

## C'est la méthode qui réconcilie principe et expérience, savoir et savoir-faire

### Introduction

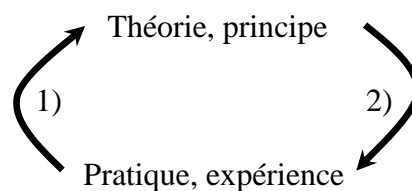
Dans la leçon inaugurale de la Chaire d'éthique appliquée créée le 26 octobre 1999 à l'Université de Sherbrooke, Jean-François Malherbe a souligné l'importance de l'application dans le cercle herméneutique qu'accomplit toute démarche scientifique :

« Les ingénieurs, les chimistes, les neurologues et leurs collègues d'autres disciplines empiriques savent très bien que l'application de leur savoir est une opération complexe : mettre en œuvre une hypothèse pour voir ce que ça va donner. Dans son application, l'hypothèse court le risque d'être réfutée. Si ça ne marche pas comme on pouvait s'y attendre, il y a fort à parier que l'hypothèse doit être revue et corrigée. Le sceau qui s'imprime dans la cire ne s'altère pas tandis que l'hypothèse qui s'applique se modifie, parfois de fond en comble. **L'application est une opération à double sens : impression d'une forme dans une matière, certes, mais tout autant reconfiguration de la forme en fonction de la résistance de la matière.** Ainsi que l'ont souligné vigoureusement notamment Claude Bernard, Gaston Bachelard et Karl Popper, aucune hypothèse ne sort indemne de son application, du moins à long terme. Il y a donc dans l'application un « cercle herméneutique » apparenté à celui que certains philosophes comme Hans-Georg Gadamer ont souligné dans l'opération de lecture d'un texte par un sujet. La lecture, c'est l'impact du monde du texte dans le monde du sujet ET l'impact du monde du sujet sur le monde du texte : le monde du sujet s'enrichit du monde du texte tel qu'il le comprend à partir de son propre monde tandis que le monde du texte s'enrichit d'une nouvelle interprétation à la lumière du monde du sujet. Les philosophes appellent « cercle herméneutique » cette projection réciproque de deux mondes l'un dans l'autre, réciprocity qui est d'ailleurs le lieu de la création du sens. Je soutiens donc que l'éthique appliquée est une herméneutique c'est-à-dire une illumination réciproque de notre méditation sur l'excellence en humanité, et des décisions singulières que nous prenons dans les différents secteurs de notre existence ».

Je me propose d'approfondir le rôle de l'application dans la recherche académique, à partir de ma pratique de formateur en gestion des conflits. Tout professionnel innovateur éprouve le besoin de théoriser sa pratique et de pratiquer ses théories, dans un incessant va-et-vient : bien penser pour bien agir mais aussi bien agir pour bien penser. Nous agissons selon nos schémas de pensée, nous avons la pastorale de notre regard ; en retour, il est aussi vrai que notre pastorale fait évoluer notre regard. Cette navette ne nous conduit pas seulement à communiquer notre pensée toujours plus clairement, elle nous pousse à transmettre un savoir-faire assimilable parce que théorisé, utile dans diverses situations parce que désenglué de l'exemple dont le particularisme découvre le savoir et le couvre tout à la fois.

### Le va-et-vient entre théorie et pratique

Une théorie est d'autant plus riche de sens - dans son triple sens d'orientation (comme dans « sens unique »), de signification (« ça a du sens ») et de pertinence (« c'est le bon sens ») – qu'elle 1) rend compte de nos expériences et 2) les enrichit.



1) « Tout principe est un jugement, tout jugement est l'effet de l'expérience, et l'expérience ne s'acquiert que par l'exercice des sens » a dit Sade. Mais le génie du principe est d'apporter une plus-value à l'expérience. Une théorie est déficiente lorsque ses explications du réel ne

sont qu'une copie abstraite de l'observation, à la manière du principe dormitif dont Molière s'est moqué à la fin du *Malade imaginaire* : pourquoi l'opium fait-il dormir ? Et le candidat en médecine de répondre avec l'air de triomphe de celui qui a vraiment compris : « Parce que, éminents docteurs, il contient une vertu dormitive » (Cf. Gregory BATESON, *La nature et la pensée*, Editions du Seuil, Paris, 1984, p. 92 ; trad. française de *Mind and Nature, A necessary Unity*, 1979). Gare à l'explication savante mais creuse, qui donne l'illusion de comprendre la réalité.

