



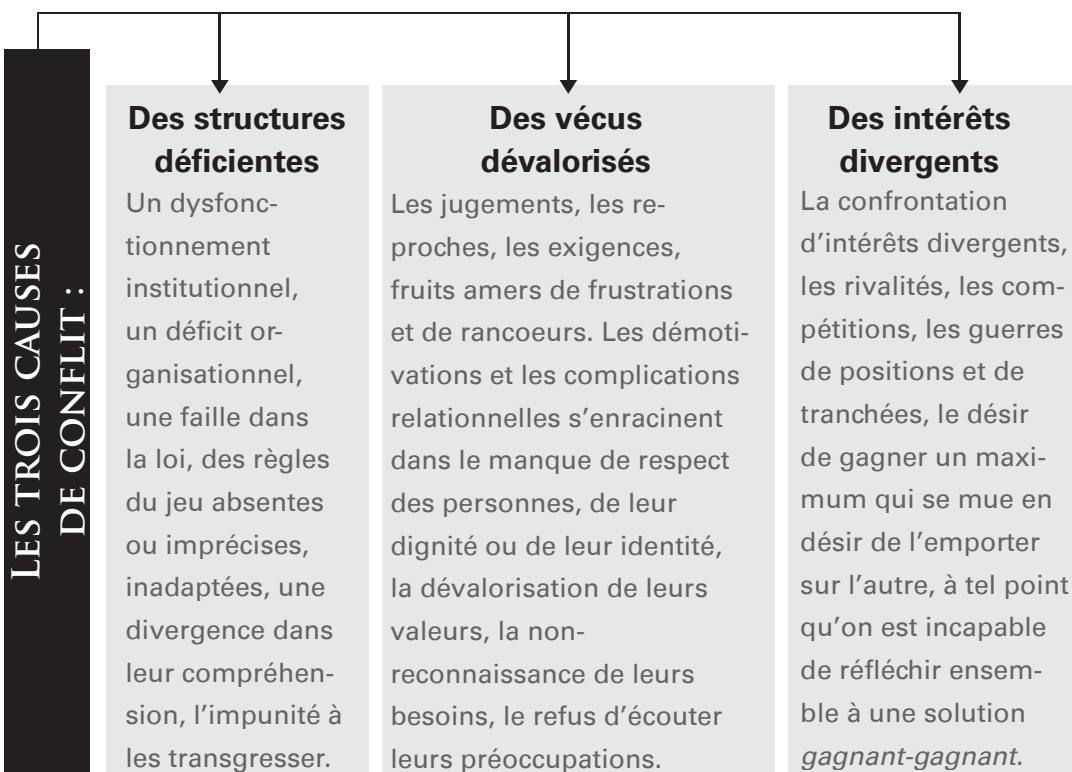
I ntroduction

CRITÈRE

UN CADRE DE DROIT,
UNE COMMUNICATION VRAIE
ET UNE NÉGOCIATION EFFICACE

Dans l'analyse d'un conflit, il importe de distinguer trois
types de blocages, afin d'apporter le bon remède à chacun.

3 causes	Des structures déficientes	Des vécus dévalorisés	Des intérêts divergents
3 compétences	Le cadre de droit	La communication vraie	La négociation efficace
3 effets	La gestion du conflit	La transformation du conflit	La résolution du conflit



