



TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	9
Un cadre de droit, une communication vraie et une négociation efficace	9
La méthode C-R-I-T-E-R-E. Comment tirer des accords de nos désaccords ?....	13
Le parcours de formation proposé par <i>CommunicActions</i>	16
C'est la méthode qui réconcilie principe et expérience	17
C'est la pratique assidue d'exercices qui réconcilie le savoir et le savoir-faire.....	20
 Première partie : Se mettre d'accord sur le cadre	21
Les quatre scénarios possibles quand on évite	21
 Chapitre 1 : Quand convient-il d'éviter le conflit ?	23
1. Cinq critères pour discerner quand il est bon d'éviter	23
2. L'outil : STOP	23
3. Exercices	24
 Chapitre 2 : Quand vaut-il mieux éviter d'éviter ?	28
1. L'évitement coûte cher	28
La violence se cache	29
La violence est reportée	29
La relation se bloque	30
Corriger notre rêve d'un monde sans conflit	30
2. L'outil : Évitions d'éviter au moyen de rendez-vous où chacun ose dire ce qui ne va pas à la bonne personne, au bon moment et au bon endroit.....	33
3. Exercices	35
 Chapitre 3 : Gérer le conflit en amont de la violence.....	37
1. Ni conflit violent, ni conflit évité mais le conflit qui résout la divergence	37
Le conflit n'est pas nécessairement violent	37
Le conflit est à prendre au sérieux dès les premières alertes	39
La règle des 4 N : le conflit est Naturel, Normal, Neutre et Normatif	40
Le choix n'est pas entre le conflit violent et le conflit évité	42
L'image de l'énergie libérée	43
2. L'outil : Un cadre privilégié et régulier de parole, mis en place avant toute crise	44
3. Exercices	45





Deuxième partie : Se mettre d'accord sur les règles du jeu dans une relation d'autorité49

Le cadre de droit, plus fort que la domination individuelle49

Un cadre conceptuel en quatre colonnes, pour clarifier les enjeux50

Chapitre 1 : Poser les règles du jeu54

1. Le besoin d'un cadre de droit clairement et fermement posé57

Un cadre à ajuster en fonction de l'âge des enfants60

De l'implication des membres62

De la nécessité de faire évoluer les règles63

2. L'outil : Comment poser et ajuster le cadre de droit ?64

Les préalables à la rencontre64

Pendant la rencontre65

3. Exercices66

Chapitre 2 : Donner du poids aux règles68

1. La sanction-réparation se distingue de la punition-répression70

Ce que cherche la punition-répression et ce qu'elle obtient vraiment74

Les quatre réactions au « pouvoir sur »76

La claire frontière entre autorité et autoritarisme.....81

2. L'outil : Comment mettre en place la sanction-réparation ?84

Les préalables à la rencontre : l'intelligence du cadre et des règles84

Pendant la rencontre85

3. Exercices86

Chapitre 3 : Articuler juste autorité et compréhension empathique87

1. Et... et...88

Thèse : L'autorité ferme et la compréhension empathique sont deux compétences distinctes89

Antithèse : Hélas, en pratique, nous les mélangeons89

Synthèse : Apprenons à délier autorité et compréhension92

Thèse : Les impasses de l'une sans l'autre94

Antithèse : Apprenons à les réarticuler, sans sacrifier l'une pour l'autre97

Synthèse : Associer autorité et compréhension98

2. L'outil : Faire de ce cadre théorique en quatre colonnes un outil pratique d'analyse99

3. Exercices99



Troisième partie : Se mettre d'accord sur les règles du jeu dans une relation d'égal à égal	101
Le cadre conceptuel en quatre colonnes, pour clarifier les enjeux	101
Chapitre 1 : Distinguer les violences : manière de dire ou d'obtenir quelque chose ?	108
Violence-vécus et violence-pouvoir dans le couple.....	111
1. Les trois types ou les trois dimensions de la colère	113
La colère-frustration	114
La colère-jeu de pouvoir	116
La colère-combat contre une injustice	120
2. L'outil : Comment distinguer l'émotion instrumentalisée de l'émotion involontaire ?	121
3. Exercices	123
Chapitre 2 : Empêcher l'autre de tirer profit de ses tactiques	130
1. Répondre au coup de pied par un contre-pied, comme en aikido	131
Les ruses et la manipulation psychologique	132
2. L'outil : les diverses méthodes pour parer un jeu de pouvoir	136
1) Recadrer sur le problème	137
2) STOP sur le fond pour s'accorder sur la forme. Négocier la négociation ..	141
3) STOP	143
3. Exercices	146
Chapitre 3 : Conduire un entretien sans tactiques	151
1. Nos profonds réflexes de pouvoir	151
Les pièges de l'affrontement	151
Les effets néfastes des tactiques de prise de pouvoir	156
Pouvoirs illégitimes « sur » l'autre < > pouvoirs légitimes « pour et avec » ..	160
L'assertivité	165
Induire la coopération au sein de la compétition	168
Sortir du piège de la réciprocité	170
2. L'outil : L'estime de soi comme remède à l'agressivité défensive	172
3. Exercices	178

R



**Quatrième partie : Combiner Intelligences émotionnelle et rationnelle
pour définir en profondeur le problème181**

Le cadre conceptuel en quatre colonnes pour combiner
Intelligences émotionnelle et rationnelle182