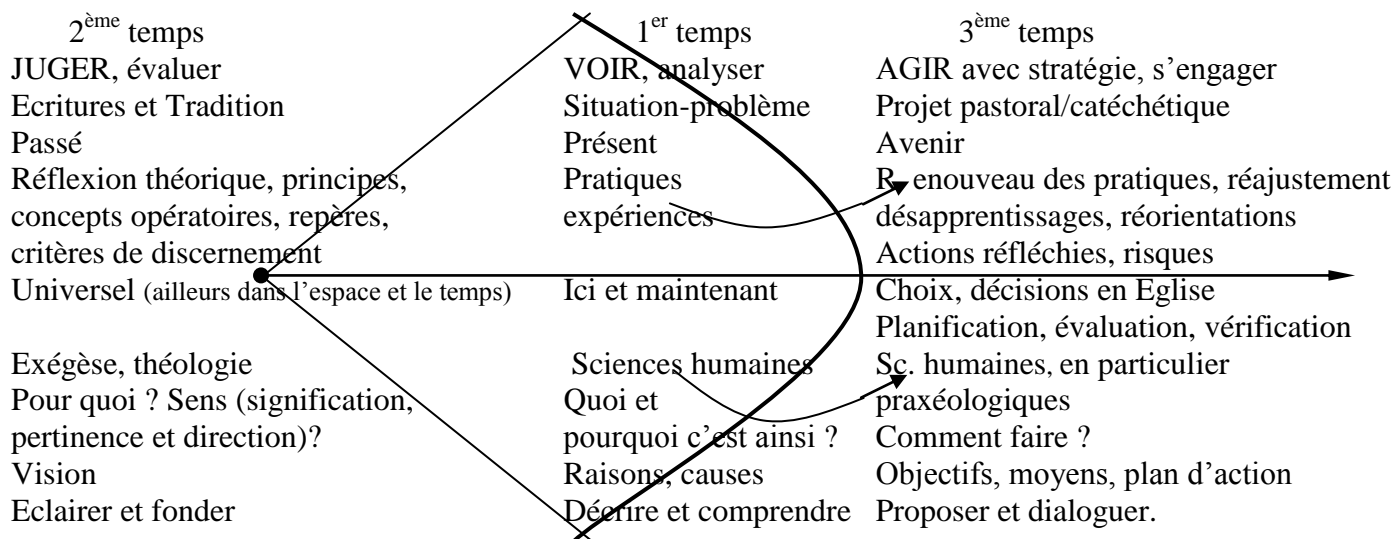
2) Dans le deuxième mouvement, toute formation théorique poursuit l'objectif de **transformations** pratiques. Toute recherche scientifique espère connaître le sort de l'aliment ingéré et digéré, en vue de fournir aux cellules du corps l'énergie, à l'humain la vie et la force d'agir. Le défi pour toute réflexion est de changer la réalité et de rebondir en action. « Dans la pensée scientifique, la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet » (Gaston BACHELARD, *Le nouvel esprit scientifique*, 1934). Ce principe qui est vrai en science l'est particulièrement en théologie : « Si le discours théologique s'arme de l'instrument du concept, ce n'est pas pour objectiver la foi dans une figuration d'ordre rationnel, c'est au contraire pour mobiliser le concept lui-même au service d'une proposition intérieure qui est de l'ordre de l'action et non du savoir » (Jean LADRIÈRE, *Le discours théologique et le symbole*, dans *Revue des Sciences religieuses*, Strasbourg, t. 49, n° 1-2, 1975, p. 141). Le Christ n'a écrit aucun livre de théologie et Jean, le plus jeune de ses disciples nous met en garde tout à la fin de son évangile. « Jn 20,31 dit clairement que le récit n'est pas fait pour se comprendre mais pour une nouvelle vie, pour mettre en route, pour embarquer avec ». (Jean ZUMSTEIN, *L'Evangile selon saint Jean*, 2007).