**LES TROIS COMPÉTENCES :**

à déployer conjointement pour mieux gérer nos conflits

un cadre
de droit

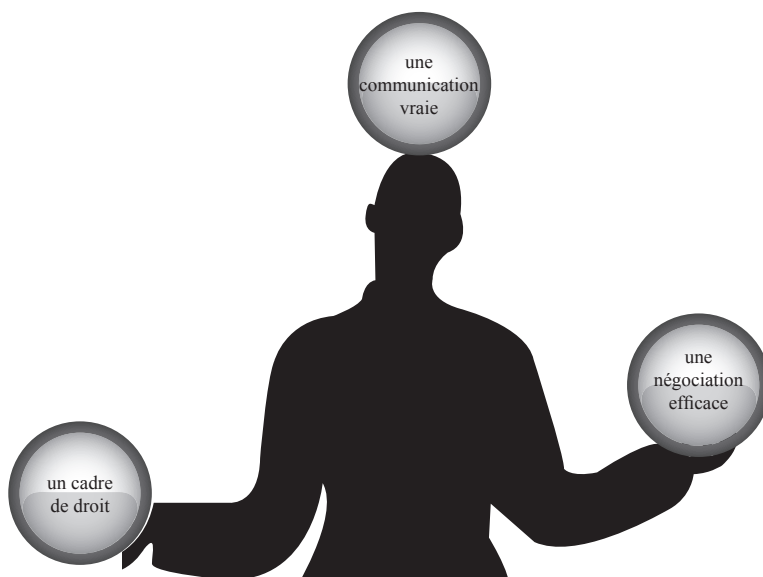
Dans un déficit structurel, un cadre de droit, qu'une ferme autorité parvient à définir et à faire respecter, met hors-la-loi les violences inacceptables et les tactiques de prise de pouvoir des uns sur les autres. Il renforce la cohésion du groupe pour déjouer les tentatives de domination ou d'exploitation des failles de la loi.

une
communication
vraie

Dans une divergence de vécus, la communication vraie fait appel à l'intelligence émotionnelle qui dénoue les vécus difficiles. Sa force tient dans l'empathie et la bienveillance qui déjouent les paroles poisons, en entendant derrière les jugements et les reproches, des sentiments et des besoins non satisfaits. Son fruit est d'améliorer la relation.

une
négociation
efficace

Dans une divergence d'intérêts, la négociation efficace déploie une intelligence rationnelle qui recadre systématiquement l'échange sur la prise en compte des intérêts en présence. Son ressort d'efficacité tient ensuite dans la capacité à inventer, à imaginer des solutions nouvelles. Elle obtient des engagements libres et responsables, un bon accord, c'est-à-dire un accord judicieux, satisfaisant au mieux les besoins de chacun.



La méthode **CRÏTERE** tient dans l'articulation sans confusion de ces trois compétences.