Chapitre 1 : M'écouter quand je suis fermé ou agressif192

1. Remplacer tout jugement-reproche-exigence (J-R-E)
par un sentiment et un besoin.....196

1) Du jugement à l'écoute du vécu douloureux qu'il cache196

Le rôle utile des sentiments196

C'est la coupure avec soi qui produit les jugements et les reproches198

La coupure avec soi peut produire aussi la maladie : le « mal-a-dit »203

2) De la culpabilisation à la responsabilité205

L'action de l'autre n'est qu'un facteur déclenchant205

Relier notre vécu douloureux à nos pensées, besoins et valeurs206

La culpabilisation se veut forte mais elle est impuissante209

La culpabilité ne résout rien non plus210

Passer de la culpabilité à la responsabilité de nos actes, paroles et vécus212

Le bon jardinier n'est pas celui qui a de la chance214

Dans nos conflits du présent, se jouent nos conflits du passé non résolus ...215

3) De l'exigence à une demande qui respecte la liberté217

L'inefficacité de l'exigence217

À l'inverse, les demandes qui n'osent se dire219

Distinguer fondement et solution, objectif et moyen221

2. L'outil : Un tableau de bord pour préparer l'échange
par un dialogue intérieur222

1) STOP. Mettre mon chapeau224

2) Sortir de moi mes J-R-E, pour les regarder en face224

3) Observer226

4) Écouter le sentiment qui clignote en moi227

5) Descendre en moi pour considérer mon besoin228

6) Poser des actes concrets, prendre des initiatives229

3. Exercices230



Chapitre 2 : T'écouter quand tu es fermé ou agressif	237
1. Commencer par t'écouter	237
Désencombrés de nous-mêmes, nous devenons disponibles à l'autre	237
Lever les obstacles de l'écoute	240
Reconnaître l'inférieur comme un interlocuteur à part entière	244
Ne pas décider à la place de l'autre ce qui est hors-sujet	246
Se centrer sur la personne qui a un problème plutôt que sur son problème	246
2. L'outil : Cinq manières d'écouter. De l'écoute passive à l'écoute active	249
1) L'écoute passive	249
2) Les accusés de réception, les confirmations, les interjections	250
3) Les invitations à parler	250
4) Les reformulations.....	251
5) En cas de J-R-E, l'écoute active à travers une question	252
3. Exercices	255
Chapitre 3 : I pour Identifier les Intérêts en présence et se mettre d'accord sur la définition du problème.....	260
1. Passer des vécus et des positions aux intérêts en jeu	260
1) Des vécus aux intérêts	260
Passer simplement de « je » à « tu »	260
Créer ou restaurer la relation chaque fois que nécessaire	261
Communiquer en vérité peut suffire à résoudre certains conflits	264
2) De l'intelligence émotionnelle à l'intelligence rationnelle	266
Distinguer les moments d'empathie et les moments où l'on travaille à l'accord	267
Distinguer les différents aspects d'un problème et les aborder un à la fois	269
Se débarrasser des vécus qui feront des interférences dans la suite.....	273
3) Des positions aux Intérêts en jeu	274
Négocier sur les Intérêts et non sur les Positions	274
Le critère <i>gagnant-gagnant</i> et la mise en équation	278
Distinguer I (Identifier les Intérêts) et T (Trouver un maximum d'idées)	279
2. L'outil : Comment faire pour que et ... et ... ?	280
1) Extraire les intérêts des vécus	280
2) Descendre des positions à l'étage sous-jacent des intérêts.....	281
3) Questionner	283
4) Quitter mon point de vue le temps de regarder à partir du tien	285
5) S'assurer, pas à pas, que j'ai bien compris le tien	286
3. Exercices	287





**Cinquième partie : Trouver des solutions, les Évaluer,
Retenir la meilleure, Évaluer ses résultats297**

Chapitre 1 : T = Trouver un maximum d'idées300

- 1. Imagination et créativité300
 - Partager mes trésors d'imagination rapporte301
 - Se déplacer et regarder le problème à partir d'un autre point de vue303
 - Penser que le gain de l'un n'est pas nécessairement une perte pour l'autre ..304
 - Chercher d'abord le moyen d'agrandir le gâteau avant de le partager304
 - Rechercher les solutions à faibles coûts pour l'un
et à profit élevé pour l'autre.....305
- 2. L'outil : Le *brainstorming*306
 - 1) Produisons un maximum d'idées307
 - 2) Allons dire tout ce qui nous passe par la tête307
 - 3) Osons dire tout haut nos idées les plus folles307
 - 4) Utilisons et transformons les idées des autres308
- 3. Exercices.....311

**Chapitre 2 : E-R-E = Évaluer les solutions avec Équité, Retenir la meilleure
et la planifier avec Réalisme, l'Expérimenter et l'Évaluer315**

- 1. Des solutions ajustées à la réalité et un accord durable parce que juste315
 - Approfondir les idées les plus prometteuses
et trouver les bons critères d'équité.....315
 - Tomber d'accord, planifier, écrire, s'engager319
 - Expérimenter et Évaluer ultérieurement les résultats obtenus323
- 2. L'outil : L'entonnoir et les techniques terminales324
 - L'art de faire émerger la meilleure solution324
 - L'art d'amener à la raison sans pousser en avant mes raisons325
 - L'art de proposer de manière suggestive326
 - L'art de surmonter une réticence327
- 3. Exercices.....329



Conclusion333

Bibliographie de base.....343

Table des matières.....347