En éthique appliquée, il ne suffit donc pas d'analyser et d'évaluer (*ex-valuere* = « tirer la valeur de »), il faut encore trouver des modes spécifiques d'action. « L'effort que la théologie pratique met en oeuvre est au service d'une finalité que l'on peut appeler le renouveau des pratiques, envisagé après analyse et évaluation » (Klauspeter BLASER, *Précis de théologie pratique*, p. 218). D'abord voir et juger mais encore agir, a-t-on tant répété dans l'Action Catholique. C'est le temps de la stratégie, précise Browning. C'est le temps de la décision devant des choix pratiques, de l'orientation, de la planification, voire de la réalisation d'une intervention ou d'un projet particulier. « La démarche de la théologie pratique pousse dans la direction d'un renouveau en fonction du chemin nouveau auquel Dieu fait participer le monde et l'Église. Les acquis doivent être reconquis dans des situations changeantes, de nouvelles possibilités de re-présenter la présence de Dieu et d'en vivre doivent être découvertes. Le renouveau est donc un processus ouvert dans lequel la critique du passé se combine avec l'espoir de nouvelles possibilités offertes » (Karl-Fritz DAIBER, *Cahier IRP*, 12-13, 1992, p. 146). « La théologie pratique emprunte largement le modèle ternaire de la clinique qui repose sur 1) la cueillette et l'interprétation des données (dimensions empirique et herméneutique), 2) le diagnostic (dimensions herméneutique et critique) et 3) la résolution du problème en question (dimension stratégique). Qu'il s'agisse du médecin, de l'ingénieur, de l'avocat, du juge ou du général, la démarche est la même :

- s'enquérir des faits ou des éléments d'une situation,
- s'enquérir des connaissances pertinentes à leur saisie,
- articuler ces connaissances avec la situation concrète de façon à en saisir les dynamiques,
- proposer des solutions » (Jean-Guy NADEAU, *Précis de théologie pratique*, p. 229).

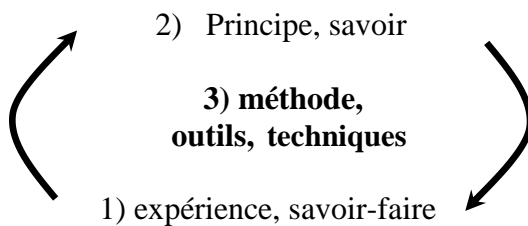
Le docteur 1) ausculte le malade, 2) pose un diagnostic à partir de ses connaissances et expériences passées et 3) prescrit un traitement. Dans le même sens, un travail en théologie pratique fait le trajet d'une flèche qui est d'abord ajustée sur l'arc (l'étape du Voir qui décrit une situation-problème et l'analyse avec les ressources des sciences humaines), puis tendue

vers l'arrière (l'étape du Juger qui problématise et éclaire théologiquement), enfin décochée (l'étape de l'Agir, qui retourne à la pratique pour la faire progresser), selon le schéma suivant:



### C'est la méthode qui fait le lien entre le principe et l'expérience

Pour se traduire en action, un modèle théorique a besoin d'une méthode (*odos* en grec = chemin), 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 confère l'efficacité à un savoir. Cela se comprend aisément dans les domaines qui engagent essentiellement l'acquisition d'un savoir-faire. Ainsi, il est vrai de dire qu'un homme est capable de rester à la surface de l'eau et même d'avancer sur 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 travaillé une technique de natation ! Le schéma de départ s'enrichit de la méthode, c'est elle qui fait le lien entre le principe et l'expérience.