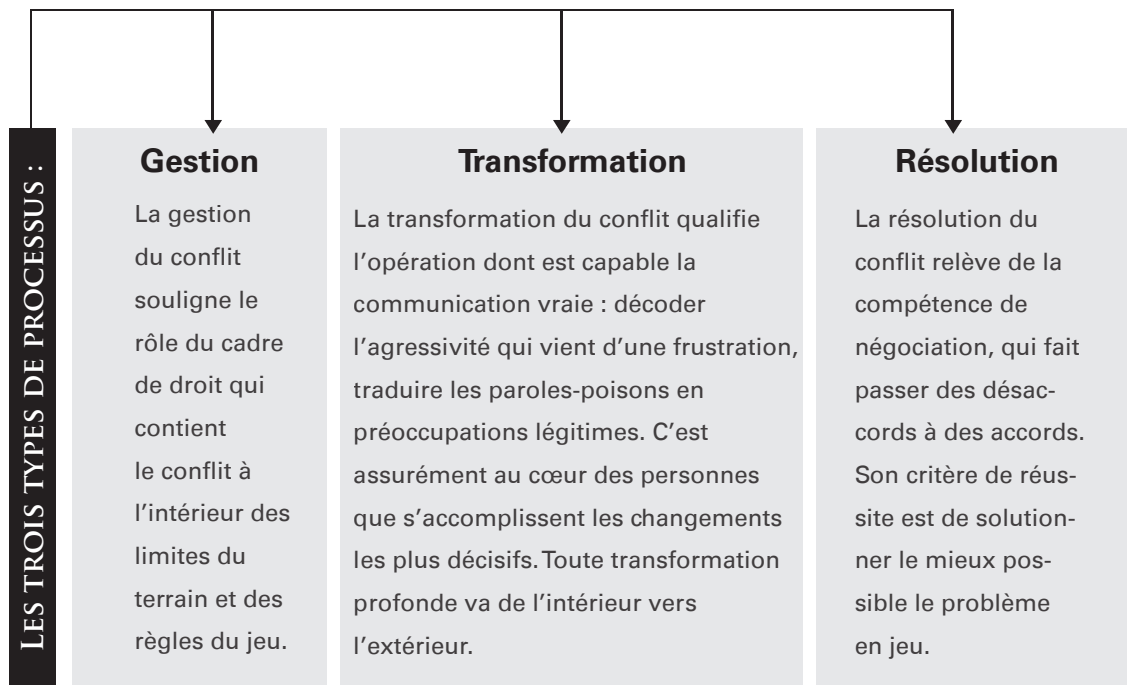


Les contours et l'articulation de ces trois savoir-faire se préciseront tout au long du parcours. Comme le marteau, la pince et le tournevis, ils sont chacun efficaces à condition d'être utilisés à bon escient, dans leur champ de compétence propre. Celui qui emploie le marteau pour desserrer un boulon ne doit pas s'étonner de son peu d'efficacité. Voici encore quelques traits de ces trois registres, qui sont à garder à l'esprit pendant toute la présentation de la méthode **CRÛTERE** :

		
La loi contraignante, la capacité d'améliorer le cadre et les règles du jeu, chaque fois que le dialogue est perturbé par une tactique, une tricherie ou un désaccord sur la manière de jouer.	L'empathie et la bonté bienveillante, la capacité de nous comprendre dans nos besoins, valeurs, psychologies, cultures, religions, logiques de pensée, cartes du monde, préoccupations.	L'obtention de résultats, la capacité de transformer un affrontement intérêt contre intérêt (soit je gagne, soit je perds) en recherche de solution la plus judicieuse possible (comment améliorer les gains de chacun ?).
Comment se parle-t-on ? Le processus de l'échange	Qui dialogue ? Les personnes impliquées	De quoi parle-t-on ? Le fond du problème
Respecter et faire respecter le cadre et les règles du jeu. Mettre en place une sanction dissuasive qui rende la tricherie plus coûteuse et moins intéressante.	Respecter les personnes et faire grandir la relation. Prendre soin des vécus en écoutant au bon endroit, plus en profondeur que les jugements et les reproches.	Respecter tous les intérêts en présence. Prendre au sérieux le fait que l'autre a d'autres intérêts, lui reconnaître le droit de les définir et leur apporter de la considération.



Certains parlent de gérer un conflit, d'autres de le transformer, d'autres encore de le résoudre. Des auteurs évoquent ces trois formulations classiques en se demandant laquelle est la plus pertinente. Dans mon approche, chacun de ces trois qualificatifs prend toute sa place, rien que sa place. Il n'y a pas lieu de choisir entre les trois puisque chacun apporte sa spécificité.



En thèse, l'efficacité vient d'une claire distinction entre ces trois niveaux de blocage et de remède. En antithèse, le recours à l'une de ces compétences sans les autres mène à l'impasse. La synthèse est qu'après avoir bien saisi le champ propre de chacune, il importe de les réarticuler intimement. Ni confusion ni séparation dans l'art de les faire jouer ensemble, tel est le programme. J'emploierai diverses images pour dire cette synergie qui donne à chacune de porter pleinement tous ses fruits. Dans l'alchimie de ces trois forces, il faut réussir à faire prendre une mayonnaise, comme le bon cuisinier rassemble œuf, huile et moutarde et maîtrise les divers facteurs qui favorisent le moment critique où « la mayonnaise prend ». La méthode **CRÏTERE** cherche à nous donner les ingrédients et les facteurs nous permettant d'oser la confrontation de nos divergences mais aussi d'empêcher le développement des mécanismes de pouvoir menant à la violence.



On n'apprend pas à jongler d'emblée avec trois balles. On commence avec deux, dans des séquences simples, de droite à gauche puis de gauche à droite. Ce livre procède de la même manière pour enseigner comment faire jouer ensemble ces trois compétences. Leur articulation s'apprend en décomposant le mouvement et en s'exerçant deux par deux : cadre de droit et communication vraie, cadre de droit et négociation efficace, communication vraie et négociation efficace.



La méthode **CRÛTERE**

Comment tirer des accords de nos désaccords ?

