRITERE

Reprenons les grandes étapes de ce parcours. Dans la première partie, nous avons mis en cause un schéma trop étroit à deux termes (p. 42) :

d'un coté, le conflit violent,  
signe d'échec de la relation,

de l'autre, l'absence de conflit  
qui rime avec paix, tranquillité.

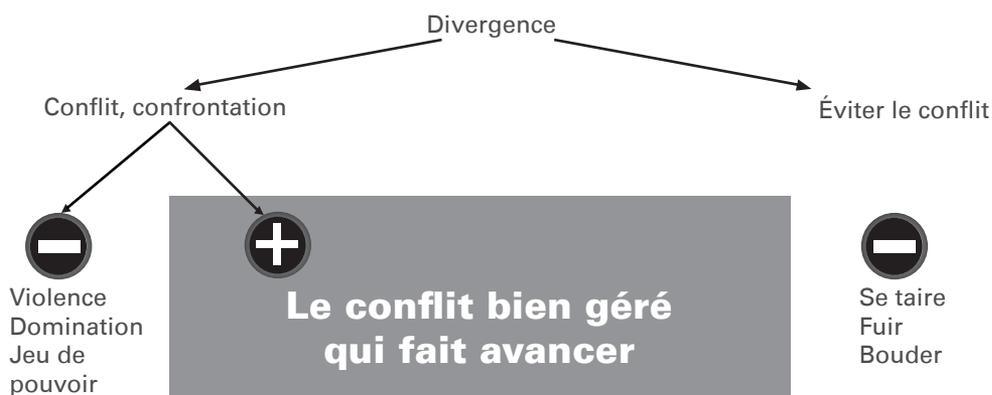
Nous sommes passés à trois termes car l'évitement du conflit peut coûter cher, certes moins cher que le conflit qui dérape dans la violence mais plus cher qu'une confrontation réussie de la divergence, sans jeux de pouvoir des uns sur les autres.

Ce schéma pose le problème en deux termes alors qu'il y a en a trois :

1) le conflit mal géré,  
qui détruit,

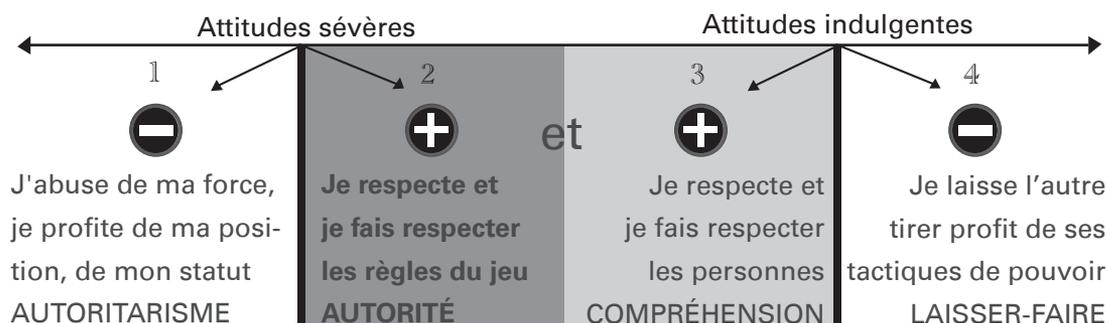
2) le conflit bien géré  
qui construit,

3) le conflit évité, qui donne  
une apparence de paix.