En morale matrimoniale, on s'accorde aisément sur la beauté du « oui » pour la vie. Les couples reconnaissent la valeur de ce principe, ils aimeraient être un beau grand feu qui éclaire durablement les nuits de ce monde, un feu près duquel beaucoup aimeront se réchauffer. La difficulté ne porte pas sur le « pourquoi » et le « pour quoi » mais sur le « comment faire ». Un feu reste grand et beau parce qu'on l'entretient. Quelles sont donc les bûches qu'il importe d'y mettre quotidiennement ? Voilà la bonne question pour qui veut relever le défi de l'amour qui va jusqu'au bout. Un traité sur le mariage qui en présente l'idéal, avec toutes ses harmoniques bibliques, poétiques et sacramentelles risque d'employer une langue morte et de rester lettre morte si ses beaux principes ne sont pas méthodiquement raccrochés à un savoir-faire, par un solide travail praxéologique.

Il en va de même dans la résolution des conflits. Le principe de base des écoles non-violentes est de mettre la violence hors d'état de nuire par une initiative qui relève d'un autre registre que la violence. La belle charge éthique du principe reste impuissante sans la force d'une

méthode qui fournit les moyens concrets de son application. Si je me fais agresser dans la rue, le défi est de mettre des bâtons dans les roues de l'agression, sans me faire piéger par l'agressivité, sans entrer dans la dynamique contagieuse de la violence. C'est ce qu'enseigne à faire par exemple l'aïkido (*do* signifie voie, méthode en japonais) en quatre phases : l'absorption, l'entrée, le déséquilibre et l'immobilisation ou la projection. L'*aïkidoka* (pratiquant de cet art) commence par absorber l'énergie dégagee par l'agresseur en s'esquivant par un pivot, en ouvrant un champ qui modifie la cible ou la trajectoire de l'attaque. Puis il prend la conduite des opérations, d'un côté il s'avance et consolide sa stabilité autour de son centre de gravité, de l'autre, il dévie la force de l'attaquant et l'exploite afin d'entraîner son déséquilibre. Imaginons un homme qui s'élançe, l'épaule en avant, pour enfoncer une porte. Surprise, quelqu'un de l'autre côté de la porte l'ouvre au moment même de l'impact et « aide » l'homme déséquilibré à tomber par terre ! L'aïkido opère un renversement de situation : l'attaquant s'attend à rencontrer une résistance, il rencontre le vide et son déséquilibre est immédiatement amplifié jusqu'au tapis.

Ce sont les techniques qui nous apprennent à empêcher un violent de prendre le pouvoir sur nous et d'en tirer profit. Voilà pourquoi dans le premier parcours de formation que je propose sur la communication et la négociation, je m'intéresse très peu au principe de non-violence, j'évite même le terme tant il crée des interférences idéologiques. Plutôt que d'enseigner un contenu, je cherche à transmettre un procédé efficace, avec la méthode CRITERE, qui compte sept étapes :

L'art de passer d'un désaccord à des accords,

C	Se mettre d'accord sur le cadre.
R	Se mettre d'accord sur les règles du jeu.
I	Se mettre d'accord sur l'identification des intérêts en présence, sur la définition du problème.
T	Trouver un maximum d'idées
E	Evaluer les solutions
R	Retenir la meilleure idée et la planifier avec Réalisme
E	Evaluer les résultats

La force de cette méthode est d'articuler trois compétences :

- La ferme autorité parvient à faire respecter le cadre et les règles du jeu, en déjouant les diverses tactiques de prise de pouvoir des uns sur les autres.
- La communication vraie améliore la relation par le respect profond des personnes. Elle dénoue leurs vécus difficiles, en faisant appel à l'intelligence émotionnelle.
- La négociation efficace déploie une intelligence rationnelle qui obtient de bons accords, par sa capacité à recadrer systématiquement l'échange sur la prise en compte des intérêts en présence et à inventer, à imaginer des solutions nouvelles et satisfaisantes.