Même si les trois compétences sont à tout moment mobilisées, elles jouent tour à tour un rôle moteur dans les différentes phases de **CRÛTERE** :

L'art de passer d'un désaccord à des accords	7 ÉTAPES	C	Se mettre d'accord sur le Cadre
		R	Se mettre d'accord sur les Règles du jeu
		Û	Combiner Intelligences émotionnelle et rationnelle pour définir en profondeur le problème
		T	Trouver un maximum d'idées
		E	Évaluer les solutions imaginées
		R	Retenir la meilleure idée et la planifier avec Réalisme
		E	Évaluer ultérieurement les résultats obtenus

L'acrostiche **CRÛTERE** fournit sept étapes chronologiques¹ : on ne passe à l'étape suivante qu'après accord sur la précédente. La première étape consiste à établir les conditions les plus favorables au dialogue. La gestion, la transformation et la résolution d'une divergence réclament que nous disposions de temps, de calme et d'énergie. Bien gérer un conflit est une opération un peu semblable à celle de défaire un nœud. Tout l'art est de résister à la tentation de tirer davantage sur le nœud. Il s'agit au contraire de chercher patiemment à créer un jeu entre les bouts de ficelle entremêlés.

C (Cadre) et **R** (Règles du jeu) sont les deux étapes préalables à l'échange proprement dit, comparables aux prérequis d'un bon match de football :

- délimiter le terrain (les lignes de touche dans la longueur et les lignes de but dans la largeur) et l'organiser en zones (l'espace du gardien, la surface de réparation, la ligne de moitié de terrain) ;

¹ Ces étapes suivent un mouvement logique, repris par bien des écoles et déjà posé par John Dewey dès le début du siècle, dans *Comment nous pensons ?*, 1910, traduit de l'américain en 1925, aux éditions Alcan. Il donnait six étapes : 1) délimiter clairement le problème, 2) formuler librement des solutions, 3) comparer les solutions, 4) choisir la solution la plus pertinente, 5) réaliser, appliquer, 6) évaluer.



- avoir des règles du jeu communes et un arbitre, ou à tout le moins des procédures préétablies pour faire face aux problèmes. Si les footballeurs n'emploient pas les mêmes règles, ils vont inmanquablement au litige, voire au pugilat. Une divergence sur le cadre et le règlement est conflictogène. Il suffit parfois d'un flou.

Dans les *Deux leçons sur le dialogue fraternel*, le Père belge Dominique Pire, Prix Nobel de la Paix en 1958, affirme que « la paix positive est la création d'un climat de compréhension mutuelle. C'est le dialogue fraternel [...] qui consiste, pour chacun, à mettre provisoirement entre parenthèses ce qu'il est, ce qu'il pense, pour essayer de comprendre et d'apprécier positivement, même sans le partager, le point de vue de l'Autre² ». Cette qualité d'écoute sans préjugés nous présente le scénario idéal. Mais pour y parvenir, des personnes en conflit ont un chemin à faire, que le parcours **CRÛTERE** tente de baliser. Des parties qui s'affrontent ne pourront s'engager dans un véritable dialogue qu'après avoir investi – parfois durant de longs mois – dans le **Cadre** et les **Règles du jeu** :

1) Commencer par se donner les moyens d'un cadre sécurisé de parole, d'espaces et de moments hors crise, où les protagonistes s'écoutent réellement.

2) Éliminer les comportements inacceptables au moyen d'un autre type de pouvoir que le pouvoir sur l'autre.

Ces étapes sont décisives dans les zones de non-droit, telles que certaines cours de récréation, banlieues urbaines, régions dirigées en sous-main par des mafias ou livrées à des bandes armées. Instaurer et renforcer le cadre de droit est essentiel là où règne la loi du plus fort.

C et **R** représentent toutes les opérations nécessaires à rendre possible un échange de qualité. Le cadre de droit démine le terrain de la communication, sachant que, pour porter tous ses fruits, l'empathie a besoin d'évoluer à distance des rapports de force et des jeux de pouvoir.