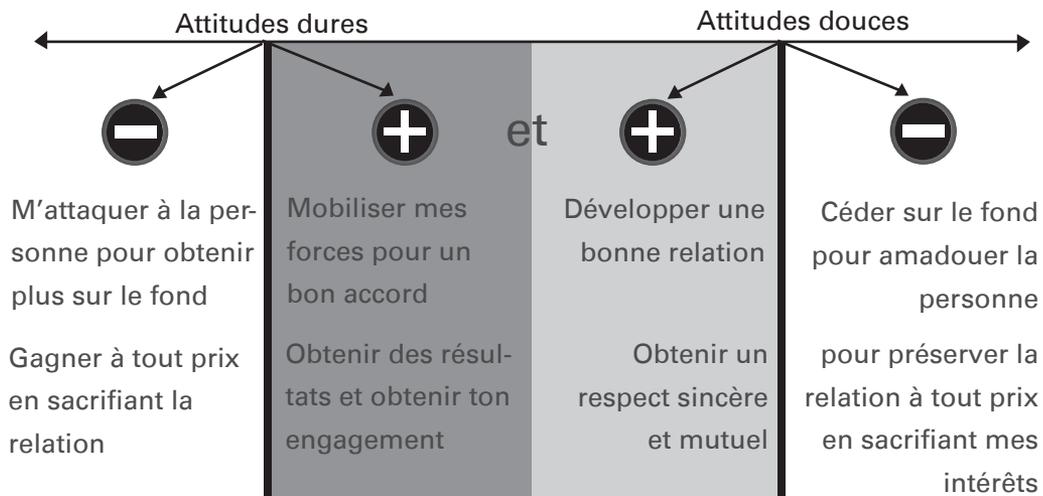


Par l'étude des rapports de force dans un contexte hiérarchique, ce schéma est passé à quatre termes (p. 51). La colonne du milieu a été subdivisée : un parent/éducateur/patron gère bien un conflit quand il fait preuve d'une **juste et ferme autorité** (respecter et faire respecter les règles) **ET** en même temps d'une **profonde compréhension empathique** (respecter et faire respecter les personnes). Il gère mal la confrontation de la divergence quand il fait preuve d'autoritarisme (obtenir un résultat en exerçant un pouvoir **sur** les autres) ou de laisser-faire (subir le pouvoir exercé par les autres).

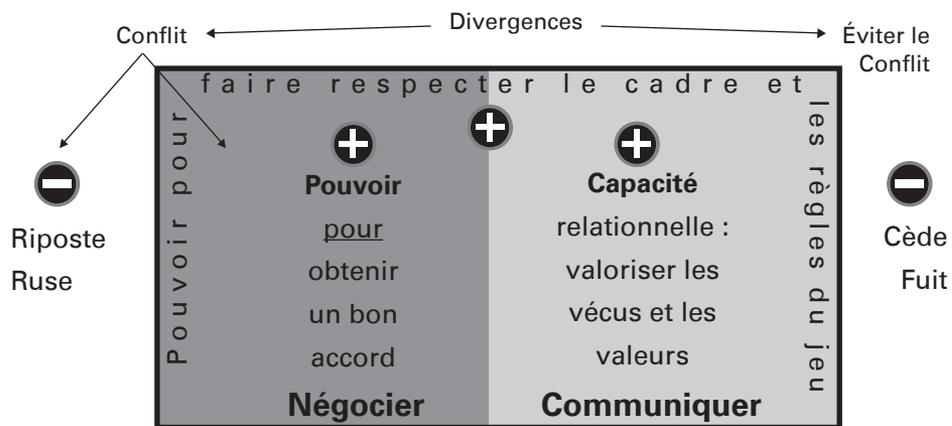


Les participants aux sessions de *CommunicActions* apprennent à gérer leurs petits conflits de tous les jours comme on apprend à jongler. On ne réussit pas à lancer d'emblée en l'air trois balles, il faut décomposer le mouvement et maîtriser l'opération avec deux balles, d'abord de droite à gauche, ensuite de gauche à droite. La deuxième partie portant sur l'autorité et la compréhension a principalement fait travailler la combinaison du cadre de droit et de la communication vraie. La troisième partie étudiant les rapports de force dans des relations d'égal à égal a fait travailler la combinaison de la communication vraie et de la négociation efficace (obtenir un bon accord **ET** faire grandir une bonne relation), ainsi que celle du cadre de droit et de la négociation efficace (comment mettre hors-jeu les jeux de pouvoir). La quatrième partie nous a plongés à l'intérieur des entretiens conflictuels. Nous y avons approfondi la combinaison de la communication vraie (déployer l'intelligence émotionnelle en présence de J-R-E : Jugements, Reproches et Exigences) et de la négociation efficace (faire preuve d'intelligence rationnelle pour repérer les intérêts en jeu et résoudre efficacement le problème identifié). En page 106 :