Tout au long de la formation, des exercices apprennent à tenir ensemble ces logiques apparemment opposées :

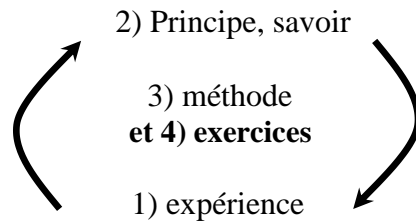
- la fermeté intransigeante du droit contraignant (compétence juridique),
- l'ouverture empathique et bienveillante aux personnes et à leur subjectivité (compétence psychologique et spirituelle)
- l'efficacité de la raison qui objective, crée de nouvelles idées et tranche sur des bases équitables (compétence socio-politique).

Le défi est de réussir en toutes circonstances à combiner la garantie d'un cadre de droit (respect des règles), la communication vraie (respect des personnes dans leurs vécus et leurs valeurs) et la négociation efficace (respect des intérêts divergents, au point de dégager un accord).

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

L'intégration d'une méthode se fait à travers un long chemin d'apprentissage. En bonne pédagogie, un débutant apprend à nager en piscine, pas en haute mer. S'il se noyait en tombant d'un bateau, sa mort n'invalidera pas le principe, elle soulignera ses carences en natation. On dira qu'il était inexpérimenté. Il pourra affronter des eaux d'autant plus dangereuses qu'il deviendra bon nageur.

Si je me fais agresser dans la rue, il ne me suffit pas de savoir ce qu'il faut faire, il faut surtout savoir le faire dans ces circonstances de crise. Pour y parvenir, j'ai besoin d'une méthode mais aussi d'entraînement, avec des exercices à complexité croissante. Notre déficit en matière de conflit n'est pas d'abord conceptuel mais pratique.

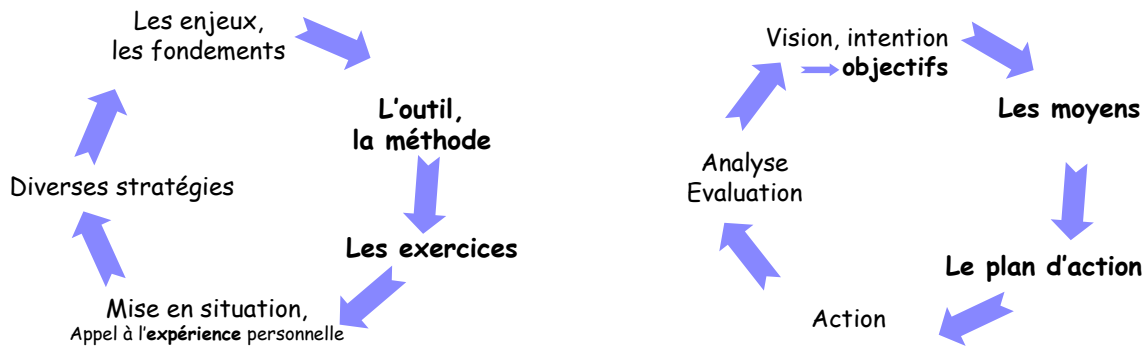


La pratique assidue de l'aïkido ne fait pas seulement travailler la dimension technique (centre de gravité, justesse du placement et des mouvements respectant la distance de sécurité, créant une ouverture, provoquant un déséquilibre et l'amplifiant jusqu'au sol...). Elle permet aussi une préparation physique (souplesse, rapidité, musculature), psychique (gestion des émotions dont la peur (les miennes et les siennes), calme et maîtrise de soi), mentale (gestion des réflexes de fuite, de soumission et de contre-violence, pièges des schémas de pensée tels que la diabolisation de l'ennemi). Dans une leçon d'aïkido, les élèves regardent et écoutent le maître faire la démonstration d'une parade et travaillent ensuite avec un partenaire pour la répliquer. Ils améliorent ainsi leur technique (savoir-faire), leur compréhension de l'art (savoir) et l'esprit dans lequel le pratiquer (savoir-être).