“ Le jour du départ n'est pas le jour des préparatifs. ”

Proverbe nigérian

² PIRE Dominique et VAN DER ELST Raymond, *Vivre ou mourir ensemble*, Presses académiques européennes, Bruxelles, 1969. Les « deux leçons sur le dialogue fraternel » se trouvent p. 41 à 84.





La communication vraie se couple à la négociation efficace dans l'étape **C** (Intelligences émotionnelle et rationnelle identifiant les Intérêts en présence), qui est le cœur de **CRÛTERE**. Un problème bien posé est déjà à moitié résolu. Par contre, à problème mal posé, solutions à côté. Avant de produire la moindre solution, il s'agit de se mettre d'accord sur la définition du désaccord. L'intelligence émotionnelle joue ici un rôle décisif : elle dénoue les vécus douloureux par une écoute des préoccupations et des motivations de chacun. Un vécu passionné ou apparemment irrationnel n'est pas à museler : on s'en débarrasse en identifiant le besoin qui génère la frustration. On quitte la tête le temps nécessaire au cœur et aux tripes pour accoucher des raisons profondes. Ce processus de communication vraie élimine les ressentiments et les rancœurs qui, sinon, torpilleraient la suite de la discussion. Une fois que les personnes se sentent réellement respectées dans leurs fondements, elles sont prêtes à réfléchir rationnellement sur les intérêts divergents en jeu. Il convient d'en dresser la liste car c'est sur eux que nous devons nous concentrer au moment de chercher une solution : « comment faire pour que et ..., et ..., et ... ? ».

Nous sommes d'accord sur la définition du problème lorsque nous parvenons ensemble à mettre les divers intérêts en équation : « et ... et ... = ? ». Nous pouvons alors passer à l'étape suivante **T** : Trouver non pas d'emblée la solution mais un maximum de solutions à notre problème. **T**, c'est l'imagination au pouvoir, dans un climat propice à la créativité, au moyen du *brainstorming* qui nous assouplit et nous rend mobiles. Le défi est d'inventer du neuf, à partir d'un regard renouvelé sur le problème. L'étape **T** ne vient qu'après **I** mais elle doit également être soigneusement distinguée des étapes où l'on critique, décide et s'engage : Évaluer les diverses pistes de solutions, ensuite Retenir la meilleure idée et la planifier avec Réalisme (**E** et **R** de **CRÛTERE**). La solution qui se dégage doit être consignée et précisée dans ses diverses modalités concrètes, sous peine d'un accord bâclé. Il reste à l'Expérimenter dans la réalité. Mais avant de se quitter, on se fixe d'emblée un prochain rendez-vous pour ensemble Évaluer ultérieurement les résultats obtenus (le dernier **E** de **CRÛTERE**).



CRÏTERE, c'est l'art des petits pas dont Gandhi et Henry Kissinger ont souvent parlé. On ne peut bouger une montagne de difficultés en un bloc mais on le peut à condition de la découper en morceaux suffisamment petits. C'est le deuxième principe de Descartes dans son *Discours de la méthode* : « diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. »

Le parcours de formation proposé par CommunicActions

Ce livre est avant tout le support pédagogique de sessions organisées par l'École Internationale *CommunicActions* (voir notre site <http://www.communicactions.org>). Le parcours de formation standard se vit en dix séances hebdomadaires. L'aventure de *CommunicActions* a commencé en 1999 à l'île Maurice. C'est dans ce contexte multireligieux et pluriracial que j'ai été invité à mettre au point une formation « Apprendre à mieux gérer nos conflits³ », qui dégage ses vérités à partir de notre expérience humaine commune à tous, hindous, chrétiens, musulmans, bouddhistes et athées, blancs, jaunes, bruns et noirs. La priorité a été de former des animateurs qui puissent à leur tour donner ce séminaire auprès de publics très divers. Constitué juridiquement en Association sans but lucratif, le mouvement se développe depuis lors sur trois continents. En 2009, il rassemble 60 animateurs. Notre objectif est de diffuser ces outils performants à un maximum d'acteurs engagés au sein de la société civile et de contribuer ainsi à un fonctionnement plus harmonieux des corps sociaux, en commençant par les familles, les écoles, les équipes associatives et professionnelles. En Afrique, nous sommes heureux de diffuser les meilleurs acquis en communication et en négociation à des publics qui n'ont jamais entendu parler de l'assertivité, de Carl Rogers, de Thomas Gordon, de la Communication Non-Violente, etc. Nous réalisons un travail pédagogique qui traduit pour le plus grand nombre les recherches de pointe en des termes simples, opérationnels et applicables au quotidien.