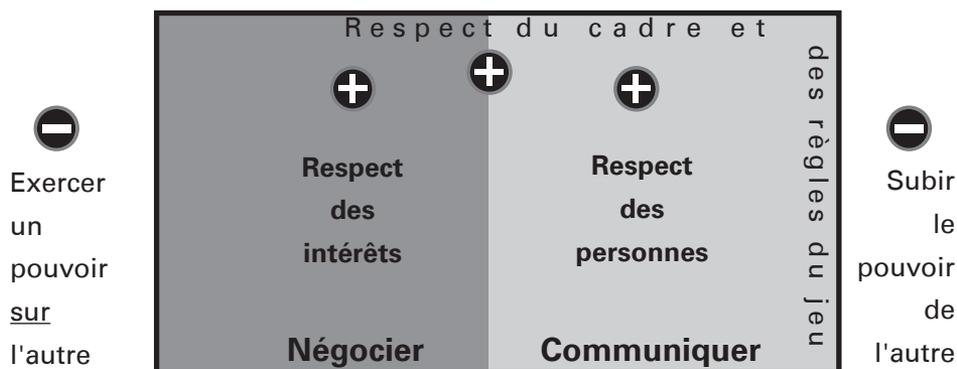




À travers ces séquences deux par deux, nous avons peu à peu appris à jongler avec ces trois pouvoirs « pour », dont l'alchimie produit 1) un bon accord **ET** 2) une bonne relation, 3) à l'intérieur d'un cadre de qualité permettant un dialogue en sécurité (p. 164) :



En déclinant à partir du mot « respect » ces trois pouvoirs « pour », d'un autre type que les pouvoirs exercés « sur » les personnes, nous obtenons le schéma suivant :



Plus une personne est capable de garantir un cadre de droit, de communiquer en vérité et de négocier efficacement,

- moins elle démissionne (colonne 4),
- moins elle recourt aux tactiques de pouvoir sur les autres (colonne 1),
- plus elle déjoue les tactiques de pouvoir des autres, plus elle parvient à mettre hors-la-loi la violence,
- plus elle développe des relations basées sur la sincérité et le respect mutuel (colonne 3),
- et meilleurs sont ses résultats dans la recherche de solutions et dans la conclusion d'accords judiciaires (colonne 2).

Voici un tableau synoptique, opérant un travelling sur les différentes facettes de ces trois forces. Imaginez tenir en main trois boules bigarrées que vous faites rouler entre les doigts, pour les voir sous divers angles.

<b>Les forces du droit.</b>	<b>Les forces de l'empathie et de l'amour.</b>	<b>Les forces de la coopération</b>
Registre juridique fondé sur l'éthique. Processus normatif (pouvoir législatif et judiciaire), qui s'appuie sur une <u>fermeté</u> intransigeante sur les principes de droit et les règles de base.	Registres psychologique et spirituel (l'huile dans les rouages, l'« âme » de toute démarche constructive) : l' <u>ouverture</u> inconditionnelle aux personnes.	qui aménagent un accord durable et qui obtiennent un engagement. Registres socio-politique et économique (pouvoir exécutif) : une <u>ferme</u> détermination à aboutir.
Obstacle : La <b>puissance</b> de ceux qui dominent la pyramide sociale ( <b>tentation du pouvoir</b> ).	Obstacle : les <b>idéologies</b> et la croyance d'être le seul à détenir la vérité ( <b>tentation du savoir</b> ).	Obstacle : les <b>rivalités</b> , les compétitions, l'appât du gain et l'égoïsme ( <b>tentation de l'avoir</b> ).