Dans le même sens, chacune des dix séances du parcours de formation en Gestion des conflits que je propose est pédagogiquement construite en cinq étapes :

- 1) Une mise en situation amorce un travail personnel de remise en question des stratégies spontanées en conflit. Par ce premier temps inductif, chacun sait d'expérience de quoi on parle.
- 2) Le repérage rapide des diverses stratégies possibles fait prendre conscience d'une part de nos réflexes qui se croient efficaces mais qui ne le sont pas, d'autre part de l'existence d'alternatives. Se clarifient les « pourquoi » en jeu.
- 3) C'est à l'occasion de cette situation que l'on travaille les enjeux « pour quoi ». En comprenant comment les principes jouent dans celle-ci, nous pourrions transposer à d'autres situations. Se précise la compréhension de la stratégie la plus efficace dans ce type de situation. Devient possible l'objectif de l'adopter.
- 4) Il est alors temps de donner un outil opérationnel qui donne les moyens effectifs de changer de stratégie. Toute la séance est tendue vers l'acquisition de cet outil qui a fait ses preuves, qui « marche », qui change réellement la vie.
- 5) La séance se termine par des exercices aidant à intégrer l'outil. Chacun est mis en route et renvoyé à son quotidien, par des exercices à faire entre les séances. Ce travail personnel est crucial pour relier le savoir et le savoir-faire dans sa propre réalité.

Le schéma qui comptait deux termes au départ est ainsi passé à cinq :



Il est inutile de recevoir un trousseau de dix précieuses clefs si nous ne savons pas à quelle porte correspond telle clef et comment faire tourner chaque clef. Apprendre à recourir en situation conflictuelle au bon outil, au bon moment et de la bonne manière exige de la pratique et un doigté que personne ne pourra acquérir à notre place. « Un gramme de pratique vaut mieux qu'une tonne de théorie » répétait Swami Sivananda, pour qui apprendre à apprendre est le meilleur des enseignements. Un bon professeur le fait non pas du haut de sa montagne mais en partageant comment lui est en train de l'escalader. « Enseigne comme un élève en train d'apprendre et écoute comme un maître en train de mettre en pratique ».

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 automobiles 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 (les zones du cerveau sont d'autant moins colorées qu'elles sont actives).

Gérer ses conflits de manière non-violente, ça s'apprend, ça demande du temps et des efforts. Cela commence à la maison et au travail, avec les petites tensions de tous les jours. L'entraînement nous donne les moyens d'impressionnants progrès ! Il ne suffit pas d'énoncer le principe non-violent, il faut surtout en acquérir les méthodes concrètes, qui rendent effectif et fécond l'énoncé, dans des situations toujours plus conflictuelles.

Il en va de la non-violence comme du chas de l'aiguille. Un myope sans lunette découragé de ne pas réussir à y enfiler un fil s'écriera : « c'est vraiment impossible à faire ! ». Encourageons-le à se procurer des lunettes et à se mettre à l'école de la couturière qui l'enfile avec une étonnante dextérité. Après cela, il sera temps de reparler des limites de la couture.

*« On ne reçoit pas la sagesse. Il faut la découvrir soi-même après un trajet que personne ne peut faire pour nous et ne peut nous épargner » (Marcel Proust).*

Pour réagir à une agression par d'autres chemins que ceux de la contre-violence et de la soumission, un individu comme un peuple ont tout un chemin à parcourir : la sagesse d'un savoir-être, la lucidité d'un savoir et la compétence d'un savoir-faire réussissant à mobiliser ses facultés et ses forces au bon endroit, même en crise. Tant que ce triple niveau n'est pas sérieusement travaillé, le débat sur les risques qu'encourt celui qui fait le choix de la non-violence est mal posé. En fait, la répartie non-violente n'est pas plus dangereuse que la riposte violente, elle ne l'est pas moins non plus ; en tous les cas, ce n'est pas ce critère qui permettra de les départager. Pas davantage leur intention de mettre un terme à la violence. La démarcation entre les deux paradigmes réside dans les moyens employés. Quelles sont les stratégies les plus à même de déjouer durablement la violence ? La fin est dans les moyens, a insisté Gandhi. « Votre grande erreur est de croire qu'il n'y a aucun rapport entre la fin et les moyens. C'est comme si vous prétendiez que d'une mauvaise herbe, il peut sortir une rose.