C'est la méthode qui réconcilie principe et expérience

Trois options pédagogiques structurent l'ensemble de ce livre : la force est
a) dans la **méthode** (l'exposé ne peut se limiter à de belles idées) et

³ Ce livre est une mise à jour du livre *Apprendre à mieux gérer nos conflits*, 330 pages A4, publié à Maurice en 2005 en 4.500 exemplaires (deux éditions épuisées).

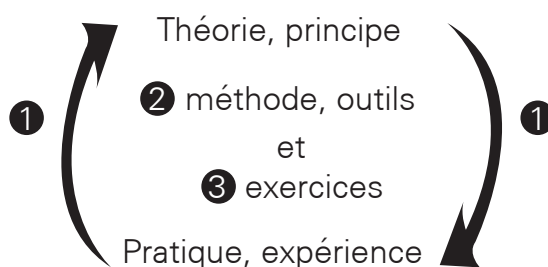


b) dans les **exercices**,

c) qui doivent aller du plus **simple** au plus complexe.

Chaque chapitre est construit sur un même plan en trois étapes :

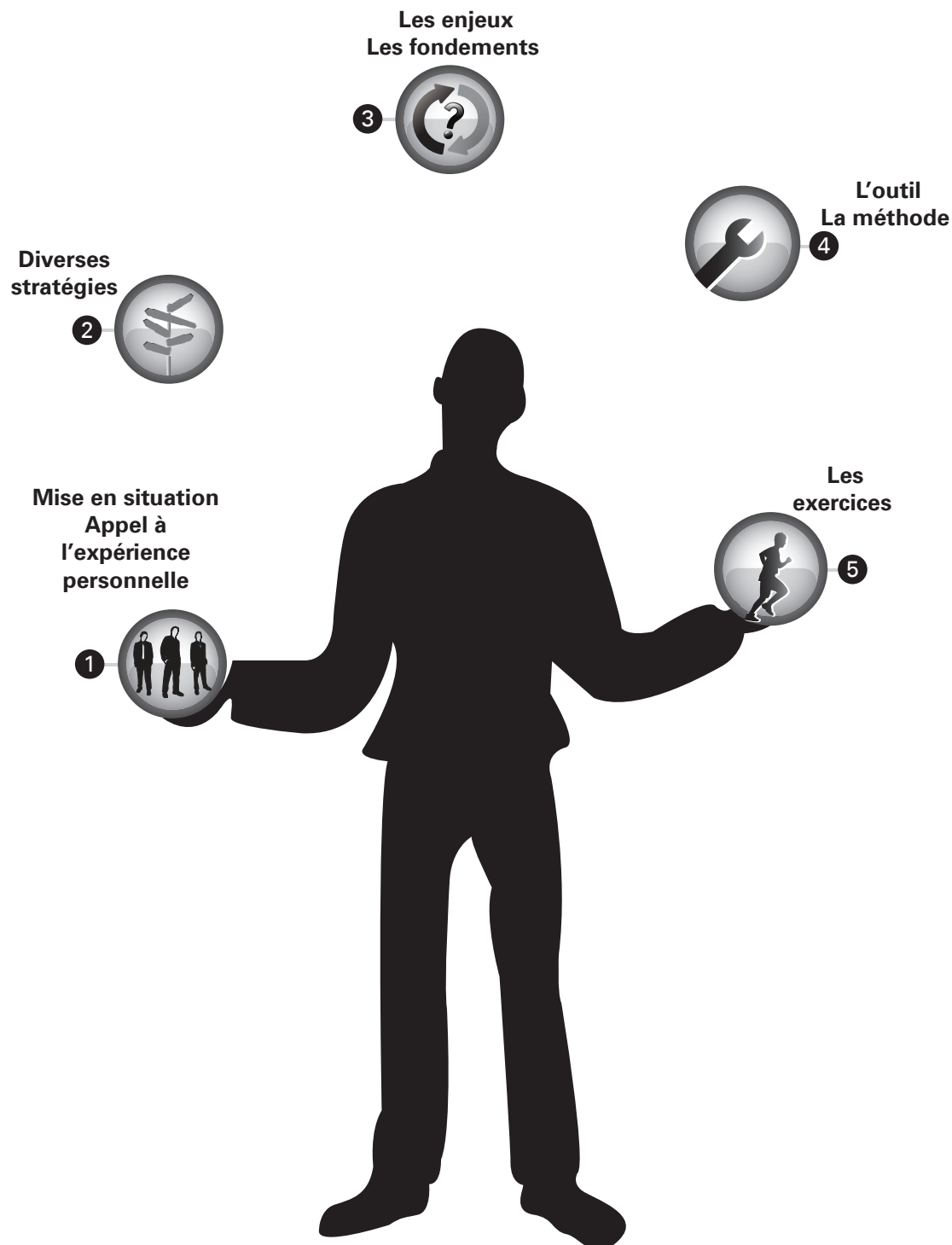
- ❶ Pourquoi choisir telle stratégie et pas telle autre ? Que faire ? C'est l'étape des enjeux, des fondements et d'une clarification conceptuelle.
- ❷ Comment faire? Comment se défaire des réflexes et adopter une stratégie plus pertinente ?
- ❸ Comment pratiquer et s'entraîner dans les jours qui suivent ?