<p><b>Sanctionner</b> les actes délictueux. Sans arbitraire ni interférence affective, s'appuyer sur le droit pour barrer les violences qui relèvent de l'infraction à la loi.</p>	<p>Traduire les <b>violences-manières-de-dire-quelque-chose</b>, les agressivités provenant d'une incapacité à gérer ses émotions et à dire ses besoins.</p>	<p>Déjouer avec lucidité les <b>violences-manières-de-gagner-davantage</b>, les jeux de pouvoir, les stratégies du paon qui fait la roue. Rester centré sur les enjeux de fond.</p>
<p><b>P</b>oncer (gratter la façade avant de la repeindre).</p>	<p><b>P</b>anser (soigner les vécus).</p>	<p><b>P</b>enser (créer, innover).</p>
<p>L'art d'organiser l'espace, d'aménager le terrain du jeu et son environnement.</p>	<p>L'art de créer un climat de dialogue respectueux, où chacun a sa place.</p>	<p>L'art de créer une coopération efficace <i>win-win</i> : et ... et ..., plutôt que soit ..., soit ...</p>
<p>Le processus du groupe est dynamique, avec la participation de tous, grâce à la qualité des statuts, rôles, fonctions et procédures de décision : la capacité à créer des structures qui génèrent chez les individus la prise de responsabilité.</p>	<p>Les personnes se sentent reconnues. La relation grandit grâce à la qualité du lien, l'accueil de la souffrance et de la joie, le climat de confiance, l'affectif, la connivence : chacun est unique et a une histoire sacrée...</p>	<p>Chaque partie trouve un intérêt à discuter car ses gains s'améliorent. Des solutions sont apportées aux problèmes soulevés. On obtient des résultats, grâce à une rationalité opérationnelle, orientée vers la tâche et la production.</p>
<p>Sans les deux autres forces : risque de <b>fermeture</b>.</p>	<p>Non couplée aux deux autres forces : risque de naïveté.</p>	<p>Sans les deux autres, risque d'opportunisme jusqu'au-boutiste.</p>
<p>S'en tenir au droit, à ses règles et procédures, avec <b>objectivité</b>. S'il y a dénonciation d'une injustice, chercher la vérité de la situation structurelle. Réviser le cadre de droit à travers un processus normatif. Dans le cas d'une loi injuste maintenue par ceux</p>	<p>Accueillir inconditionnellement le vécu de chacun. Ne pas avoir peur de ce monde des <b>subjectivités</b> où « chacun a sa vérité ». Être à l'aise pour plonger dans les profondeurs des vécus et la subtilité des relations. Tenir compte de</p>	<p><b>Objectiver</b> les affirmations. Partir des faits objectifs et mettre les intérêts en équation. Comme x équations à x inconnues en mathématique, résoudre l'objet du litige posément, méthodiquement, rationnellement. Recadrer sur</p>



qui ont le pouvoir, recourir aux méthodes d'actions non-violentes pour la faire tomber.

tout ce à partir de quoi les personnes regardent (genre, éducation, croyances, histoire, culture, etc).

le problème, inventer une solution qui le résout effectivement. Puis la mettre en place.

Articuler des forces d'un autre type que le pouvoir **sur** les personnes.

Mobiliser ces forces **contre** toute emprise interpersonnelle.

Le pouvoir **pour** garantir le cadre de droit est une dynamique structurelle et normative qui réussit à contrer le pouvoir de l'autre sur moi par une répartition qui ne tombe pas dans le pouvoir de moi **sur** l'autre.

La communication sincère déjoue les paroles poisons (jugements, reproches, culpabilisations) en déployant un pouvoir **avec** les personnes, tel que le face-à-face se transforme en coude à coude, le duel en duo.