Les moyens sont comme la graine et les fins comme l'arbre. Le rapport est aussi inéluctable entre la fin et les moyens qu'entre l'arbre et la semence. On récolte exactement ce que l'on sème. La fin vaut ce que valent les moyens. A fins bonnes, moyens bons. Je n'admets pas les raccourcis de la violence pour parvenir au succès. L'expérience me prouve qu'un bien durable ne peut jamais venir du mensonge et de la violence ». La violence est une illusion d'efficacité à court terme. Le « prince de ce monde » (Jn 14,30) jubile d'attraper si facilement les humains aux pièges de ses mirages et de ses effets spéciaux.

### **Si la fin est dans les moyens, l'éthique est appliquée lorsque l'application est éthique**

Ce titre peut-il boucler la boucle du cercle herméneutique en éthique ? Le bâton employé en aikido est un épigone du bâton de pèlerin de moines orientaux qui ont appris à s'en servir dans le souci de concilier deux impératifs : 1) ne pas ôter la vie humaine, 2) déjouer tous les coups possibles d'un agresseur, même armé d'un sabre. Le combat non-violent tient ensemble les impératifs moraux du respect des personnes et la nécessité stratégique de ne pas laisser faire un agresseur, sous peine d'une passivité qui fait le lit de sa domination.

Le principe de ne pas rendre coup pour coup, de ne pas riposter avec les mêmes armes que l'agresseur est un refrain évangélique (cf. Mt 5,39s, Mt 26,52, Lc 6,27s, Jn 18,22). Pierre et Paul relaient Jésus : vaincre le mal par le bien est répété quatre fois en Rm 12,17 et 21 ; 1 P 3,9 et 1 Th 5,15. Mais ces préceptes paraissent tout aussi inutilisables à qui se fait agresser, que les principes de natation à celui qui ne sait pas nager et qui tombe dans l'eau. La praticabilité de la non-violence évangélique se décidera sur le terrain de nos engagements et non dans nos joutes doctrinales. La discussion est oiseuse tant qu'elle se cantonne à s'interroger sur la validité du principe non-violent. Le vice de forme me rappelle les yeux de mon enfant à dix mois, se demandant s'il était capable de marcher. Mon enfant m'admirait marcher comme j'admire Jésus et Gandhi exercer la non-violence active.

Le débat devient intéressant lorsqu'il organise la navette entre principes et expériences au moyen des méthodes et de leurs instruments. Le problème n'est finalement pas d'être d'accord avec le principe non-violent, d'y croire ou non. Tant de discussions en chambre se perdent dans les sables de l'idéologie. **La difficulté est d'intégrer la méthode au point d'honorer le principe en situation de conflit.** C'est la méthode qui offre la réconciliation entre la morale et l'efficacité, entre les vérités spirituelles et la dure réalité de nos conflits. Sans méthode, nous honorons nos beaux principes moraux par beau temps (il me respecte, je le respecte). Mais ils s'effondrent pitoyablement lorsque nous avons affaire à un interlocuteur revêche qui nous fait perdre pied (il me crache dessus, je lui rends pareil, si pas pire). Nous abandonnons nos principes éthiques parce que nous les trouvons alors inopérants ou irréalistes, trop abstraits ou idéalistes. Notre erreur est de mettre en cause leur validité, alors que c'est notre méthode qui fait cruellement défaut.

En conflit, la bonne foi et la volonté ne suffisent pas. « A votre foi, ajoutez la connaissance, la méthode et la maîtrise de soi » dit Pierre (2 P 1 5-7). C'est là que réside la force du Mahatma Gandhi qui a montré en pratique (niveau de l'expérience) la redoutable efficacité (niveau de la méthode) des plus hautes valeurs morales et spirituelles (niveau des principes). La congruence méthodique entre fin et moyens n'est-elle pas en mesure de réconcilier spiritualité et politique, éthique et pratique ?