❶ C'est dans un va-et-vient entre expériences et principes que se clarifient les « pourquoi » en jeu et les enjeux de « pour quoi ». Une mise en situation, qui fait appel à l'expérience personnelle, repère les diverses stratégies possibles. Devant celles-ci, chacun prend davantage conscience de sa propre logique de fonctionnement spontanée. Les alternatives amorcent une remise en question des habitudes en définitive inefficaces.

❷ Il ne suffit pas de savoir quoi faire, il faut encore intégrer une méthode (*odos* en grec = chemin) qui donne les moyens effectifs de changer de stratégie. Tout le chapitre tend vers l'acquisition de l'outil opérationnel qui permet d'adopter la stratégie la plus adaptée. Notre déficit en matière de conflit n'est pas d'abord conceptuel, il est pratique. Pour se traduire en action, une théorie a besoin d'une méthode, d'une procédure balisant les étapes nécessaires à sa mise en opération. La méthode elle-même s'appuie sur des techniques, des outils. C'est la méthode et ses instruments qui confèrent l'efficacité à un savoir.

❸ Le chapitre se termine par des exercices qui aident à intégrer l'outil. Personne ne peut relater à notre place la théorie à notre propre réalité. Et seule cette opération strictement personnelle entraîne d'étonnants changements dans le quotidien ! C'est là toute la différence entre connaître le chemin et le parcourir soi-même.

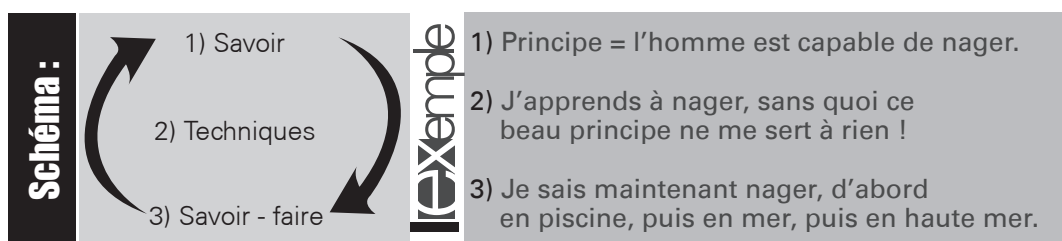


“On ne reçoit pas la sagesse. Il faut la découvrir soi-même après un trajet que personne ne peut faire pour nous, et que personne ne peut nous épargner.”