La négociation efficace déjoue les guerres de position et les exigences, en exerçant un pouvoir **pour** se centrer sur le problème entre nous, nous y attaquer ensemble, au lieu de nous attaquer mutuellement.

**La Loi est non négociable.** Et personne n'a le droit de changer les règles du jeu au cours d'une partie. Si le règlement est déficient, seule l'instance décisionnelle qualifiée peut l'améliorer. Ou alors on interrompt la partie le temps de s'accorder.

L'écoute des vécus douloureux, des besoins et des préoccupations est d'autant plus réussie qu'elle se vit hors de tout jeu de pouvoir, **sans aucun enjeu décisionnel, sans objectif de changer l'autre**, à distance de toute pression.

La négociation souple et mobile sollicite la **liberté et l'attitude responsable** des parties. Elle obtient d'elles un accord qui engage. Elle court-circuite les diktats, les parties de bras de fer ou les rapports dans lesquels le plus têtu finit par l'emporter.

**L'œil perçant et vigilant**, remède à nos passivités et à nos complicités chaque fois que nous fermons les yeux.

**Le cœur chaud** qui fait circuler la vie par le cœur entre la tête et les tripes, remède à nos cœurs endurcis.

**La tête froide** qui réfléchit rationnellement et l'esprit déterminé à aboutir à une solution.

L'idéal d'**égalité**, dans l'exigence d'une cohérence institutionnelle.

L'idéal de **fraternité**, dans le défi de l'amour, qui commence par la tolérance.

L'idéal de **liberté**, dans un combat politique qui respecte le jeu démocratique.



La guerre résulte de la triple défaite du **droit**, de la **bonté** et de l'**imagination**. La guerre, c'est la désertion de la civilisation, du cœur et de l'esprit. La civilisation consolide les espaces institutionnels de paix ; le génie créateur de l'esprit en organise les rouages ; le cœur fournit l'indispensable huile dans les engrenages.

La **gestion** des conflits par le cadre de droit, la **transformation** des conflits par la communication vraie et la **résolution des conflits** par la négociation efficace sont trois opérations distinctes mais indispensables l'une à l'autre pour que « prenne la mayonnaise » de **CRÛTERE**<sup>1</sup>. Tout au long du parcours, j'ai illustré combien la confusion de ces trois compétences nous rendait inefficaces. Nous avons ainsi appris à les distinguer chacune dans son registre propre. En outre, comme le recours à l'une de ces compétences sans les autres mène à l'impasse, nous avons aussi appris à les conjuguer.

Étant donné que les **trois niveaux de blocages** sont embrouillés dans les conflits déclarés ou larvés, le premier défi est de démêler ce qui relève de **structures déficientes**, de **vécus dévalorisés** et d'**intérêts divergents**. L'ouverture d'une porte blindée passe par trois opérations : a) repérer les différentes serrures, b) trouver la bonne clé pour chacune et c) acquérir le tour de main adapté à chacune. Ainsi, la serrure « violence comme expression tragique d'un vécu » exige de la délicatesse. Ce n'est pas la force qui fera tourner la clé de l'empathie, il faut l'enfoncer juste ce qu'il convient, ni trop ni trop peu. Par contre, le verrou « jeu de pouvoir pour obtenir quelque chose » requiert la gestion assertive du pouvoir : il faut tourner cette clé-là avec fermeté, tout en levant la poignée et en s'arc-boutant de manière musclée sur la porte.