MARCEL PROUST



L'affirmation des principes ne suffit pas. Par exemple, il est vrai de dire qu'un homme est capable de rester à la surface de l'eau. Mais à quoi sert ce principe à quelqu'un qui ne sait pas nager ? Il ne peut pas en vérifier la véracité et la validité pour lui, tant qu'il n'aura pas appris une technique de natation. **C'est la méthode qui fait le lien entre le principe et l'expérience.** S'il se noie en tombant d'un bateau, sa mort n'invalidera pas le principe, elle soulignera ses carences en natation. On dira qu'il était inexpérimenté. Par contre, il pourra affronter des eaux d'autant plus dangereuses qu'il deviendra bon nageur. En bonne pédagogie, un débutant apprend à nager en piscine, pas en haute mer. Il s'agit de s'exercer à employer l'outil dans des situations « simples ». Nous serons alors capables de nous attaquer à des cas toujours plus complexes. Il en va de même dans la résolution de nos conflits. N'essayons pas d'emblée d'apprendre à nous servir de la méthode dans nos conflits les plus inextricables. Expérimentons-la dans le laboratoire qu'offrent nos tensions quotidiennes.



Dans tout art, ce qui paraît difficile au débutant devient facile avec la pratique. La première heure au volant d'une automobile exige du néophyte une grande concentration. Après plusieurs mois d'entraînement, il réussit des performances cent fois supérieures à son premier essai. Et pourtant son cerveau travaille moins, comme l'ont démontré des chercheurs en neurosciences comparant l'imagerie cérébrale dans ces deux situations.

Ce livre se limite à l'examen des conflits interpersonnels. La capacité de s'attaquer à une injustice à l'échelle socio-politique relève d'une deuxième étape, qui vient après avoir appris à balayer devant sa propre porte et après avoir mis en place les compétences de base en communication et en négociation. Je travaille le registre socio-politique dans une autre session, complémentaire au parcours de base. Je m'appuie alors sur ce que j'appelle la méthode D-I-A-P-O-S⁴.

⁴ Je l'expose en bref dans la troisième partie de ce livre, au chapitre 1, en traitant de la colère qui combat une injustice.



Les trois champs sociaux couverts dans cet ouvrage sont la famille, l'école et l'entreprise. Dans le but d'attaquer la montagne par son côté le plus abordable, je pars systématiquement de la cellule domestique, qui est le groupe social le plus restreint et dont nous maîtrisons le plus le jeu, en tant que parent. En règle générale, celui qui ne maîtrise pas les outils proposés ici en famille a très peu de chance d'y parvenir à l'école ou au bureau. Mais il est aussi vrai que certaines personnes préfèrent « s'essayer » d'abord dans leur cadre professionnel. Le souci d'aller du plus simple au plus complexe demeure le bon critère. Voilà pourquoi mes exposés feront un va-et-vient souple entre les réalités de la famille et celles du travail, chaque sphère étant riche de leçons pour l'autre.

*C'est la pratique assidue d'exercices
qui réconcilie le savoir et le savoir-faire*

On ne naît pas bon communicateur ni bon négociateur, on le devient. Ce livre donne de nombreux exemples, témoignages et exercices pratiques⁵. Certains sont à pratiquer dans la vie courante, d'autres sont à réaliser à sa table de travail, pour lesquels il est précieux de se munir d'un cahier vierge personnel. Si vous les passez rapidement pour gagner du temps, vous tombez dans une illusion d'efficacité. L'essentiel n'est pas de lire ce livre et/ou d'assister à nos formations, il est d'être personnellement mis en route, à l'écoute de ce que vous dites et faites dans le concret de vos échanges quotidiens. L'objectif de ce livre est que chaque petit moment de lecture rebondisse comme un tremplin et renforce votre propre dynamique de communication. Il cherche à transmettre un procédé efficace plus que d'enseigner un contenu, dans l'esprit d'apprendre à pêcher plutôt que de donner un poisson. **Qui dit formation réussie, dit transformation** de nos pratiques grâce à la mise en œuvre de la méthode.

⁵ En outre, divers proverbes émaillent le texte car, comme le dit bien la sagesse burundaise, « les proverbes sont les enfants de l'expérience ».