<sup>1</sup> Je suis très reconnaissant d'avoir été enrichi par les écoles de pensée suivantes :

Le langage du changement de Jésus dans les évangiles, celui de l'école de Palo Alto (Gregory Bateson, Paul Watzlawick, thérapie systémique, thérapie brève), l'école de non-violence (Gandhi, Martin Luther King...), la pédagogie institutionnelle (Fernand Oury, Jacques Pain), la PNL, l'assertivité introduite en France notamment par Dominique Chalvin,

l'écoute centrée sur la personne de Carl Rogers, la méthode sans perdant de Thomas Gordon, la Communication Non-Violente de Marshall Rosenberg, l'Analyse Transactionnelle d'Éric Berne, la méthode ESPERE de Jacques Salomé, l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman, les intelligences émotionnelle et relationnelle / sociale d'Isabelle Filliozat,

la négociation raisonnée de Roger Fisher et William Ury et le *Harvard Program on Negotiation*, le Centre Européen de la Négociation (Michel Ghazal et Yves Halifa), l'IRÉNÉ (Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation en Europe), la négociation-créativité de Patrick Audebert-Lasrochas (LEARN au sein de l'ESC- Lille).

La force de la méthode C-R-I-T-E-R-E est de combiner le meilleur de ces diverses approches. Son originalité réside dans le cadre conceptuel que j'ai forgé et dans la pédagogie du parcours de formation qui fait travailler ces trois compétences deux par deux.



Que de fois la porte reste fermée parce que nous nous trompons de clé. Au doute d'avoir la bonne clé, s'ajoute notre méconnaissance des particularités de la serrure : comment actionner ce pêne ? Il faut être habile pour faire pression au bon endroit, au bon moment et de la bonne manière ! Certains ouvrent la porte après un quart d'heure d'efforts. D'autres, las d'avoir fébrilement manipulé le trousseau en vain, abandonnent en maugréant : « cette serrure a un problème ou alors la bonne clé n'y est pas ». Les bras leur en tombent lorsque, appelé au secours, le portier l'ouvre en deux temps, trois mouvements. Il leur est difficile d'entendre alors : « que me racontez-vous là ? Cette serrure marche très bien ! »

Ne nous étonnons pas si la porte reste fermée quand :

- nous cherchons à résoudre rationnellement le problème alors que notre interlocuteur a la gorge serrée ou le ventre noué,
- nous employons la communication empathique là où il faut siffler un hors-jeu,
- en sens inverse, nous sanctionnons une infraction à la loi, en mésestimant les vécus blessés,
- nous essayons d'ouvrir la porte du pouvoir avec la clé de l'amour ou l'inverse,
- nous faisons du respect des règles une affaire de confiance.

Aux prises avec un interlocuteur dur, certains auront le réflexe de limiter leurs prétentions sur le fond afin de préserver la relation, d'autres réduiront spontanément leur bienveillance afin de ne pas perdre du terrain. Il n'y a pourtant pas à sacrifier la relation pour les objectifs à atteindre ou l'inverse. L'enjeu est d'apprendre à délier **la fermeté sur le fond et l'ouverture aux personnes**. Gilbert Cesbron confie : « Je crois en l'homme. La boue est un mélange trompeur d'eau pure et de bonne terre... Il faut parfois écluser bien du sable pour trouver une paillette d'or. » Ainsi, dans la gestion d'un conflit, on trouve la paillette d'or (l'accord qui nous sauve du désaccord) d'autant plus facilement qu'on ne mélange pas bonne terre et eau pure, respect des règles et respect des personnes.



Le renforcement du **cadre de droit** doit se faire à distance de toute personnalisation, de tout arbitraire et de toute polarisation transformant le litige en conflit de personnes.

La **communication vraie** doit plonger sans crainte dans la subjectivité des vécus. En début d'entretien, l'empathie est requise pour comprendre les fondements et les motivations de chacun. Dans le registre relationnel, se montrer dur et intransigeant est une erreur.

La **négociation** se déroule d'autant mieux qu'on empêche les subjectivités de torpiller le processus rationnel de résolution de la réelle divergence de fond. Un accord est bon dans la mesure où il est judicieux, c'est-à-dire qu'il satisfait effectivement les intérêts en présence. Le faire reposer sur la bonne volonté et la confiance est une dangereuse confusion avec les outils de communication interpersonnelle.

Il est important de ne pas mélanger les **trois ficelles**, sous peine de noeuds. Mais il faut encore les torsader jusqu'à en faire **une corde**. **CRÛTERE** tire sa solidité de cette **conjonction sans confusion**. Le cadre de droit sans la bonté est imbuvable. « Parce que l'on connaît l'usage du marteau, on finit par croire que tout problème ressemble à un clou<sup>2</sup>. » L'ouvrier dont la boîte à outils se limite au cadre de droit devient dangereux. Quant à la personne ne disposant que de la pince de la communication, elle est démunie car la bonté ne suffit pas à résoudre un conflit : toute seule, elle nous met dangereusement en position de faiblesse. Ainsi, nous avons vu qu'un conjoint battu qui ne fait preuve que de patience et de pardon, est tragiquement complice de la violence qu'il subit s'il ne fait rien pour stopper la part délictuelle de cette domination. Il doit apprendre à déployer à l'échelle domestique les ressources du droit aptes à mettre hors-jeu le comportement inacceptable. Par contre, correctement couplée avec la loi contraignante et avec l'assertivité, la bonté peut et gagne à être sans bornes<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> GODET Michel, *L'art et la méthode. Manuel de prospective stratégique*, tome 2, Dunod, 2001, p. 2.

<sup>3</sup> En ce sens, les « forces de l'amour » sont essentielles mais elles ne suffisent pas. Sans le cadre de droit qui repose sur la justice, la bonté risque d'être aveugle, à l'instar de ce maître plein de bienveillance pour son esclave, ou de ce kidnappeur qui entoure d'amour la petite fille qu'il séquestre, ou d'un Occidental qui se limite aux bonnes oeuvres des humanitaires au Sud, ou encore d'un Nord-Africain laissant exciser sa petite fille qu'il hérite par ailleurs tendrement.



L'articulation des forces constructives me fait penser au défi suivant : une main fait un mouvement circulaire sur le ventre, pendant que l'autre doit faire un mouvement vertical sur la tête. Cette coordination demande de l'entraînement mais une fois les bons automatismes en place, elle devient simple à réaliser. La gestion des conflits est une discipline qui s'apprend concrètement, comme une langue étrangère ou un sport. La personne qui prend un club de golf pour la troisième fois dans sa vie a beaucoup moins de « chance » de mettre la balle dans le trou qu'un golfeur professionnel. En fait, ce n'est pas une question de chance. « La recherche, c'est 5 % d'inspiration et 95 % de transpiration », a dit Einstein. Avant d'incriminer la qualité des outils, commençons par bien nous former, par exemple en suivant la session dont ce livre est le syllabus (cf. [www.communications.org](http://www.communications.org)).

“ Ce que les hommes appellent communément leur destin,  
ce ne sont souvent que leurs propres bêtises. ”

ARTHUR SCHOPENHAUER

Ce livre a atteint son objectif s'il vous a donné envie d'approfondir ces concepts et surtout de vous entraîner quotidiennement. « **Vis comme si tu devais mourir demain. Apprends comme si tu devais vivre toujours** », a dit Gandhi. La paix véritable est à ce prix, dans nos familles, nos écoles, nos entreprises, nos pays et notre planète. Tout apprentissage passe par quatre étapes : l'incompétence inconsciente, la douloureuse incompétence consciente, l'exigeante compétence consciente et la belle compétence inconsciente. Le chemin passe par des hauts et des bas mais l'essentiel est d'être en route.

Avant de courir pour un monde plus juste, apprenons à marcher. Et avant cela, quand nous sommes blessés, réussissons à tenir en équilibre, debout, sans pousser sur l'autre. Quand nous étions âgés de six mois, avant même la position debout, notre grande conquête fut de réussir à tenir assis. Quelle belle route parcourue depuis ces premiers instants ! Et quel beau et long chemin encore ouvert devant nous !

“ Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous.  
Soyez le changement que vous voulez voir en ce monde ! ”

GANDHI

